



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Thank you for dining with us!

En fallstudie av mystery dining på O`Learys

Maria Andersson
Cecilia Karlemark
Maria Löhr

Handledare:
Jörgen Eksell
Veronica Åberg

Kandidatuppsats
VT 2008

Förord

Denna kandidatuppsats är författad under vårterminen 2008 vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg vid institutionen för Service Management. Vi vill ta detta tillfälle i akt att tacka de personer vars hjälp vi inte klarat oss utan. Först och främst vill vi tacka våra handledare, Jörgen Eksell och Veronica Åberg, för den tid de lagt ner på att på ett noggrant och oerhört hjälpsamt sätt få oss tillbaka på rätt spår igen då vi vid olika tillfällen tappat tråden. Dessutom vill vi tacka Veronica Boxberg Karlsson på Better Business i Stockholm, Christian Bellander på O'Learys i Stockholm och Ann-Marie Lewis för all information och vänligt bemötande. Ett stort tack vill vi också rikta till frontpersonalen, franchisetagarna och restaurangcheferna på O'Learys som med väldig öppenhet och vänlighet försett oss med empiriskt material.

Trevlig läsning och en riktigt fin sommar vill vi önska er alla!

Helsingborg 2008-05-27

Cecilia, Maria & Maria

Sammanfattning

Titel: Thank you for dining with us! En fallstudier av mystery dining på O'Learys

Författare: Maria Andersson, Cecilia Karlemark och Maria Löhr

Handledare: Jörgen Eksell och Veronica Åberg

Nyckelord: Kvalitet, servicekvalitet, kvalitetsarbete, O'Learys, mystery dining, mystery shopping, utbildning.

Problem: Kvalitet i ett serviceföretag går endast att mäta i vissa avseenden. Problematiken uppstår eftersom kvalitet värderas efter "kundupplevd tjänstekvalitet" som utgår från gästens egna bedömningar och preferenser. Följaktligen är det oerhört viktigt att ledningen kontrollerar och tillser att deras personal levererar god service under hela servicemötet. Mystery dining är ett verktyg som erbjuder aktuell och objektiv information om företagets servicekvalitet.

Syfte: Syftet med vår uppsats är att undersöka hur ett serviceföretag arbetar med mystery dining för att förbättra servicekvaliteten.

Frågeställningar: Vad påverkar O'Learys arbete med servicekvalitet? Hur arbetar O'Learys med implementering av mystery dining hos personalen? Hur upplever frontpersonalen O'Learys arbete med mystery dining?

Metod: Den metod vi använt oss av är intervjuer och vi har intervjuat representanter från restaurangkedjan O'Learys. Dessutom har vi varit i kontakt med Veronica Boxberg Karlsson, ägaren till Better Business vilket är ett företag som specialiserat sig på mystery shopping. Vidare har vi även via e-mail varit i kontakt med Ann-Marie Lewis som har arbetat som mystery shopper.

Slutsatser: För att verktyget mystery dining ska bli så framgångsrikt som möjligt anser vi att O'Learys bör börja arbeta mer aktivt med detta, exempelvis genom utbildningar. Vi menar dessutom att det är viktigt att personalen får ta del av exakt vad det är en mystery diner tittar på när de gör sina besök för att personalen sedan ska kunna se sambandet mellan checklistan och kedjans koncept.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Problematisering.....	9
1.2 Syfte och frågeställning.....	10
1.3 Avgränsningar.....	10
1.4 Disposition.....	11
2. Metod.....	13
2.1 Better Business World Wide.....	13
2.2 O'Learys.....	14
2.3 Förförståelse.....	14
2.3.1 Förförståelse.....	14
2.3.2 ...eller ej?.....	15
2.4 Intervju som val av metod.....	15
2.4.1 Tematisering.....	15
2.4.2 Planering.....	16
2.4.3 Intervju.....	17
2.4.4 Utskrift.....	18
2.4.5 Analys, verifiering och rapportering.....	18
2.5 Val av teori.....	20
2.6 Källkritik.....	20
3. Kvalitetsarbete och mystery dining.....	21
3.1 Tjänstekvalitet.....	21
3.2 Kvalitetsarbete.....	22
3.2.1 Attityd- och kunskapsutvecklingsprocessen.....	23
3.2.2 Planeringsprocessen.....	24
3.2.3 Säkrings- och styrningsprocessen.....	24
3.2.4 Förbättring.....	25
3.3 Ledarskap.....	26
3.4 Intern marknadsföring.....	26
3.5 Hur kan servicekvalitet mätas?.....	27
3.6 Vad är mystery dining?.....	28
3.6.1 Vem är mystery dinern?.....	29
3.6.2 Kvalitet och mystery dining.....	29
3.6.3 Personalen och mystery dining.....	30
4. Mystery dining på O'Learys.....	31
4.1 Kvalitetsarbete genom utbildning.....	33
4.1.1 Problematiken med utbildning.....	35
4.2 Motivationsfaktorer – belöning och försäljning.....	36
4.2.1 Suverän service.....	37
4.2.2 Försäljningsaspekten.....	39
4.3 O'Learys, personalen och mystery dining.....	40
4.3.1 Uppföljning av resultat.....	43
4.4 Kritik mot mystery dining.....	45
5. Avslutande del.....	48
5.1 Slutsatser.....	48
5.2 Diskussion.....	49
5.3 Fortsatt forskning.....	51
Källförteckning.....	53

Bilagor.....	56
Intervjuguide 1 – Christian Bellander, O’Learys.....	56
Intervjuguide 2 – Veronica Boxberg Karlsson, Better Business.....	57
Intervjuguide 3 - Personal.....	58
Intervjuguide 4 – Restaurangchef & franchisetagare.....	59

1. Inledning

Det inledande kapitlet syftar till att väcka läsarens intresse för det ämne vi har valt att behandla och innehåller en beskrivning av den problematik som vi har tagit ställning till. Problematikeringen leder fram till syftet med uppsatsen som i sin tur mynnar ut i tre frågeställningar. Vidare redogör vi för vilka avgränsningar vi har gjort i uppsatsen. Kapitlet avslutas med en presentation av hur vi har disponerat uppsatsen.

Linda står i restaurangens bar och tappar upp en fatöl till en av lunchgästerna. Restaurangen är nästan fullsatt och serveringspersonalen måste göra sitt yttersta för att tillgodose samtliga lunchgästers önskemål vad beträffar beställningar av mat och dryck. Linda har arbetat på restaurangen i snart två år och är därför väl bekant med sina arbetsuppgifter. Hon vet att det regelbundet kommer så kallade "mystery diners" till restaurangen för att göra bedömningar av bland annat servicekvaliteten men detta är inget hon direkt tänker på i sitt dagliga arbete. Linda anser nämligen att alla gäster ska bemötas på samma sätt och ges samma goda service oavsett vem de är.

Restaurangbranschen är en bransch som präglas av höga personalkostnader. Detta blir en naturlig effekt eftersom branschen är personalintensiv och kräver fler anställda i relation till omsättningen i jämförelse med andra branscher. Då personlig service står i fokus blir kostnaden för personal avgörande för möjligheterna att expandera och nyanställa.¹ Dessutom kännetecknas restaurangbranschen av låga marginaler och hög personalomsättning. Således uppstår den problematik som bland annat berör hur en restaurang ska kunna konkurrera med hög kvalitet dels genom sin personal och dels genom sitt erbjudande och koncept samtidigt som kostnader för personal och personalutbildning i kvalitetsarbete måste hållas nere. Idag går trenden mot ett helhetstänkande inom servicebranschen och kraven från kunden blir allt högre. Förmågan att leverera en tjänst med överlägsen servicekvalitet är en förutsättning för ett serviceföretags framgång om inte också för dess överlevnad.²

¹ www.shr.se (läst 2008-05-14).

² Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1988), s. 13.

Det finns ingen universell definition av vad god servicekvalitet innebär. Kvalitet är ett brett begrepp som inte är lätt att definiera med ett fåtal ord. Kvalitet har vanligen förknippats med produktion men dagens definition är mer kundfokuserad och kan beskrivas som *förmåga att uppfylla kundernas behov och förväntningar*.³ Till skillnad från varor, vars kvalitet lätt kan mätas, påverkas servicekvalitet av tjänstens särskiljande egenskaper vilka är opåtaglighet, heterogenitet och oskiljbarhet mellan produktion och konsumtion. Det är vanligen fysiskt omöjligt att ta på service och det är inte heller möjligt att mäta en tjänst innan försäljningsögonblicket för att garantera kvaliteten. På grund av opåtagligheten är det svårt för företag att förstå hur konsumenten förnimmer och utvärderar servicekvalitet. Vidare är en tjänst heterogen eftersom prestationerna varierar från producent till producent, från kund till kund och från dag till dag. Exempelvis kan gästens uppfattning av en restaurang variera beroende på vilken dag restaurangen besöks eftersom gästens förväntningar samt serveringspersonalens bemötande och humör spelar in. Dessutom är produktion och konsumtion av en tjänst i de flesta fall oskiljbar och kvalitet uppstår vid tjänsteleveransen i vilken konsument och producent interagerar.⁴

Sanningens ögonblick är ett uttryck som introducerades av Richard Normann och uttrycket uppmärksammar tjänstepersonalens betydelse vid tjänsteleveransen. Serviceverksamheten visar i sanningens ögonblick upp kvaliteten på företagets tjänster genom den interaktion som sker mellan frontpersonal och kund.⁵ Det som händer i sanningens ögonblick kan inte direkt påverkas av företaget då det är skickligheten och motivationen hos företagets personal som samverkar med kundens förväntningar och beteende.⁶

Hur kan ett serviceföretag som till exempel en restaurang arbeta med servicekvalitet då det är ett så pass svårdefinierbart begrepp och inte minst av allt, hur kan kvaliteten mätas för att förbättringar ska kunna genomföras? En restaurang har en mängd olika lagstadgade regler att rätta sig efter som till exempel rör säker livsmedelshantering och hur alkoholutskänkning ska gå till. Detta innebär att det finns klara riktlinjer för restaurangerna att följa vad beträffar dessa två faktorer. Servicekvaliteten däremot, kan inte hanteras på samma sätt som en köttbit vars bäst före datum har gått ut eller en gäst som beställer alkohol trots att denne inte fyllt arton år. Trots detta anser vi att servicekvalitet är en minst lika viktig del av en restaurangs

³ Sörqvist, (2000), s. 11.

⁴ Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1985), s. 42.

⁵ Eksell, (2005), s. 18.

⁶ Normann, (2000), s. 29.

erbjudande som att maten ska vara fräsch och att alkohol inte ska serveras till minderåriga. Servicekvalitet kan mätas på en rad olika sätt bland annat genom SERVQUAL. Huvudfokus då det gäller SERVQUAL är hur kunden uppfattar kvalitet, men metoden kan även användas inom ett företag för att förbättra tjänsteutbudet och för att förstå de anställdas inställning till tjänstekvalitet.⁷ Vidare kan en restaurangs kvalitetsnivå inom olika områden även mätas genom kundenkäter och genom mystery shopping.

En mystery shopper är en så kallad ”hemlig gäst” som utför besök bland annat i olika serviceverksamheter utan personalens vetskap för att sedan kunna göra en objektiv bedömning av företaget efter kriterier som ställs upp förhand.⁸ Ett besök av en mystery diner i en restaurang innebär bland annat att mystery dinern bedömer personalens gästbemötande och atmosfären i restaurangen.⁹ Mystery dining används som ett verktyg för att bland annat utvärdera och förbättra kundservicen i en restaurang. Vidare kan mystery dining ses som en bekräftelse för personal och restaurangägare på vad som är bra i restaurangen samt vad som kan förbättras för att höja kvalitets- och servicenivå.¹⁰

Lotta Mossberg, professor vid Handelshögskolan BI i Oslo, hävdar att det är av stor vikt att restauranger förstår vilken viktig roll serveringspersonalen har för att gästen ska bli nöjd med ett restaurangbesök.¹¹ Med utgångspunkt i detta blir det väldigt viktigt att personalen på bästa sätt involveras i de processer som påverkar restaurangens arbete med servicekvalitet. Det kan till exempelvis handla om tillräcklig utbildning i restaurangens koncept, kundbemötande eller hur restaurangen hela tiden arbetar aktivt med kvalitetskontroller som mystery dining.

1.1 Problematisering

Kvalitet i ett serviceföretag går endast att mäta i vissa avseenden. Det går exempelvis att mäta om bussen kommer i tid men är betydligt svårare att mäta vad som karakteriserar ett bra gästbemötande.

Problematiken uppstår eftersom kvalitet värderas efter ”kundupplevd tjänstekvalitet” som utgår från gästens egna bedömningar och preferenser.¹² Produkter är lätta att imitera men

⁷ Parasuraman, Zeithaml & Berry. (1988), s.13 & 15.

⁸ Boxberg, Karlsson & Horbec. (2007), s. 35.

⁹ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

¹⁰ Boxberg Karlsson & Thomasdotter Schölin (2007), s. 2.

¹¹ www.shr.se (läst 2008-05-14).

¹² Eldh, (2005), s. 141.

sanningens ögonblick är icke imiterbar eftersom ögonblicket utgörs av ett flertal faktorer som kan vara svåra att urskilja.¹³ Följaktligen är det oerhört viktigt att ledningen kontrollerar och tillser att deras personal levererar god service under hela servicemötet. Personalen utgör den viktigaste komponenten i den produkt som servicesektorn erbjuder. Kvaliteten på personalen påverkar kvaliteten på den produkt som serviceföretaget levererar och påverkar således även företagets förutsättning för framgång.¹⁴ Mystery dining är ett verktyg som erbjuder aktuell och objektiv information om företagets servicekvalitet.¹⁵ Vidare finns det en problematik som bottenar i den frånvaro av undersökningar som behandlar hur serviceföretag arbetar med mystery dining för att förbättra servicekvaliteten samt hur personalen upplever kvalitet och kvalitetsarbete.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur ett serviceföretag arbetar med mystery dining för att förbättra servicekvaliteten. Vårt syfte leder fram till följande frågeställningar;

1. Vad påverkar O'Learys arbete med servicekvalitet?
2. Hur arbetar O'Learys med implementering av mystery dining hos personalen?
3. Hur upplever frontpersonalen O'Learys arbete med mystery dining?

1.3 Avgränsningar

I denna uppsats har vi valt att rikta in oss på hur en restaurangkedja arbetar med verktyget mystery dining för att förbättra servicekvaliteten och vi kommer dessutom att undersöka vilket problematik detta kan innebära. Vi kommer dessutom att avgränsa oss genom att fokusera på kvalitetsperspektivet. Kvalitet är ett oerhört brett begrepp som kan definieras på många olika sätt. Kvalitetsarbete kan dock ses som kontinuerligt arbete med olika processer i ett företag eller en restaurang. Det kan till exempelvis handla om att det hela tiden utförs utbildningar med nyanställda eller uppföljningsutbildningar med ordinarie personal. Vidare kan det också handla om hur det aktivt arbetas med mystery dining, från hur personalen följer restaurangens koncept till hur uppföljningen av en mystery diners besök hanteras. Därför har vi valt att bearbeta begreppet kvalitet utifrån Sörqvists fyra kvalitetsprocesser. Vi är införstådda med att hanteringen av mystery dining i ett företag beror på mycket mer än

¹³ Boxberg Karlsson & Horbec, (2007), s. 22.

¹⁴ Guerrier & Adib, (2000), s. 271.

¹⁵ Boxberg Karlsson & Horbec, (2007), s. 35.

kvalitetsarbete, som exempelvis hur kommunikationen mellan ledning och personalen ser ut i företaget men detta är dock inget vi kommer att gå djupare in på.

1.4 Disposition

Kapitel 1- Inledning

I det inledande kapitlet introducerades mystery dining och problematiken kring servicekvalitet diskuterades. Inledningen och problematiseringen mynnade ut i syftet med uppsatsen som är att beskriva hur ett serviceföretag arbetar med mystery dining för att förbättra servicekvaliteten. Syftet leder fram till tre frågeställningar. Därefter redogjorde vi för vilka avgränsningar vi använt oss av i uppsatsen.

Kapitel 2- Metod

I det andra kapitlet presenterar vi dels restaurangkedjan O'Learys som vi har valt att studera och dels företaget Better Business som arbetar med mystery shopping. Därefter redogör vi för den förförståelse gruppmedlemmarna har inför ämnet mystery dining. Sedan presenterar vi och motiverar vårt val av tillvägagångssätt vid insamlingen av empirin. Slutligen diskuteras både val av teorier samt den kritik som kan riktas mot teorierna.

Kapitel 3- Kvalitetsarbete och mystery dining

I det tredje kapitlet redovisar vi vilka teorier som kommer att ligga till grund för analysen av empirin. Vi börjar med att avhandla begreppet tjänstekvalitet och kvalitetsarbete. Sedan görs en ingående beskrivning av de fyra kvalitetsprocesserna attityd - och kunskapsutveckling, planering, särkring och styrning samt förbättring. Redogörelsen för kvalitetsprocesserna följs av en kortare redogörelse av intern marknadsföring och ledarskap. Därefter presenteras hur servicekvalitet kan mätas varefter mystery dining som verktyg behandlas.

Kapitel 4- Mystery dining på O'Learys

I det fjärde kapitlet analyseras den insamlade empirin utifrån de valda teorierna. Analysen besvarar frågeställningar med utgångspunkt i kvalitetsarbete genom mystery dining, motivationsfaktorer samt personalens uppfattningar om mystery dining.

Kapitel 5- Avslutande del

I det femte kapitlet presenteras vilka slutsatser som kan dras av den insamlade materialet utifrån syftet och frågeställningarna med uppsatsen. Därefter diskuteras slutsatserna i ett bredare sammanhang. Avslutningsvis redogör vi för vilka områden inom mystery dining som hade kunnat behandlas i framtida forskning.

2. Metod

Det andra kapitlet innehåller inledningsvis en presentation av Better Business som uteslutande arbetar med mystery shopping. Därefter gör vi en beskrivning av O'Learys följt av en redogörelse av gruppmedlemmarnas olika förförståelse för ämnet samt vilken inverkan förförståelsen har på uppsatsskrivandet. Efter det beskriver vi vilken metod vi har använt vid insamlingen av empirin men även vilka val vi har gjort vad beträffar empiri och teori.

Metoden vi har använt oss av är intervjuer och eftersom vi har valt restaurangkedjan O'Learys som studieobjekt har vi intervjuat representanter därifrån. Intervjuerna har vi genomfört på dels huvudkontors- och restaurangchefsnivå och dels på frontpersonalnivå. Restaurangerna är belägna i mellersta och södra Sverige. Dessutom har vi utfört en intervju med Veronica Boxberg Karlsson, ägaren till Better Business som är ett företag som specialiserat sig på mystery shopping. Vidare har vi även gjort en intervju via e-mail med Ann-Marie Lewis som har arbetet som mystery shopper. Anledningen till att vi valt att utföra intervjuer på så pass många nivåer i personalen beror på att vi dels ville få ett strategiskt och dels ett operativt perspektiv på hur mystery dining kan användas som verktyg samt dess inverkan på servicekvaliteten.

2.1 Better Business World Wide

Better Business World Wide grundades 1994 under namnet Bättre Affärer av Veronica Boxberg Karlsson. Företagets affärsidé är att hjälpa företag att förbättra service och kvalitet genom kartläggning av dessa områden i form av anonyma kundbesök av mystery shoppers. Företagets vision är att vara världsmästare på uppföljning av sanningens ögonblick ur ett kundperspektiv. Better Business World Wide var det första nordiska företaget att bli medlem i branschorganisationen för mystery shopping MSPA (mystery shopping provider association) vilket Veronica Boxberg Karlsson även är grundare till. Better Business har idag runt 41971 mystery shoppers världen över.¹⁶

¹⁶ www.betterbusiness.se/foretaget (Läst 2008-04-28).

2.2 O'Learys

O'Learys är en restaurangkedja belägen på cirka femtio olika platser runt om i Sverige, Danmark och Singapore. Restaurangkedjans koncept vänder sig till en bred målgrupp och gästen ska kunna besöka restaurangen både för att ta en drink efter arbetet, gå ut och äta med familjen eller för att se en match. Alla O'Learys restauranger ska upplevas som en kvarterskrog från Boston, den ska vara en informell upplevelserestaurang tematiserad kring sport, nöje och amerikansk mat.¹⁷ O'Learys har två olika ägarförhållanden där majoriteten av restaurangerna drivs som franchiseenheter med O'Learys Trademark som huvudkontor medan några av restaurangerna ägs av SSP, Scandinavian Service Partner. SSP är en verksamhet som planerar, driver och utvecklar restauranger, barer, kiosker och butiker.¹⁸ Trots dessa olika ägarförhållanden så delar samtliga restauranger ett gemensamt koncept och tillvägagångssätt vad avser genomförandet av mystery shopping. O'Learys började använda mystery shopping efter att restaurangkedjan kontaktats av Veronica Boxberg Karlsson. Mystery shopping är den benämning på verktyget som O'Learys vanligtvis använder sig av. Trots detta har mystery shopping många namn, däribland mystery dining, mystery guest och mystery customer.¹⁹ Då mystery dining riktar sig mot restauranger är det denna benämning vi i huvudsak kommer att använda oss av i uppsatsen. O'Learys använder idag Better Business för utförandet av mystery dining- besök och det görs fyra besök per år och restaurang.²⁰

2.3 Förförståelse

Vid genomförandet av en intervju eller vid analysen av en text kan resultatet variera på beroende om intervjuaren är en så kallad ”social insider” eller ”social outsider”. Att vara en ”social insider” vid en intervju kan handla om att man tillhör samma kultur som den intervjuade eller att man kanske har liknande yrkesbakgrund.²¹ Vi har i vår grupp blandade erfarenheter av det ämne vi studerat varför vi har valt att argumentera vikten av förförståelse ur två olika synvinklar.

2.3.1 Förförståelse...

Att vara en ”social insider” i en intervjusituation är en fördel då det underlättar förståelsen för det som berättas samtidigt som intervjuaren lättare får tillträde till all information. Dessutom hjälper förförståelse om ämnet till att skapa mening i analysen.²² En gruppmedlem har stött på

¹⁷ Pdf konceptbeskrivning av O'Learys s. 2-5.

¹⁸ www.ssp.se (Läst 2008-05-14).

¹⁹ Boxberg Karlsson & Horbec (2007) s. 35.

²⁰ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

²¹ Shah, (2004), s. 555.

²² Ibid., (2004), s. 555.

mystery dining vid ett flertal tillfällen i sitt arbete inom olika serviceverksamheter. Således kan gruppmedlemmen förstå den problematik som är förenad med implementeringen av verktyget och kan även identifiera sig med den personal vi har intervjuat. Gruppmedlemmen har både varit med om den negativa stämning som kan skapas på en arbetsplats vid ett dåligt resultat från en mystery shopper eller om personalen inte får ta del av informationen på rätt sätt. Dessutom har gruppmedlemmen upplevt den stolthet personalen känner om enheten har lyckats bra.

2.3.2 ...eller ej?

De två övriga gruppmedlemmarna har aldrig stött på verktyget mystery dining i något av deras arbeten. Detta gör att gruppmedlemmarna inte har några direkta förutfattade meningar om ämnet vilket medför att all information ses med nya ögon. Dock kan det även vara till nackdel då mycket av den informationen som gruppen har tagit del av i ämnet förefaller vara väldigt positiv. Följaktligen kan det medföra en svårighet att granska informationen kritiskt.

2.4 Intervju som val av metod

Intervjuer är ett bra redskap för att ta reda på hur någon uppfattar sin omgivning och den kvalitativa forskningen försöker förstå världen ur den intervjuades synvinkel.²³ Vi har i denna uppsats valt att utföra ett antal intervjuer för att erhålla grundliga beskrivningar av respondenternas uppfattningar om dels mystery dining och dels kvalitet. Dessutom besvarade en respondent en del frågor via e-mail eftersom en personlig kontakt inte var möjlig. Kvale beskriver intervjuundersökningens förlopp genom sju stadier vilka innefattar tema, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering samt rapportering. Dessa stadier hjälper forskaren genom intervjuprocessen från de ursprungliga idéerna till slutrapporten.²⁴

2.4.1 Tematisering

Undersökningens tematisering klarlägger undersökningens innehåll och syfte och berör den teoretiska analys som ska göras utifrån just syftet och forskningsfrågorna.²⁵ Vårt arbete med förundersökningar av mystery dining bestod främst av granskning av tidigare gjorda kvalitativa undersökningar i ämnet mystery shopping. Dessutom läste vi litteratur och artiklar som berörde ämnet. Detta därför att vi ansåg det vara viktigt med riklig grundkunskap inom området dels för att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna och dels för att identifiera vilka luckor det finns i den vetenskapliga debatten då det handlar om mystery

²³ Kvale, (1997), s. 9.

²⁴ Ibid., (1997), s. 84.

²⁵ Ibid., (1997), s. 91-94.

dining, personal och kvalitet. Vi bestämde därefter oss för att använda halvstrukturerade intervjuer vilka genomfördes med hjälp av olika intervjuguider.²⁶

2.4.2 Planering

Intervjuundersökningens andra stadium består av en allmän planering av och förberedelse för det metodiska tillvägagångssätt som ska hjälpa till med inhämtningen av kunskap.²⁷

Planeringen innefattar även att bestämma hur många personer som behöver intervjuas för att ta reda på det som undersökningen syftar att undersöka.²⁸ Då vi i våra förundersökningar av uppsatsämnet uppmärksammade att Veronica Boxberg Karlsson, ägare av Better Business World-Wide, ofta nämns i samband med mystery shopping beslutade vi oss för att kontakta henne för att boka tid för en intervju. Intervjun ägde rum på Better Business kontor i Stockholm och utgjordes till största delen av en presentation som Veronica Boxberg Karlsson hade förberett om företaget och om mystery shopping. Under kursen SMAX05, ”berättelseskapande i hotell- och restaurangverksamheterna”, kom vi i kontakt med Ann-Marie Lewis som har arbetat som mystery shopper i ett flertal år. Hon hjälpte oss att besvara ett antal frågor i ämnet via e-mail. Eftersom vi har valt att använda O’Learys som studieobjekt i vår uppsats och hur de arbetar med mystery dining ansåg vi det vara lämpligt att intervju driftschefen för O’Learys, Christian Bellander. Även intervjun med Christian Bellander ägde rum i Stockholm på O’Learys Trademarks huvudkontor. Dessa tre kontakter hjälpte oss att få ett övergripande perspektiv på vårt valda ämne och hur verktyget mystery shopping ska fungera. Vidare valde vi att intervju restaurangchefer och franchisetagare för tre olika restauranger i kedjan samt sex olika representanter för frontpersonalen i dessa restauranger. Vi valde att intervju personal i restaurangerna för att få ett perspektiv på hur mystery dining fungerar i praktiken och för att få en djupare inblick i hur personal på plats upplever verktyget samt deras uppfattning om kvalitet.

Genomförandet av en intervju kan uppfattas som en relativt obehaglig situation. Detta beror på att informanten kan känna sig utsatt då denne blir utfrågad samtidigt som den som utför intervjun kan känna sig som en inkräktare i respondentens tillvaro.²⁹ Följaktligen har vi valt att använda oss av fingerade namn då vi refererar till frontpersonal, franchisetagare och restaurangchefer. Innan intervjuerna informerades vi restaurangpersonalen om att de inte skulle

²⁶ Kvale, (1997), s. 117.

²⁷ Ibid., (1997), s. 89.

²⁸ Ibid., (1997), s. 97.

²⁹ Shah, (2004), s. 555-556.

bli refererade med namn. Vi valde att göra på detta sätt eftersom mystery dining kan ses som ett känsligt ämne samt för att uppmuntra personal och restaurangchefer till att vara ärliga angående deras uppfattningar om mystery dining. En intervjuundersökning handlar också om moraliska överväganden och det blir viktigt att ha i åtanke att det personliga samspelet i intervjun påverkar den intervjuade. Den kunskap som frambringas genom intervjun inverkar på vår förståelse av människans situation.³⁰

2.4.3 Intervju

Intervjuandet är det mest engagerande stadiet i intervjuundersökningen och det är i mötet mellan intervjuaren och intervjupersonen som ny kunskap frambringas. Syftet med kvalitativa intervjuer är att ta reda på hur någon uppfattar sin omgivning och lära sig av deras erfarenheter och åsikter.³¹ Vi utformade ett antal intervjuguider på grundval av vem som skulle intervjuas och vi knöt an de tematiskt indelade frågorna till uppsatsens syfte. Vidare försökte vi formulera så många dynamiska frågor som möjligt som inte skulle kunna besvaras med ja eller nej utan som istället skulle stimulera till diskussion mellan intervjuare och informant.³² Detta var något som visade sig vara svårare än vi tänkt från början, speciellt vid intervjuerna med personalen ute i restaurangerna. Efter utförda intervjuer på den första restaurangen fick vi göra om en del frågor samt dela in intervjuguiden i fler teman. Vi började intervjuerna genom att ställa ett par inledande frågor, dels för att få mer information om respondenten själv och dels för att lätta upp stämningen. Därefter ställde vi ett flertal utforskande och direkta frågor för att få svar på det som vi ville ta reda på. Under intervjuernas gång ställde vi även uppföljningsfrågor och vi var medvetna om hur en nick eller en paus kan uppmuntra intervjupersonen att fortsätta sin beskrivning.³³ Således följde vi inte intervjuguiderna exakt utan använde dem som en mall för vårt syfte. Intervjun med Veronica Boxberg Karlsson utgjordes till stor del av en presentation om Better Business och företagets arbete som hon hade utformat i förväg. Följaktligen besvarades många av våra intervjufrågor utan att vi behövde ställa dem. Likaså gjorde driftchefen Christian Bellander väldigt informativa och långa utlägg under intervjun vilket innebar att vi inte heller här behövde ställa alla de intervjufrågor som vi hade förberett. Intervjuerna med Veronica Boxberg Karlsson och driftchefen Christian Bellander genomfördes genom medverkan av alla oss tre gruppmedlemmar där vi delat upp vem som hade huvudansvaret för intervjuerna. Ute i

³⁰ Kvale, (1997), s. 104.

³¹ Ibid., (1997), s. 117.

³² Ibid., (1997), s. 121.

³³ Ibid., (1997), s. 124.

restaurangerna däremot delade vi upp det med en gruppledare per restaurang. Fördelen som vi såg med att endast vara en intervjuare då vi hade kontakt med frontpersonalen var att det kanske inte skulle verka så avskräckande som det kunde ha gjorts om vi kommit allihop. Risken är att om det finns två eller fler intervjuare så kan detta uppfattas som ett slags maktövertagande där den intervjuade känner att den hamnar i underläge. En fördel med att vara två intervjuare är dock att de som utför intervjun kan stötta varandra och hjälpas åt under intervjuens gång.³⁴

2.4.4 Utskrift

Planeringen inför intervjuerna bestod bland annat också av användandet av en diktafon. Att spela in en intervju underlättar dels därför att vi istället för att sitta och anteckna kunde ägna oss helhjärtat åt det som sades under intervjun och dels därför att inspelning förhindrar att värdefull information går förlorad.³⁵ Intervjuerna transkriberades sedan och skickades till informanterna för att de som ville skulle ges möjlighet att verifiera att det inte hade förekommit några feltolkningar. Angående inspelningarna så var vi också noga med att informera våra intervjupersoner om att inspelningarna endast skulle användas för vår egen del som hjälp med arbetet att analysera intervjuerna.

2.4.5 Analys, verifiering och rapportering

Analys av det insamlade kvalitativa materialet kan göras på olika sätt och till skillnad mot kvantitativa undersökningar finns det här ingen direkt mall. Redan under tiden när data samlas in genom intervjuerna så sker automatiskt tolkningar och analyser av det insamlade materialet.³⁶ Vi valde att skriva ut hela intervjuerna dels för att lättare kunna gå tillbaka till och analysera allt som sagt och dels också för att alla gruppledare skulle kunna få ta del av samtliga intervjuer. Vidare görs verifieringen av intervjuerna bland annat genom intervjuresultatens reliabilitet och validitet. Verifiering bör dock uppmärksammas under hela forskningsprocessen.³⁷

Det insamlade materialet har analyserats genom att vi gjort jämförelser mellan vad våra respondenter har berättat i intervjuerna. Vi har gjort intervjuer på olika nivåer inom O'Learys för att dels få en operativ och dels en strategisk syn på kvalitetsarbete och mystery dining. De

³⁴ Trost, (2005), s. 46.

³⁵ Kvale, (1997), s. 147-148.

³⁶ Trost, (2005), s. 126.

³⁷ Kvale, (1997), s. 213.

olika instansernas syn och åsikter kompletterar dessutom varandra i vår analys. Vidare har vi även dragit paralleller mellan teori och empiri i vår analys av det empiriska materialet.

Reliabilitet berör forskningsresultatets konsistens, dess beskaffenhet och innebär hur tillförlitlig en mätning är.³⁸ Innan intervjuerna med Veronica Boxberg Karlsson, driftchefen Christian Bellander och restaurangcheferna skickade vi intervjufrågorna samt syftet med vår uppsats till dem via e-mail. Således fick de tillfälle att titta igenom frågorna och formulera svaren i förväg vilket kan ha påverkat reliabiliteten. Vi fick dock intrycket av att alla intervjupersonerna svarade på frågorna sanningsenligt och att svaren inte hade skiljt sig nämnvärt även om vi valt att inte skicka ut frågorna i förväg. Resterande intervjuer med frontpersonalen genomförde vi utan att de i förväg fått ta del av intervjufrågorna. Eventuellt kan det faktum att intervjuerna inte utfördes av samma intervjuare dessutom ha påverkat resultatet. Reliabilitet handlar även om att alla intervjuare ska ställa intervjufrågorna på exakt samma sätt och att situationen ska vara likvärdig för alla.³⁹ Vid några av intervjuerna uppmärksammade vi att respondenterna inte visste så mycket om mystery dining. Detta gjorde att vi vid några tillfällen omformulerade frågorna på ett sätt som gjorde att de istället blev av ledande karaktär. Kvale framför att de problem i intervjuundersökningar som väcker störst uppmärksamhet är just ledande frågor då dessa kan uppmuntra till ett visst svar.⁴⁰ Detta gjorde att vi också upplevde vissa svårigheter med att bibehålla validiteten i intervjun då vissa intervjupersoner vid några tillfällen inte var bekanta med vad vi frågade om. Validitet berör huruvida intervjuerna undersöker det de är ämnade att undersöka.⁴¹

Övriga företeelser vi bör ställa oss kritiska till vid analysering av intervjuerna är att en del av intervjupersonerna av förklarliga skäl kan ha gett en subjektiv bild av mystery dining. Vi har under arbetets gång kommit i kontakt med människor som varit positivt inställda till mystery dining och haft mycket att berätta om ämnet. Då vissa av dessa personer arbetar med just mystery dining har vi arbetat med ett kritiskt förhållningssätt till den information som respondenterna återgivit. Vidare kan det faktum att frontpersonalen intervjuades i restauranglokalerna ha påverkat deras svar och gjort att de inte svarade lika öppenhjärtigt på frågorna som de kanske skulle ha gjort om vi utfört intervjuerna utanför restaurangen.

³⁸ Kvale, (1997), s. 85.

³⁹ Trost, (2005), s. 111.

⁴⁰ Kvale, (1997), s. 145.

⁴¹ Ibid., (1997), s. 85.

Rapporteringen innefattar hur det insamlade materialet behandlas samt vad materialet ska mynna ut i vilket kommer att behandlas i den kommande texten.

2.5 Val av teori

I början av vår skrivprocess valde vi att titta på befintliga uppsatser som behandlar mystery shopping för att få en överblick på vilken litteratur de hade använt sig av. Därefter lånade vi de böcker som vi ansåg vara relevanta för vår uppsats. Vidare sökte vi i Lunds Universitets artikelbas för att hitta artiklar som behandlar mystery shopping. Vi kommer att behandla servicekvalitet i vår uppsats vilket är ett oerhört brett ämne som det finns mycket skrivet om. Litteraturen behandlar emellertid inte vilka uppfattningar personalen har om verktyget mystery dining eller hur de uppfattar kvaliteten. Därför valde vi att utföra muntliga kvalitativa djupintervjuer med ett flertal olika personer. De personer vi intervjuade har också olika positioner i restaurangkedjan, vilket bidrog till att vi fick en bredare och djupare förståelse för personalens uppfattningar om mystery dining.

2.6 Källkritik

Källor bör alltid granskas utifrån vad de egentligen ska användas till. Detta innebär inte att källorna nödvändigtvis måste underkännas utan det innebär endast att läsaren bör förhålla sig kritiskt till dem. Argumenten bör vara sakligt grundade och det bör alltid anges vad kritiken avser.⁴² Den litteratur vi använt oss av i arbetet har setts med kritiska ögon, allt för att uppsatsen inte ska behandla mystery shopping på ett partiskt sätt. En av de böcker vi använt oss av, *Measuring Management and The moment of Truth* är skriven av Veronica Boxberg Karlsson vilken vi har förhållit oss kritisk eftersom boken ger en mycket positiv bild av mystery shopping. Trots detta framför boken även negativa aspekter med mystery dining vilket gör att vi anser boken vara trovärdig. Dessutom har vi verifierat information från boken med vetenskapliga skrifter i ämnet mystery dining. Vidare har vi använt oss av både äldre och nyare vetenskaplig litteratur då vi behandlat kvalitetsområdet och mätningar av kvalitet. Den äldre litteraturen ligger till grund för mycket av den nya litteraturen varför det inte har gått att bortse från den lite äldre litteraturen.

⁴² Rienecker & Jörgensen, (2004), s.143-144.

3. Kvalitetsarbete och mystery dining

I det tredje kapitlet tar vi upp den teori som kommer att ligga till grund för analysen av den insamlade empirin. Kapitlet inleds med att vi behandlar begreppen tjänstekvalitet och kvalitetsarbete. Därefter går vi in på fyra kvalitetsprocesserna attityd- och kunskapsutveckling, planering, styrning och säkring samt förbättring. Eftersom vi är medvetna om att kvalitetsarbetet dessutom påverkas av ledarskap och intern marknadsföring har vi valt att, om än mycket kortfattat, att även behandla dessa begrepp för att få en helhet. Därefter beskriver vi hur servicekvalitet kan mätas och avslutningsvis ges en redogörelse av begreppet mystery dining.

3.1 Tjänstekvalitet

*The only criteria that counts in evaluating service quality are defined by other customers. Only customers judge quality: all other judgements are essentially irrelevant.*⁴³

Kundupplevd tjänstekvalitet är något subjektivt då bra kvalitet är vad den enskilde individen bedömer som bra kvalitet. Samtidigt är det också något individuellt och därmed relativt eftersom olika individer har olika behov, önskemål och förväntningar.⁴⁴ Intresset för forskning om kundupplevd tjänstekvalitet har växt snabbt sedan mitten av 1980-talet men har sina rötter i efterkrigstidens snabba industriella utveckling. Det var först efter andra världskriget som kvalitetsstyrning fick en central plats i företag och forskning trots att en systematisk kvalitetsstyrning förekommit sedan länge i industriell verksamhet.⁴⁵ Kvalitet har främst setts som en fråga för produktionsföretag men är i dagens samhälle även tydlig i organisationer som arbetar med service. Kundens förväntningar kommer i hög grad att påverka hur denne upplever tjänstekvalitet och det kvalitet i ett serviceföretag idag bör kvalitet ses som *totaltjänstekvalitet*. Detta innebär att serviceföretaget måste ha förståelse för att det är hela upplevelsen runt tjänsten som gör kunden tillfredställd.⁴⁶ Totaltjänstekvalitet består dels av *vad* kunden får i tjänstemötet och dels av *hur* tjänsten erbjuds och hur kunden upplever

⁴³ Lindquist & Persson, (1997), s. 1.

⁴⁴ Ibid., (1997), s. 3.

⁴⁵ Ibid., (1997), s. 9.

⁴⁶ Sörqvist, (2000), s. 12

sanningens ögonblick såväl som hela tjänstemötet.⁴⁷ Svårigheten som vi redan nämnt i inledningen är för företag att urskilja vad kunderna har för förväntningar på kvalitet och vilket behov de har, samtidigt som företaget ska försöka förstå sig på behoven och förväntningarna.⁴⁸

3.2 Kvalitetsarbete

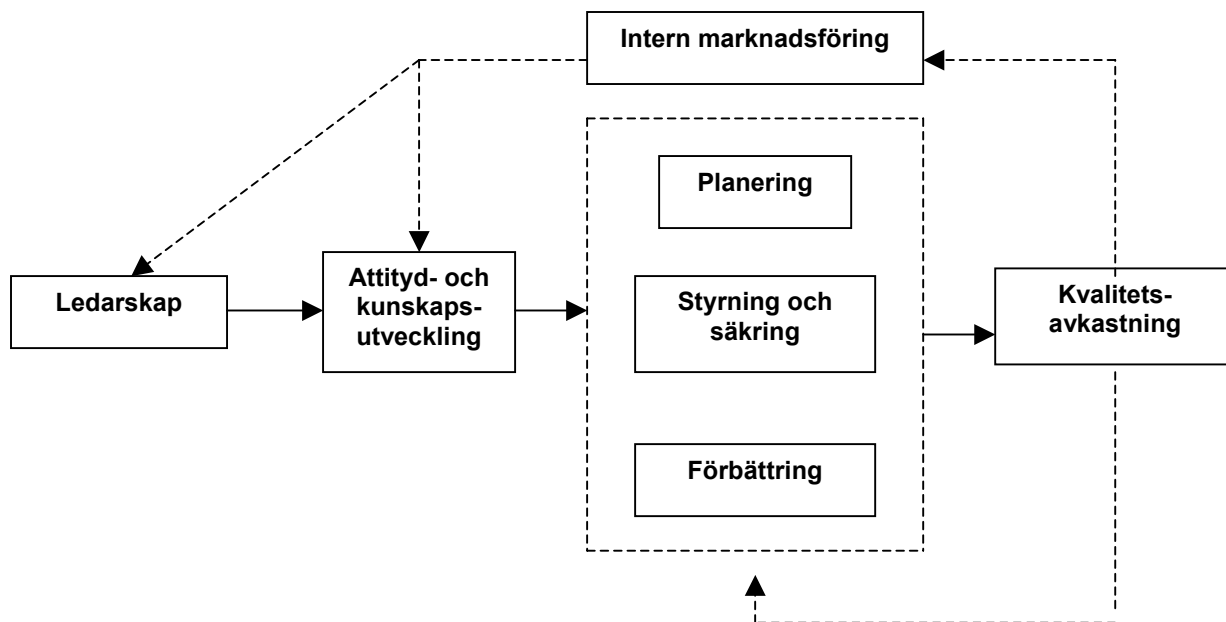
Kvalitetsarbetet handlar i grund och botten om att uppnå största möjliga kundvärde i alla led till en så låg kostnad som möjligt. Att bedriva ett effektivt kvalitetsarbete där de tjänster som levereras tillfredsställer kundens behov innebär dels internt ökad motivation och arbetsglädje för personalen och dels externt att kunderna lockas av företagets erbjudande och väljer denna verksamhet framför andra vid återköp. Ett effektivt kvalitetsarbete kräver ett engagerat ledarskap. Det är ledarna som skapar förutsättningar för kvalitetsarbetet, det är de som anger riktningen för arbetet och det är de som ser till att resultaten följs upp. Kvalitetsarbetet kan dessutom beskrivas med hjälp av fyra processer som bör bedrivas parallellt då de är ömsesidigt beroende av varandra. Processerna handlar om attityd- och kunskapsutveckling, planering, säkring och styrning samt förbättring. Till exempel så krävs det rätt kunskaper och attityder hos personal och ledning för att nå framgång med det övriga arbetet samtidigt som det hela tiden måste arbetas med förbättringar för att frammana rätt attityder hos samtliga involverade i kvalitetsarbetet.

Goda resultat uppnås genom ett väl fungerande kvalitetsarbete. Resultaten kan sedan mätas genom exempelvis kund- och medarbetareffekter. Uppnådd kvalitetsavkastning kan sedan återkopplas till ledning och personal genom intern marknadsföring vilken i sin tur utvecklar medarbetarnas engagemang och attityder samt skapar den rätta kvalitetskulturen. Resultatet måste dessutom direkt återkopplas till genomförda aktiviteter för att kvalitetsarbete ska kunna styras i önskad riktning.⁴⁹ De ovan beskrivda förhållandena i kvalitetsarbetet kan illustreras genom följande modell;

⁴⁷ Grönroos, (2004), s. 75 & 76.

⁴⁸ Sörqvist, (2000), s. 11.

⁴⁹ Ibid., (2000), s. 12-14



Figur, 3.2. Modell för kvalitetsarbete i Sörqvist, (2000), s. 14.

3.2.1 Attityd- och kunskapsutvecklingsprocessen

Attityd- och kunskapsutvecklingsprocessen har stor betydelse för både ledning och anställda, för att de tillsammans ska kunna bedriva kvalitetsarbetet i rätt riktning. Kunskaper i kvalitet kan genereras genom dels seminarier och dels genom utbildning. För att ändra individers attityder krävs dock mer än bara utbildning, det är också viktigt att goda resultat uppnås och uppmärksammas. När både ledning och anställda ser att arbetet med kvalitet ger ett bättre resultat kan deras inställning till kvalitetsarbetet komma att ändras. För ledningen kan det vara viktigt att se att kostnaderna för brister i kvaliteten minskar medan det för de anställdas del ofta handlar om att det sker förbättringar i arbetssituationen på arbetsplatsen.⁵⁰

Trots att utbildning inte är tillräcklig då det handlar om att ändra personalens attityder så kan väl utformade utbildningsprogram för frontpersonalen ha en djupgående och omedelbart positiv effekt för hela företagens prestationer. Utbildning är ett mycket bra verktyg i serviceorganisationer under förutsättning att den är anpassad till företagens egen situation och verksamhet samt att utbildningen ses som en del av ett system för förändring och inte som en universell lösning på alla problem. Utbildningsprogrammen bör vara inriktade på att åstadkomma bättre service och produktivitet, med arbetstillfredsställelse och motivation som mellanliggande variabler. Dessutom bör en av utbildningens funktioner innebära att den hjälper till att genomsyra personalen med värderingar som hjälper till att inrikta de anställda

⁵⁰ Sörqvist, (2000), s. 15.

uppmärksamhet mot det som är avgörande för företagets framgång. Att utveckla människor handlar dessutom om att göra det möjligt för kontaktpersonalen att öka sin förmåga till problemlösning och att få dem att behandla varje sanningens ögonblick på ett kundorienterat sätt. Denna handlingsfrihet måste dock stödjas av kompetens, redskap och insikt.⁵¹

3.2.2 Planeringsprocessen

Planeringsprocessen är den andra kvalitetsprocessen och det är den som syftar till att utveckla processer och produkter som tillfredsställer kundernas behov och förväntningar. Det gäller för företaget att identifiera kunderna och undersöka vad det är de vill ha och efterfrågar. De behov som identifieras ligger sedan till grund för de tjänster som ska utvecklas. Under hela utvecklingsarbetet är det sedan av stor vikt att säkerställa att de tjänsterna håller avsedd kvalitetsnivå. Planeringsarbetet består även av ytterligare en viktig del, nämligen att systematiskt urskilja de brister och problem som kan tänkas uppstå och förhindra dessa. Det gäller att analysera både tjänsteproduktionen och processerna för att identifiera eventuella fel och därefter vidta lämpliga åtgärder för att förhindra deras uppkomst.⁵²

Några av indikationerna på en framgångsrik restaurang kan vara vinst, god personalmoral, tillväxt och inget problem med att hitta en lämplig personalstyrka. Problemrestaurangen däremot kan präglas av dåliga ekonomiska resultat, låg moral och slarv. Motivationsproblem, ett par transaktioner med låg kvalitet eller lite generellt slarv kan göra att serviceorganisationer hamnar i en så kallad ”ond cirkel” där många skilda negativa faktorer förstärker varandra. I en serviceorganisation står nämligen en mängd olika funktioner i nära inbördes förhållande. Det blir därför viktigt för restaurangen eller serviceföretaget att identifiera de viktiga strategiska områden där förändringar kan hjälpa till att vända den onda cirkeln till en god.⁵³

3.2.3 Säkrings- och styrningsprocessen

Den tredje kvalitetsprocessen är säkrings- och styrningsprocessen. I kvalitetssäkringen arbetar organisationen med att förebygga problem och defekter samtidigt som de ser till att den befintliga kvaliteten håller den mininivå som är förutbestämd. Det är även viktigt att mäta restaurangens egenskaper så att de håller en jämn kvalitet mot de utsatta målen. Att uppföra ett kvalitetssystem där arbetsrutiner beskrivs är av stor vikt för att säkra företagets kvalitet.

⁵¹ Norrman, (2000), s.101-104.

⁵² Sörqvist, (2000), s. 15-16.

⁵³ Norrman, (2000), s. 63-68.

Beskrivningen av de processer och rutiner som utförs på företaget hjälper till att se hur arbetet går till och hur avvikelser uppmärksammas. Om processerna dessutom bryts ner till delprocesser kan paralleller dras till organisationens kvalitetssystem. Vid systematiska genomgångar av processerna kan problem identifieras. Utifrån detta ser man sedan vilka olika åtgärder som finns för att lösa problemen. Ett företags viktigaste egenskaper bör mätas ofta så att kvalitetsarbete kan påbörjas direkt i de fall det uppstår avvikelser från målsättningarna.⁵⁴ För att kunna möta kundens förväntningar behöver företaget en form av servicemodell som beskriver företagets policys, rutiner och system. Modellen sätter nivån för vad kunden kan förvänta sig och vad företaget kan ge. En kunds missnöje bottnar ofta i att företaget inte har levt upp till kundens förväntningar.⁵⁵

3.2.4 Förbättring

Den fjärde och sista kvalitetsprocessen handlar om förbättring. Förbättringsprocessens mening är att höja kvaliteten till en ny nivå. Det kan antingen ske genom att tillfredsställelsen för kunden höjs eller att kostnader för kvalitetsbristerna minskar. Förbättringsprocessen bör vara omsorgsfullt planerad för att ett gott resultat ska uppnås. Det huvudsakliga arbetet i förbättringsprocessen är att identifiera och avlägsna de dolda problem som efter hand kan bli accepterade och gömda i företaget. Det kan exempelvis handla om obefogad byråkrati, brister i kommunikationen och att kundernas behov försummas. I många fall tror företagsledningen att om de anställda får kunskap om hur förbättringar ska göras, kommer de att använda denna kunskap vilket leder till att problemen och klagomålen försvinner. Så är dock inte alltid fallet och de anställda behöver stöd från ledningen för att kunna genomföra förändringar på bästa sätt.⁵⁶

Arbetet med förbättringar kan delas in i tre olika funktioner, detta för att förbättringarna ska bli så bra som möjligt. Den *styrande* funktion, som ofta ledningen besitter, tas besluten för att förbättringsarbetet ska påbörjas, hur detta ska gå till samt hur uppföljningsarbetet av resultatet ska utformas. Men för att förbättringsarbetet ska kunna genomföras fordras det att det finns en *stödjande* funktion som kan se till att det finns fungerande utbildning, kunskap och koordineringsförmågor inom företaget. I tillägg krävs det också vidareutvecklingsarbete för förbättringar. Den stödjande funktionen kan till exempel bestå av specialister på kvalitetsförbättringar. I vissa företag finns dock inte denna erfarenhet eller möjligheter till

⁵⁴ Sörqvist, (2000), s. 16 & 17.

⁵⁵ Åkerman, (2004), s.51.

⁵⁶ Sörqvist, (2000), s. 17.

utbildning av specialister. Vidare sker förbättringsarbetet i den *utförande* funktionen. Anställda som har kunskaper som rör problemet brukar arbeta med förbättringen.⁵⁷ Ett företags vardag bör bestå av att ständigt förbättra rutiner internt. Kundernas behov och förväntningar ger underlag för att planera, genomföra, utvärdera och ständigt utveckla servicen, produkten och slutligen hela företaget.⁵⁸

3.3 Ledarskap

För att uppnå den rätta kvalitetskulturen i ett företag krävs ett ledarskap som stävar efter att på ett tydligt och märkbart sätt driva kvalitetsarbetet. Ledningens arbete innebär bland annat att policys ska utvecklas och kommuniceras i företaget, att medarbetare uppmärksammas genom uppmärksamhet, beröm och belöningar. Dessutom så måste lärande och kompetensutveckling ses som kontinuerligt arbete. Det är också viktigt att ledningen ser till att resultatet av ett arbete följs upp och sätts i fokus.⁵⁹

Två sorters framgångsrika ledare kan identifieras i serviceverksamheter, de som har utvecklat verksamheten och de som har begåvningen att väcka entusiasm och frambringa energi hos andra människor. En kombination av dessa två är det bästa tänkbara. Ett gott ledarskap kräver dessutom en förmåga att förstå både sin personal och sina kunder, det vill säga ha förståelse för båda ”marknadernas” synpunkter. Den kanske viktigaste egenskapen hos en ledare i serviceverksamheter är att inneha en förmåga att motivera sin personal. Några andra viktiga handlingsmönster i ledarskapet är att fastställa kvalitetsnormer för företaget och se till att de följs, att ha en förmåga att kunna bedöma människor och att kunna se motiverade de är för olika arbetsuppgifter, att utforma metoder för utvärdering samt att förmedla vilka nyckelfaktorer som måste fungera och vidmakthållas. Det ska inte råda någon tvekan om vad som leder till ett framgångsrikt företag.⁶⁰

3.4 Intern marknadsföring

Grönroos beskriver intern marknadsföring som en företeelse som innebär olika interna processer och aktiviteter i ett företag och som hjälper till med serviceutvecklingen i företaget. Syftet med intern marknadsföring är att se personalen som den första marknaden som företaget riktar sig emot. Denna interna marknadsföring är en förutsättning för framgång på

⁵⁷ Sörqvist, (2000), s. 17-18.

⁵⁸ Åkerman, (2004), s. 127.

⁵⁹ Sörqvist, (2000), s. 15.

⁶⁰ Normann, (2000), s. 201-203.

den externa marknaden.⁶¹ Om personalen inte förstår eller tror på de produkter och tjänster som företaget erbjuder, kan de inte heller sälja erbjudandet. Det är därför av stor vikt att se sin personal som interna kunder och behandla dem därefter för att uppnå goda relationer externt, det är ju frontpersonalen som möter kunden. För att uppnå ett bra resultat och en god intern marknadsföring är det viktigt att utbilda sin personal, se till att de har en bra attityd till sitt arbete och att de får det stöd de behöver från exempelvis teknik, arbetskamrater och ledning.⁶²

Att ha en kompetent och hängiven personalstyrka är en viktig förutsättning för många serviceverksamheter. Trots att teknologi och utrustning utgör viktiga element i en del tjänster så fortsätter människan att spela centrala nyckelroller i tjänsteutförandet. Personalens kreativa förmågor hjälper till att utforma produktionserbjudandet och de bygger även upp ”kontaktytan” mellan producenterbjudande och kundernas behov.⁶³

3.5 Hur kan servicekvalitet mätas?

Den problematik att definiera servicekvalitet som uppstår genom servicens opåtaglighet och heterogenitet medför svårigheter för ett företag att mäta vad kvalitet innebär för gästen. En av de mest använda metoder för mätning av kundens uppfattning om vad servicekvalitet är utarbetades 1985 av Parasuraman, Zeithaml och Berry och kallas SERVQUAL. Sedan dess har denna metod omarbetats ett flertal gånger, 1988, 1991 och 1994. SERVQUAL utvecklades genom omfattande studier av vad som definierar servicekvalitet och studierna belyser på vilket sätt konsumenten förstår och bedömer service. Huvudfokus då det gäller SERVQUAL är just kundens kvalitetsuppfattning men metoden kan även användas inom ett företag för att förbättra tjänsteutbudet och för att förstå de anställdas inställning till tjänstekvalitet.⁶⁴ Med utgångspunkt i SERVQUAL kan sedan en så kallad gapanalys genomföras i vilken en organisations nivå av servicekvalitet ställs i relation till kundens kvalitetsbehov. Analysen påvisar nämligen de gap som kan finnas mellan kundens förväntningar av service och kvalitet och deras upplevda tjänstekvalitet. Ett av dessa gap beskriver vilka svårigheter det kan finnas för ett serviceföretag att matcha eller överträffa kundens förväntningar. Faktorer som påverkar detta kan vara brist på tillräckligt utbildad personal eller avsaknad av engagemang från ledningen. Dessutom visar ett annat gap att tydliga riktlinjer för hur service ska utföras i ett företag inte behöver göra hög servicenivå till

⁶¹ Grönroos, (2004) s. 365.

⁶² Ibid., (2004) s. 366-367.

⁶³ Normann, (2000), s.88.

⁶⁴ Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1988), s.15.

en självklarhet. Ett företags anställda utgör en viktig del av hur kunden uppfattar servicekvaliteten men personalens prestationer kan inte alltid standardiseras. Många företag har standards som ska följas av personalen för att företaget ska kunna bibehålla en viss servicenivå men problematiken med dessa riktlinjer är den variation som finns mellan olika anställdas prestationer.⁶⁵ Hur gästen upplever god och hög kvalitet på en restaurang kan bero på många olika faktorer, det kan till exempel handla om vilka förväntningar kunden har på restaurangen innan besöket. Viktigt att ha i åtanke är att detta kan skilja sig från person till person. Ytterligare metoder för att mäta kundupplevd servicekvalitet är genom mystery dining eller genom kundenkäter som delas ut direkt till gästerna i restaurangen. Mystery dining används för att ge en objektiv bedömning av till exempel en restaurangs kvalitetsnivå och för att ge en bild av hur gästerna upplever restaurangens erbjudande.

3.6 Vad är mystery dining?

Verktyget mystery dining definieras som;

*The use of individuals trained/briefed to experience and measure any customer service process, by acting as potential customer and reporting back on their experiences in a detailed and objective way.*⁶⁶

Mystery dining innebär att utbildade anonyma kunder utvärderar en situation i ett företag som företaget har valt att följa upp. Detta innebär att mystery dinern noggrant observerar och noterar detaljer som beskriver hur företaget upplevs och fungerar.⁶⁷ Mystery dining sägs medföra en rad fördelar för företag. Bland annat identifierar mystery dining problem ett företag kan tänkas ha i ett tidigt stadium till exempelvis vid öppnandet av en ny restaurang. Mystery dining kan dessutom identifiera skillnaden mellan företagets mål och hur kunderna upplever verkligheten. Samtidigt kan verktyget också hjälpa till att få företag att se sina svagheter. Personal som har arbetat på samma arbetsplats under en längre period blir hemmablinda varför det blir svårt att urskilja vad som behöver förbättras. Ytterligare en fördel med mystery dining är att det kan hjälpa till att urskilja vilka områden i ett företag som behöver ytterligare utbildning för personalen samt vilka områden som fungerar bra. Dessutom

⁶⁵ Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1985), s.45-46.

⁶⁶ Boxberg Karlsson & Horbec, (2007), s. 35.

⁶⁷ Ibid., (2007), s. 41.

urskiljer mystery shopping personal som är exceptionellt serviceinriktade och ger feed-back på frontpersonalens agerande.⁶⁸

3.6.1 Vem är mystery dinern?

Mystery diners är vanliga personer som ofta arbetar deltid med mystery dining eller mystery shopping. Personerna får en utbildning som innefattar en övergripande introduktion till mystery dining samt ytterligare utbildning inför varje enskild uppdrag i enlighet med uppdragsgivarens önskemål. Utbildningen sker oftast per telefon, genom skriftlig instruktion och ibland även över Internet. Mystery diners utgörs av en mängd olika personer i syfte att kunna erbjuda företag den mystery diner som passar in på deras kundprofil bäst. Det är viktigt att personen i fråga tar arbetet seriöst, då uppdraget handlar om att förbättra servicekvaliteten och att hjälpa företaget att bli bättre. Efter avslutat uppdrag sammanställs rapporten och skickas till uppdragsgivaren inom en viss tid, allt beroende på uppdragsgivarens föreskrifter.⁶⁹

3.6.2 Kvalitet och mystery dining

Kvalitetsdiskussionen kring mystery dining kan ha flera utgångspunkter. Inledningsvis bör nämnas att kvaliteten på de checklistor mystery dinern använder sig av kan ifrågasättas då de utformas av uppdragsgivaren tillsammans med mystery shopping företaget. Detta innebär att det finns risk för att felaktigheter i checklistorna inte uppmärksammas. Checklistorna ska vara lätta att förstå för mystery dinern och om det råder oklarheter ska det vara möjligt att ta kontakt med mystery shopping- företaget för att reda ut oklarheten.⁷⁰

Detsamma gäller det resultat som mystery dinern lämnar efter besöket. Om resultatet är oklart ska det finnas möjlighet för företaget att kontakta mystery dinern och få en förklaring. Följaktligen rekommenderas det att rapporten och anteckningarna sparas upp till ett år efter besöket.⁷¹ Better Business kontrollerar även sina anställda mystery diners genom att dels granska hur välformulerade, detaljerade och kortfattade kommentarerna är, dels genom att verifiera besöket ägde rum på bestämd tidpunkt.⁷²

Klagomål och beröm direkt från gästen har länge varit den enda feedback som restauranger och hotell har fått ta del av. Feedbacken användes för att utforska svagheter samt för att bli

⁶⁸ Boxberg Karlsson & Horbec, (2007), s. 48.

⁶⁹ Ibid., (2007), s. 41.

⁷⁰ Ibid., (2007), s. 125.

⁷¹ Ibid., (2007), s. 125.

⁷² Ibid., (2007), s. 126.

varse om styrkor.⁷³ Dock är det inte alltid självklart för restaurangansvariga på vilket sätt de ska arbeta med resultatet. Ofta används resultatet till att belöna personal, göra restaurangen säkrare, restaurangkonceptet tydligare samt att identifiera de svaga punkterna.⁷⁴ För att mystery shopping ska kunna användas krävs information om hur restaurangen bör arbeta med uppföljningen. Vidare är det viktigt att samtliga i personalen får vetskap om att företaget använder sig av mystery shopping, så att den informationen exempelvis inte stannar hos ledningen.⁷⁵

Resultatet från ett besök bör återges till personalen eftersom resultatet fungerar som feedback på deras arbete och fungerar som ett verktyg för att servicekvaliteten ska bli ännu bättre. Det är emellertid viktigt att de ansvariga inte fokuserar för mycket på ett enstaka resultat, utan att de jämför resultatet med andra källor. Om däremot flera källor och rapporter antyder att det finns ett problem är det viktigt att undersöka detta och göra något åt det.⁷⁶

3.6.3 Personalen och mystery dining

Utvecklingen av mystery dining är nära sammankopplad med policys angående personalhantering. Det handlar bland annat om hur personalen engageras i processerna, hur det arbetas med utveckling av en positiv och motiverande arbetsmiljö, hur utbildningsbehov utvärderas eller identifieras, hur personalen får feedback på sitt arbete och hur länken mellan prestation och belöningsystem ser ut. Nyckeln till ett framgångsrikt mystery dining-program handlar om en öppen diskussion mellan företagsledning och frontpersonal angående mål och prestationer. Detta är viktigt bland annat för att personalen ska uppleva verktyget positivt och inte som en bestraffning. Om möjlighet finns är det bra att involvera personalen i processen, detta för att få deras uppfattning och att gemensamt gå igenom personalens erfarenheter och intryck av kunder och serviceleveransen. Problem med serviceleveransen som identifieras genom mystery dining hanteras bäst genom coachning av personalen. Mystery dining utvärderingar tillhandahåller information om vilka av personalens färdigheter som måste förbättras. Om ett mystery dining program utformas med hänsyn till både personal och kunder kommer slutresultatet att påverka hanteringen av både personal och kunder positivt.⁷⁷

⁷³ Cadotte, (1988), s. 45.

⁷⁴ Stucker, (2005), s. 25.

⁷⁵ Erstad, (1998), s. 35-36.

⁷⁶ Ibid., (1998), s. 36.

⁷⁷ Ibid., (1998), s. 34-38.

4. Mystery dining på O'Learys

I det fjärde kapitlet analyseras den insamlade empirin med utgångspunkt i den teori som presenterades i föregående kapitel. Analysen besvarar våra tre frågeställningar.

Företaget måste definiera kvalitet på samma sätt som kunderna /.../ Man måste alltid komma ihåg, att det som räknas är den kundupplevda kvaliteten.⁷⁸

I en restaurang så finns det en rad olika faktorer som påverkar arbetet med servicekvaliteten. Det kan handla om allt från hur det arbetas med försäljning till hur uppföljningsarbetet med ett resultat från en mystery diner går till. Då kundens krav på kvalitet inom olika områden i en restaurang blir allt högre och högre är det viktigt för restaurangen att kunna möta dessa krav genom att aktivt arbeta med de delar som kan påverka kvalitetsnivån positivt.

Tidigare då man gick på en restaurang så var det ” ja, servicen var ju skit men maten är ju alltid bra där”, så funkade det kanske för tio år sedan. Men branschutvecklingen går ju mot att gästen och kunden ställer högre och högre krav på en helhetsupplevelse. Det räcker inte att maten är bra, servicen ska vara bra, miljön ska vara bra, gärna paketerat med en helhetsupplevelse.⁷⁹

Mystery dining är ett verktyg som används i serviceföretag för att brister i kvaliteten ska kunna identifieras samtidigt som de positiva och väl fungerande delarna i företaget även lyfts fram vid besöken. O'Learys driftschef Christian Bellander framförde i intervjun att mystery dining fungerar som ett verktyg för både franchisetagare och centralledning, för att följa upp restaurangerna.⁸⁰

⁷⁸ Lindquist & Persson, (1997) s. 1.

⁷⁹ Intervju Christian Bellander 2008-04-15.

⁸⁰ Ibid., 2008-04-15.

Vi gjorde faktiskt så här att det första besöket vi gjorde, då körde vi igång det här programmet utan att tala om att vi faktiskt gjorde det för att få någon form av måttstock på hur medvetandet var och hur det påverkar och man kunde se skillnad i alla fall, att det blev bättre när man medvetandegjorde det hos personalen.⁸¹

Det blir viktigt att involvera frontpersonalen i hela den process som mystery dining utgör då det i första hand är deras prestationer som i olika avseenden bedöms vid ett besök av en mystery diner. Den service som erbjuds av frontpersonalen på en restaurang utgör en stor del av helhetsupplevelsen. O'Learys service kännetecknas av att den är professionell men samtidigt även personlig och det viktigaste för restaurangkedjan är just service och bemötande.⁸² Christian Bellander nämnde bland annat att det är personalen i restaurangerna som ska ta initiativ till en första kontakt med gäster som kommer in i restaurangen.⁸³ Detta verifierades också av personalen ute i restaurangerna;

Ja, man ska ju vara så trevlig som möjligt. Man ska fånga upp dem så fort som möjligt då de kommer in /.../ vara trevlig /.../ ge dem så snabb och bra service som möjligt /.../⁸⁴

I vårt teoriavsnitt låg fokus till största delen på begreppet kvalitet och vilka processer ett företag kan arbeta med för att nå kvalitetsförbättringar. Processerna handlade om arbete med kvalitetsförbättringar genom attityd- och kunskapsutveckling, planering, säkring och styrning samt förbättring inom ett företag. Men vad påverkar då O'Learys arbete med servicekvalitet, hur arbetar O'Learys med implementering av mystery dining hos personalen och hur upplever frontpersonalen O'Learys arbete med mystery dining?

⁸¹ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

⁸² Pdf konceptbeskrivning av O'Learys s. 4.

⁸³ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

⁸⁴ Intervju med Kent Ljungberg 2008-04-25.

4.1 Kvalitetsarbete genom utbildning

*Vi har ju en, vad ska man kalla det, en "operation and staff journal", där det står exakt vad personalen som jobbar här ska se, ska veta exakt riktlinjer att så här arbetar vi /.../*⁸⁵

Driftschef Christian Bellander berättade i intervjun att O'Learys har olika direktiv och standards som ska vara gemensamma för alla kedjans restauranger vad beträffar bland annat personal och service.⁸⁶ Då en mystery diner gör besök ute i restaurangerna är det bland annat dessa standarders som blir bedömda. Christian Bellander berättade vidare att det är upp till varje franchisetagare att informera sin personal, att dela ut checklistan över de punkter som ska följas för att restaurangen ska bli så bra som möjligt.

*Tanken är att det ska finnas ett medvetande /.../ den ena biten är att det är taskigt att skicka ut någon att kontrollera dig, så vet du inte exakt vad det är de tittar på, det är ju självklart att du måste veta vad den checklistan är. Den andra biten är ju lite psykologisk, vi specificerar ju inte när de görs /.../ de vet ju inte om de varit där den första januari eller sista mars och förhoppningsvis ska det få den psykologiska effekten att de alltid håller sig på tårna.*⁸⁷

Christian Bellander nämnde dessutom att det dessvärre inte finns möjlighet för det fåtal anställda som huvudkontoret har att kontinuerligt genomföra utbildningar då det gäller checklistorna eller mystery dining med alla restaurangheterna som finns ute i landet.⁸⁸ Trots detta så är mystery dining en av de punkter som ibland tas upp vid utbildningar centralt och vid de tillfällen representanter från huvudkontoret är ute och besöker restaurangerna.⁸⁹

Ett framgångsrikt företag definieras av ett fåtal nyckelfaktorer som måste fungera korrekt och som måste vidmakthållas. Detta innebär att en framgångsrik ledare också måste ta tillvara på alla möjligheter att förmedla dessa faktorer till hela personalen så att ingen behöver tvivla på vad som leder till framgång för företaget.⁹⁰

⁸⁵ Intervju med Anders Karlsson 2008-04-25.

⁸⁶ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

⁸⁷ Ibid., 2008-04-15.

⁸⁸ Ibid., 2007-04-15.

⁸⁹ Intervju med Veronica Boxberg Karlsson, 2008-04-15.

⁹⁰ Normann, (2000), s. 203.

Utbildning om de standards och checklistor som O'Learys personal har att följa utgör en faktor som påverkar arbetet med servicekvalitet. Väl utformade utbildningsprogram för frontpersonal har en djupgående och positiv effekt på ett helt företags prestationer. Dessutom handlar utveckling av frontpersonalen genom utbildning om att öka deras förmåga till problemlösning och att arbeta kundorienterat.⁹¹ Anette Svingstedt betonar att utbildning och kompetensutveckling är oerhört viktigt inom ett serviceföretag för att uppnå ett gott resultat.⁹² Den process som handlar om kunskapsutveckling har betydelse för att både ledning och anställda tillsammans ska kunna bedriva kvalitetsarbete i rätt riktning. Kunskaper i kvalitet kan genereras genom bland annat utbildning.⁹³ Vidare beskriver säkrings- och styrningsprocessen hur kvalitetssystem och arbetsrutiner hjälper till att säkra företagets kvalitet. Detta gör att dessa två senare processer också blir en del av arbetet med servicekvalitet.⁹⁴

Vissa restaurangkedjor har introduktionsutbildningar för ny personal. Restaurangchef Anders Karlsson berättade om hur det på hans restaurang kommer att införas en liten hemtenta på den manual över rutiner som personalen kommer att tilldelas. Detta kommer enligt honom förhoppningsvis att hjälpa till att säkerställa att rätt personer jobbar till exempel i servisen.⁹⁵

Det kommer att bli ännu bättre nu, personalen kommer att få ut den här "staff instruction", så att de ska jobba, att de vet vad konceptet står för och sen kommer de att få en hemtenta på detta. Alltså det är ingen tenta som är till för att stjälpa någon /.../⁹⁶

Mystery dining är nära sammankopplad med bland annat hur utbildningsbehov värderas och identifieras.⁹⁷ Att uppmärksamma de områden inom vilka det finns utbildningsbehov kan vara av stor vikt för utvecklingen av kvalitet då utbildning och träning som tidigare nämnts utgör en del i attityd- och kunskapsutvecklingsprocessen vilket i sin tur kan resultera i kvalitetsförbättringar.⁹⁸ Det är av stor betydelse att företaget efter genomförda utbildningar

⁹¹ Normann, (2000), s. 103.

⁹² Svingstedt, (2005), s. 41.

⁹³ Sörqvist, (2000), s. 15.

⁹⁴ Ibid., s.17.

⁹⁵ Intervju med Anders Karlsson 2008-04-25.

⁹⁶ Ibid., 2008-04-25.

⁹⁷ Erstad, (1998), s. 34

⁹⁸ Sörqvist, (2000), s. 15.

använder sig av mystery dining för att mäta att utbildningen har givit rätt effekt.⁹⁹ Detta för att utbildningen inte ska vara bortkastad och syftet med utbildningen gått förlorat.

4.1.1 Problematiken med utbildning

Den problematik vi nämnt tidigare som handlar om att servicebranschen är personalintensiv kvarstår. Detta är en faktor som dessutom kan påverka O'Learys arbete med servicekvalitet. Komplexiteten i det faktum att personalen dessutom byts ut ofta inom restaurangbranschen kan beskrivas på följande sätt;

En typisk anställningsintervju kan gå till typ så här; "vad kul att du har erfarenhet, du kan nog börja /.../, så ringer mobilen, "ah, Siv är du sjuk idag?", "du, kan du byta om på en gång och börja köra på en gång?". Det är en typisk restaurangintervju, då missar man hela den här introduktionsbiten, vårt koncept, vårt kvalitetsprogram med mystery shopping.¹⁰⁰

Detta är ett extremfall men det förekommer inom branschen. Vad har då den servitör eller servitris som får börja arbeta i all hast, för möjligheter att ta till sig de kvalitetsprogram som finns och restaurangens standards? Dessutom har kanske ryktet om att en mystery diner är på väg nått restaurangen, varpå restaurangchefen snabbt delar ut en lista med tjugo punkter som beskriver restaurangens koncept och standards som ska följas av personalen. Hur upplevs det av den ny- eller extraanställda och vad har denne egentligen för möjligheter att ta till sig, arbeta med och ge en rättvis bild av kvalitet och koncept? Ifall en anställningsintervju går till på ovanstående sätt beaktas till exempel inte säkrings- och styrningsprocessen överhuvudtaget. Säkrings- och styrningsprocessen är viktig för att säkerhetsställa att den befintliga servicen upprätthåller en viss nivå. Ett första steg i processen är som ovan nämnt att upprätta arbetsbeskrivningar vilka syftar till att snabbt leda in ny personal i arbetet.¹⁰¹ En representant från frontpersonalen berättade;

Vi har checklistor som ska följas upp, det är bra när man får in ny personal att de kan kolla på checklistorna att så här funkar kassor och växel och allt /.../¹⁰²

⁹⁹ Intervju med Veronica Boxberg Karlsson, 2008-04-15.

¹⁰⁰ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

¹⁰¹ Sörqvist, (2000), s. 16 & 17.

¹⁰² Intervju med Kent Ljungberg 2008-04-25.

Ytterligare ett problem som är förenat med utbildningar är att de ofta är väldigt kostsamma. Samtidigt vill företagsledningar gärna hålla kostnader som är förenade med brister i kvalitet så låga som möjligt.¹⁰³ Det kan leda till att tillräckliga resurser inte läggs på det som är viktigt i längden utan istället blir ett kortsiktigt tänkande avgörande. Christian Bellander berättade;

*Det är en lågmarginalbransch, restaurang, så man sparar in de kronorna som går, man ser gärna att de kanske inte prioriterar de saker som egentligen är de viktiga /.../*¹⁰⁴

Då internutbildning blir en del av den kvalitetsprocess som handlar om säkring och styrning innebär utbildningen att det arbetas med att förebygga problem och defekter och samtidigt också se till att den befintliga kvaliteten håller den mininivå som är förutbestämd. Utbildning som är utformad på rätt sätt kan hjälpa till att förebygga problem innan de inträffar.¹⁰⁵

Det är viktigt att ha i åtanke att utbildning bör ses som en process och inte som en lösning på alla problem. Utbildningsprogrammen bör också vara inriktade på att åstadkomma bättre service och produktivitet.¹⁰⁶

4.2 Motivationsfaktorer – belöning och försäljning

*Ja, vi har ju boosterjakten heter det i vårt företag /.../ det gäller att ta så många boosters som möjligt och då gäller det att slå föregående års försäljning /.../ så finns det individuella tävlingar också, förra året vann en kock en bil /.../*¹⁰⁷

Arbetet med servicekvalitet kan påverkas av de olika belöningsystem som ledningen beslutat om i serviceverksamheten. Som hjälp med att få personalen att arbeta efter uppsatta riktlinjer och för att nå vissa målsättningar kan olika incitament i form av belöningar delas ut. Till exempel så använder de av O'Learys restauranger som ägs av SSP, Scandinavian Service Partner, sig av ett belöningsystem som kallas för "operation booster". Franchiseenheterna använder sig däremot inte av detta system. Operation booster innebär att alla restaurangenheter inom SSP tävlar om att nå olika försäljningsmål. Det kan handla om att en så kallad booster delas ut till en enhet, om denna enhet lyckats överskrida sin försäljning från

¹⁰³ Sörqvist, (2000), s. 13.

¹⁰⁴ Intervju med Veronica Boxberg Karlsson, 2008-04-15.

¹⁰⁵ Sörqvist, (2000), s.17.

¹⁰⁶ Norrman, (2000), s.101-104.

¹⁰⁷ Intervju Kent Ljungberg 2008-04-25.

samma dag föregående år. Vinsterna utgörs av både individuella priser och priser till enheterna som helhet. Den restaurang vi intervjuade som hade detta system hade även egna tävlingar inom restaurangen. Dessa tävlingar utgjordes till exempel av hur många öl av ett visst märke som såldes under ett skift eller den lite mer lättsamma tävlingen ”veckans kommentar”.¹⁰⁸ Under intervjun med personalen på restaurangen som använder operation booster kunde vi avläsa att det fungerade som en morot för försäljning samtidigt som det verkade skapa en trevlig stämning bland personalen.

De två andra restaurangerna gav två olika versioner om huruvida de använde sig av något belöningsystem eller inte. I ett fall ansåg en i personalen att de använde sig av belöningsystem. Belöningsystemet yttrade sig i form av exempelvis personalfester med bowling och middag vid de tillfällen ett bra resultat kunde uppvisas. Andra uppfattningar från personalen var att de inte använde sig av några belöningsystem alls. Vi tror att de skilda uppfattningarna kan bero på att en del av personalen inte såg personalfester som någon belöning utan att en belöning är något som tar sig uttryck i lönekuvertet. Detta kan också vara en av anledningarna till att personalen på den restaurang som använde sig av boostersystemet var väl insatta i vad detta innebar då en vinst innebar fina priser.

Attitydutvecklingsprocessen som påverkar kvalitetsarbetet handlar om hur individers attityder kan ändras genom att goda resultat uppnås och uppmärksammas. Ledningens arbete innebär bland annat att uppmärksamma företagets anställda genom beröm och belöningar.¹⁰⁹ Dessutom handlar kvalitetsprocessen som rör förbättringar om hur den befintliga kvaliteten ska höjas till en bättre nivå.¹¹⁰ Då ledningen uppmärksammar personalen genom belöningsystem kan detta motivera dem till att utföra ett bättre arbete.

4.2.1 Suverän service

Våra restauranger och de som arbetar med dem, både franchisetagare och personal tror jag precis som alla människor har ett behov av att bli sedda. Så vi lyfter gärna fram både på våra halvårskonferenser och på intranät de restauranger som gjort ett riktigt bra jobb.¹¹¹

¹⁰⁸ Intervju med Anders Karlsson 2008-04-25.

¹⁰⁹ Sörqvist, (2000), s. 15.

¹¹⁰ Ibid., (2000), s.17.

¹¹¹ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

Som komplement till det resultat- och försäljningsorienterade belöningsystemet kan ett belöningsystem som fokuserar på kundens upplevda servicekvalitet användas. Mystery dining hjälper till att urskilja exceptionellt serviceinriktad och professionell personal genom något som kallas ”suverän service”. Detta system hjälper till att förbättra servicekvaliteten genom att det lyfter fram väl fungerande delar. Veronica Boxberg Karlsson berättade om suverän service under intervjun;

Suverän service är när shopporn får så bra bemötande så att man inte kan låta bli att berätta det för vänner och bekanta som man träffar, att du skulle ha sett vad som hände, du skulle ha hört /.../ så bra ska det vara för att det ska bli suverän service /.../ ¹¹²

I de fall mystery shopporn anser att denne fått suverän service erhåller restaurangen ett diplom med en motivering till varför servicen var just suverän. Veronica Boxberg Karlsson framhöll att motiveringen på diplommet är guld värd för restaurangen och att motiveringen till varför restaurangen erhåller detta diplom fungerar som en oerhörd vitamininjektion för personalen.¹¹³ Vi vill dock understryka att det inte var någon av de representanter från restaurangerna som nämnde suverän service i intervjuerna, varken som belöningsystem eller i något annat sammanhang. Christian Bellander berättar;

/.../ man får ett diplom utskickat som dels ut på våra konferenser under applåder bland annat /.../ vi har sett att det är väldigt viktigt, man tycker att det är väldigt positivt /.../ ”jamen när kommer det där diplommet?” /.../ det blir liksom lite tävling att man ska ha det där diplommet. ¹¹⁴

Att utarbeta metoder för utvärdering av personalen utgör en viktig del av ledarskapet. Många ledare anser att bästa sättet att förmedla de önskade normerna och det önskade beteendet är att lyfta fram goda rollmodeller och sedan visa upp dem för alla berörda. Detta kan i serviceorganisationer till exempel ge sig uttryck i ”månadens anställda”. Att använda sig av detta visar på önskat beteende och bestämmer normer samtidigt som det är en del av belöningsystemet.¹¹⁵

¹¹² Intervju med Veronica Boxberg Karlsson, 2008-04-15.

¹¹³ Ibid., 2008-04-15.

¹¹⁴ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

¹¹⁵ Norrman, (2000), s.202-203.

Christian Bellander berättar också om suverän service som tillfällen då;

Man får så här oförlömligt bra service att man bara måste berätta det för sina vänner och bekanta och familjen då man kommer hem att vet ni, jag var på O'Learys i Härnösand och där, det var så himla bra service där /.../ ¹¹⁶

Detta kan jämföras med det Grönroos berättar om ”word of mouth”. Muntliga referenser, ”word of mouth”, handlar om allt som sägs från person till person om företaget, dess trovärdighet, tillförlitlighet, tjänster och så vidare. Dessutom har den effekt som skapas genom muntliga referenser ofta större påverkan än ett företags planerade kommunikation. ¹¹⁷

4.2.2 Försäljningsaspekten

Sen är det ju merförsäljningen vi alltid har. Det försöker vi trycka på hela tiden och vi försöker att få personalen mer aktiv, om de kan komma med några förslag hur vi ska göra för att bli bättre på det. Vi har gjort några nya egna menyer, tvårättersmenyer för att öka att sälja förrätter och efterrätter. ¹¹⁸

För att utveckla försäljningsaspekten så uppmärksammar mystery diner restaurangernas försäljningspotential och förmåga till så kallad merförsäljning. En del av de punkter som mystery dinern ska kontrollera handlar om huruvida serveringspersonalen föreslår dryck, kaffe, avec/drink eller dessert samt om serveringspersonalen är professionell och uppmärksam på om gästen vill göra ytterligare beställningar. ¹¹⁹

/.../ sen är det ju även, en månad har vi hur många öl vi kan sälja, hur många kaffe, hur många smörgåsar. Så slår man det så kanske man belönas med en mp3-spelare /.../ ¹²⁰

En av franchisetagarna nämnde att restaurangerna hade blivit kritiserade för att de i för liten utsträckning erbjöd merförsäljning till gästerna. ¹²¹ I säkrings- och styrningsprocessen beskrivs vikten av att se till problemet och att uppföra rutinbeskrivningar för att lösa dessa. ¹²² Restaurangen har nu börjat använda sig av skriftliga rutiner för de olika delarna i

¹¹⁶ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

¹¹⁷ Grönroos, (2004) s. 296

¹¹⁸ Intervju med Sara Persson & Niklas Svensson 2008-04-29.

¹¹⁹ Boxberg Karlsson & Thomasdotter Schölin, (2007).

¹²⁰ Intervju med Kent Ljungberg 2008-04-25.

¹²¹ Intervju med Sara Persson & Niklas Svensson 2008-04-29.

¹²² Sörqvist, (2000) s. 16 & 17.

restaurangen. Problemet med merförsäljningen har de löst genom att involvera personalen mer i arbetet. Det är viktigt att personalen förstår eller tror på de produkter och tjänster som företaget erbjuder. Därför är det av stor vikt att se sin personal som interna kunder och behandla dem därefter för att uppnå goda relationer i mötet personal kund.¹²³

4.3 O'Learys, personalen och mystery dining

Ja, mystery shopper. Första gången jag hörde talas om det var ju här /.../ de hade varit här och jag jobbade som kökschef då. Maten hade fått helt okej betyg då om man jämför med resten men jag tog ändå inte åt mig för jag tänkte så här, deras åsikt och jag har ju min åsikt och de stämmer aldrig överens. Men så här i efterhand så inser jag att det är en rätt smart grej ju.¹²⁴

Under våra intervjuer uppmärksammade vi att frontpersonalen hade olika upplevelser om vad mystery dining innebär och hur de uppfattar O'Learys arbete med detta. Vissa ur personalen hade aldrig hört talas om mystery dining eller mystery shopping medan andra var mer insatta i ämnet, även om några exakta beskrivningar av hur verktyget används inte kunde ges. En respondent svarade följande när frågan ställdes om han visste vad mystery dining var för något;

Ja, det var ju de här som var ute på platsen och kollar så att det funkar. De ger omdömen om vad som är bra, vad som är dåligt. Vad som kan bli bättre och så.¹²⁵

En annan representant från frontpersonalen beskrev mystery dining som;

Det är väl de som varit här och frågat våra gäster vad de tycker om vårt bemötande och våra lokaler /.../ någon har varit här och delat ut /.../ jag vet inte om det är han /.../ ¹²⁶

Personalen är den första marknaden företaget har och om inte personalen förstår serviceerbjudandet kommer inte heller de externa kunderna att göra detta. För att ett bra

¹²³ Grönroos, (2004) s. 366-367.

¹²⁴ Intervju med Jens Nilsson 2008-04-17.

¹²⁵ Intervju med Andreas Andersson 2008-04-29.

¹²⁶ Intervju med Jesper Olsson 2008-04-25.

resultat ska kunna uppnås är det viktigt att personalen utbildas i och informeras om exempelvis koncept och riktlinjer.¹²⁷

Den generella inställningen bland personalen var dock positiv trots att några grundliga förklaringar till hur mystery dining används som verktyg inte kunde ges. Ann-Marie Lewis som arbetat som mystery shopper, framförde att merparten av den personal som hon har träffat är mycket positivt inställda till verktyget.¹²⁸ Våra respondenter har till största delen varit mycket nöjda med verktyget mystery dining och Anders Karlsson, restaurangchef för en av O'Learys restaurangerna, belyste den största fördelen med mystery dining på följande sätt;

*Bra kvalitet, nöjda gäster, högre omsättning, större chans för högre lön själv, alltså jag menar, win win. Men man vill ju inte bara för egen del, man vill ju gärna då man pratar med folk höra; "Ja, vi går gärna på O'Learys".*¹²⁹

Anders Karlsson berättade dessutom att han under sina snart arton år i branschen inte mött några direkta negativa uppfattningar bland personalen då det gäller mystery dining. Trots detta nämner han;

*Spontant så här efter, framför allt om det inte gått särskilt bra, ja då var det gärna en idiot som varit där /.../ "han var jätteotrevlig och han frågade inte alls det". Fast det står svart på vitt så blir det "nej, han frågade inte alls det". Det har man ju liksom hört.*¹³⁰

Under våra intervjuer ställde vi vidare frågan om respondenten tänkte på att denne kunde bli bedömd av en mystery diner. Kent Ljungberg svarade på följande sätt;

*Nej, alltså alla gäster är för mig är lika mycket värda. Man försöker ge alla en likvärdig service. De ska bemötas på samma sätt. Alla ska få bra service.*¹³¹

Karolin Jacobsson svarade frågan på ett liknande sätt och hon betonade att alla är gäster oavsett vem de är.¹³² Deras uttalanden påvisar två väldigt serviceinriktade inställningar. Ett

¹²⁷ Grönroos, (2004) s. 365-367.

¹²⁸ Mailkontakt med Ann-Marie Lewis 2008-04-12.

¹²⁹ Intervju med Anders Karlsson 2008-04-25.

¹³⁰ Ibid., 2008-04-25.

¹³¹ Intervju med Kent Ljungberg 2008-04-25.

¹³² Intervju med Karolin Jacobsson 2008-04-17.

annat intressant svar lämnades av en representant från frontpersonalen när vi ställde frågan om hon önskade mer information om mystery dining;

*Ja, det är klart. Samtidigt så vet jag inte om det gör så där jättestor skillnad, man vet ju kanske inte vem det är och alla som kommer hit ska ju ha samma goda service vem man än är. Tanken är ju att alla som kommer hit ska ha samma goda service.*¹³³

Grundtanken i detta senare svar är ju helt korrekt, alla ska få samma goda service oavsett om de är mystery diners eller ej. Men trots detta så kan det ibland uppstå gap mellan gästens förväntningar och vilken servicekvalitet restaurangen erbjuder gästen och detta är inte alltid så lätt för personalen att upptäcka.¹³⁴ En kunds missnöje bottnar ofta i att företaget inte levt upp till kundens förväntningar.¹³⁵ Mystery dining är ett bra verktyg som kan användas för att förhindra de motsägelser som finns i den kommunikation som företaget framför till sina gäster.¹³⁶ Samtidigt är det viktigt för ledningen att se till säkrings- och styrningsprocessen för att säkerställa den servicenivå som personalen levererar så att det inte finns ett gap mellan den utlovade servicenivån och den upplevda servicenivån.¹³⁷

Under åren 2006-2007 genomförde Better Business undersökningar i samband med utvärderingar av mystery shopping- program. I undersökningen ställdes sjutton frågor till personal som blivit bedömda av mystery shoppers. En av frågorna behandlade vilka fördelar mystery shopping medför för företag. Ett axplock av de fördelar som nämndes var att personalen blir varse om sina brister, att personalen inser hur gäster blir bemötta samt att systemet motiverar personalen att prestera bättre.¹³⁸

Utveckling av attityder blir också nu viktig att uppmärksamma. När både ledning och personal ser att arbetet med kvalitet ger ett bättre resultat kan deras inställning till kvalitetsarbetet ändras.¹³⁹ Utveckling av människor handlar också om att göra det möjligt för kontaktpersonalen att öka sin förmåga till problemlösning och att få dem att behandla varje sanningens ögonblick på ett kundorienterat sätt. Denna handlingsfrihet måste dock stödjas av

¹³³ Intervju med Sofia Skog 2008-04-25.

¹³⁴ Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1985), s.45-46.

¹³⁵ Åkerman, (2004), s.51.

¹³⁶ Boxberg Karlsson & Horbec, (2007), s. 48.

¹³⁷ Sörqvist, (2000), s. 16.

¹³⁸ Boxberg Karlsson & Thomasdotter Schölin, (2007), s. 30.

¹³⁹ Sörqvist, (2000), s.15.

kompetens, redskap och insikt.¹⁴⁰ Dessutom karaktäriseras ett framgångsrikt företag av att de ofta har en ledare som är medveten om sitt eget beteende och sina prioriteringar och hur detta uppfattas av de anställda. Det är sällan det finns framgångsrika företag i vilka ledarna öppet visar sitt ointresse för detaljer eller kvalitetsarbete.¹⁴¹

Vad ett aktivt arbete med kvalitet kan innebära och vilka konsekvenser detta kan få för företag, personal och ledning vill vi beskriva genom att dra paralleller till vad restaurangchef Anders Karlsson berättade i intervjun angående införandet av livsmedelssäkringssystemet HACCP.¹⁴² Anders Karlsson berättade att redan från starten vid införandet av detta egenkontrollsystem började restaurangen och köket att arbeta stenhårt utifrån de riktlinjer som fanns att följa rörande HACCP. Detta resulterade också i att Anders Karlssons restaurang var en av de första som fick en så kallad ”smiley” vilket innebär godkänd livsmedelsinspektion.

Vi var en av de första restaurangerna i ”stan” som fick en sådan här Smiley, om du hört talas om den, och den har vi bibehållit. Enligt miljö och hälsa var det ett fantastiskt egenkontrollprogram, så där klappar jag mig lite på axeln.¹⁴³

4.3.1 Uppföljning av resultat

Driftschefen Christian Bellander berättade att det görs fyra mystery dining- besök per enhet och år och att resultaten finns tillgängliga för restaurangcheferna och franchisetagarna att hämta ner från restaurangkedjans intranät fem dagar efter varje avslutat kvartal.

/.../ och i de den bästa av världar så tar de ut denna rapport, går igenom den, ser med sina synpunkter på den, kallar till personalmöte där de går igenom den med sin personal /.../ ¹⁴⁴

Det har visat sig i våra intervjuer att det finns brister i hur resultatet presenteras för personalen. Av intervjuerna med frontpersonalen framgick att endast en person hade blivit utvärderad av en mystery diner. Om det beror på att det slumpmässigt har blivit så att endast en av våra respondenter har blivit utvärderad eller att personalen inte har fått ta del av

¹⁴⁰ Norrman, (2000), s.101-104.

¹⁴¹ Ibid., (2000), s. 203

¹⁴² HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) är ett arbetssätt där man utifrån flödesschema över tillverkningsprocesserna sammanställer, bedömer och kontrollerar de faror i produktionen som kan innebära hot mot livsmedelssäkerheten (www.slv.se).

¹⁴³ Intervju med Anders Karlsson 2008-04-25.

¹⁴⁴ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

resultatet av utvärderingarna vet vi inte. Vidare har personalen inte heller kunnat ge några ingående förklaringar av hur resultatet presenteras för dem. Några har nämnt att siffror presenteras på personalmötena, en del har inte hört talas om några resultat alls och någon har hört ”ryktesvägen” att resultaten varit bra.

*/.../ eeh, det brukar cheferna tala om att det har varit. Personalmöte brukar det vara att vi går igenom det, det brukar väl vara en gång i halvåret eller vad det är /.../*¹⁴⁵

För att mystery shopping ska kunna användas krävs information om hur restaurangen bör arbeta med uppföljningen och det är dessutom viktigt att informationen inte stannar hos ledningen.¹⁴⁶

Tyvärr kan det dessutom vara så att vid genomgång av mystery dining- rapporten fokuseras det endast på det som kan bli bättre och inte på det positiva i rapporten. En av restaurangcheferna bekräftade detta men betonade att de positiva aspekterna även måste framföras.¹⁴⁷ Återigen blir attitydutvecklingsprocessen relevant då den pekar på att det också är viktigt att goda resultat uppnås och uppmärksammas.¹⁴⁸

Det blir också viktigt att ledningen inte fokuserar allt för mycket på en enstaka rapport utan gör jämförelser med andra källor. Om däremot flera källor och rapporter antyder att det finns ett problem är det viktigt att undersöka detta och göra något åt det.¹⁴⁹ Det kan finnas bakomliggande faktorer till ett resultat. Som Christian Bellander uttryckte sig;

*Om en mystery shopper kommer in och säger att nej vad otrevliga de var vid det här besöket så behöver ju inte det betyda att personalen är otrevlig. Det kanske var någonting som hände, en missuppfattning, men om fem mystery shoppers kommer och säger vilken otrevlig personal, då har vi ett problem.*¹⁵⁰

¹⁴⁵ Intervju med Kent Ljungberg 2008-04-25.

¹⁴⁶ Erstad, (1998), s. 35-36.

¹⁴⁷ Intervju med Anders Karlsson 2008-04-25.

¹⁴⁸ Sörqvist, (2000), s. 15.

¹⁴⁹ Erstad, (1998), s. 36.

¹⁵⁰ Intervju med Christian Bellander 2008-04-15.

En representant från frontpersonalen nämnde;

Det hade varit roligt att se vad de utgår ifrån, de kan ju komma hit här efter att vi haft tvåhundra sittande och det ser ut som ett krig /.../ ¹⁵¹

Det blir viktigt för restaurangenheter att hela tiden utvärdera och arbeta med mystery dining resultaten. Förbättringsprocessen behandlar hur problem kan identifieras och avlägsnas. Det kan exempelvis handla om brister i kommunikationen i företaget. En vanlig uppfattning är att om bara personalen är medvetna om de problem som finns så kommer förbättringarna automatiskt. Så är dock inte alltid fallet utan det krävs mycket arbete från ledningen. Problematiken utgörs bland annat av att tiden inte finns i dagens hårt bantade organisationer och att personalintensiteten i servicebranschen kvarstår.¹⁵² En anställd på en av restaurangerna poängterade följande när vi ställde frågan om hur personalen fick ta del av resultaten;

Alltså, nu i och med att vi haft sådan ruljans på chefer, så de har ju inte kommit på möten så, utan de har ju mer kommit under dagpassen. ¹⁵³

En annan anställd på samma restaurang bekräftade uttalandet genom att berätta hur det blivit bättre ordning på restaurangen den senaste tiden efter en period av stor omsättning på chefer.¹⁵⁴

4.4 Kritik mot mystery dining

/.../ det har varit lite blandat för mig. Just med vad det är för folk som kommer hit och när de kommer hit. Är det en stor match då de kommer hit, då har man inte den möjligheten att ge samma /.../ ¹⁵⁵

I en undersökning som Better Business genomförde ställdes frågan om vilka nackdelar mystery shopping kan medföra för personalen som blir bedömd. Svaren på denna fråga

¹⁵¹ Intervju med Jesper Olsson 2008-04-25.

¹⁵² Sörqvist, (2000), s. 17.

¹⁵³ Intervju med Jesper Olsson 2008-04-25.

¹⁵⁴ Intervju med Sofia Skog 2008-04-25.

¹⁵⁵ Intervju med Sara Persson 2008-04-29.

handlade bland annat om att bedömningarna är inkonsekventa och felaktiga.¹⁵⁶ Andra negativa synpunkter på verktyget är att de ur personalen som i vanliga fall gör ett bra arbete, under besöket känner ett stort obehag och presterar sämre än i vanliga fall.¹⁵⁷ Detta gäller endast då personalen i förväg får veta att ett besök ska ske, eller om personalen misstänker att det finns en mystery diner i restaurangen. Vi upplevde dock inte under någon av våra intervjuer med frontpersonalen att de tänkte på eller upplevde det som obehagligt att det skulle kunna bli utsatta för en mystery diner. Dock har vi i våra intervjuer kunnat urskilja kritik mot att mystery dining är ett för grovt verktyg som endast visar de stora bristerna som kan finnas i en restaurang. Detta har uppmärksammats genom att rapporterna inte är tillräckligt utförliga samt att det ibland saknas grundliga kommentarer om hur restaurangerna kan förbättra sig.¹⁵⁸

Planeringsarbetet består av att systematiskt urskilja de brister och problem som kan tänkas uppstå och förhindra dessa. Det gäller att identifiera felen och vidta åtgärder för att förhindra deras uppkomst.¹⁵⁹

Franchisetagarna Sara Persson och Niklas Svensson poängterade att det dessutom ibland finns ett bristande engagemang bland de personer som utför mystery dining- besöken. De menar att det finns variationer mellan olika mystery diners som utfört besöken, om de ansträngt sig eller inte. Vissa rapporter har varit utförliga med kommentarer på hur restaurangen kan förbättra sig medan andra bara varit ifyllda enligt mall.¹⁶⁰ Det framgår dock av beskrivningen på en mystery diner att det är en person som utför uppdragen på deltid vid sidan av ordinarie sysselsättning. Således är det viktigt att kontrollera att mystery dinern har en seriös inställning till arbetet och att det utförs i syfte att förbättra servicekvaliteten.¹⁶¹ Vidare framförde samma franchisetagare att mystery dinern ibland inte har kunskap om konceptet och att detta återspeglar sig i rapporterna. O'Learys har ett klart och tydligt koncept vilket kräver att mystery dinern har förståelse för konceptet.¹⁶²

¹⁵⁶ Boxberg Karlsson & Thomasdotter Schölin (2007), s. 31.

¹⁵⁷ Mailkontakt med Ann-Marie Lewis 2008-04-12.

¹⁵⁸ Intervju med Sara Persson & Niklas Svensson 2008-04-29.

¹⁵⁹ Sörqvist, (2000), s. 15-16.

¹⁶⁰ Intervju med Sara Persson & Niklas Svensson 2008-04-29.

¹⁶¹ Boxberg Karlsson & Horbec, (2007), s. 41.

¹⁶² Intervju med Sara Persson & Niklas Svensson 2008-04-29.

Dessutom uppmärksammade vi i en intervju att mystery dinern vid ett besök kunnat identifieras av restaurangens personal. En servitris berättade att en restauranggästs ovanliga beställning väckte uppmärksamhet i köket vilket ledde till att personalen förstod att det var en mystery diner. Mystery dinern hade nämligen beställt mat och dryck som i vanliga fall nästan aldrig säljs vilket gjorde det möjligt för personalen att identifiera gästen som en mystery diner.¹⁶³

¹⁶³ Intervju med Karolin Jacobsson 2008-04-17.

5. Avslutande del

I slutsatserna ämnar vi besvara syftet med uppsatsen samt dess frågeställningar. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ett serviceföretag arbetar med mystery dining för att förbättra servicekvaliteten. Syftet mynnar ut i följande tre frågeställningar; Vad påverkar O'Learys arbete med servicekvalitet? Hur arbetar O'Learys med implementering av mystery dining hos personalen? Hur upplever frontpersonalen O'Learys arbete med servicekvalitet? Därefter följer en diskussion där slutsatserna behandlas i ett bredare sammanhang. Uppsatsen avslutas med att vi redogör för vilka områden inom mystery dining som hade kunnat behandlas i framtida forskning.

5.1 Slutsatser

Utifrån vår analys har vi identifierat två huvudfaktorer som påverkar O'Learys arbete med servicekvalitet nämligen utbildning och belöningsystem. Dessutom hjälper mystery dining till att lyfta fram delar som påverkar arbetet med servicekvalitet. För att personalen ska bli medveten om mystery dining krävs det dels information och dels uppföljning av resultatet. Varierande kunskaper och uppfattningar om mystery dining har kunnat identifieras bland personalen trots att den generella inställningen har varit positiv. En del kritik mot mystery dining har dock också uppmärksammats.

Vad påverkar O'Learys arbete med servicekvalitet?

De områden vi har valt att fokusera på i O'Learys kvalitetsarbete är utbildning och belöningsystem. Utbildningen syftar bland annat till att öka förståelsen för det koncept och de riktlinjer som O'Learys tillämpar. Problematiken med utbildning utgörs av höga kostnader samt personalintensiteten som råder inom branschen. Att utbildningen förmedlar rätt kunskaper är utgör också en viktig del. Belöningsystem som en av de av O'Learys restauranger tillämpar används dels för att motivera till merförsäljning och dels för att uppmuntra personalen i kvalitetsarbetet. Detta kvalitetsarbete påverkas även av hur aktivt det arbetas med mystery dining i restaurangerna. Mystery dining hjälper bland annat till att identifiera de områden inom verksamheten som behöver förbättras samtidigt som verktyget hjälper till att lyfta fram väl fungerande delar till exempel genom att uppmärksamma extraordinärt serviceinriktad personal, så kallad suverän service. Trots att det dagligen arbetas

med checklistor och rutiner ute i restauranger hjälper mystery dining till att uppmärksamma de faktorer som i slutändan ger en framgångsrik restaurang.

Hur arbetar O'Learys med implementeringen av mystery dining hos personalen?

Implementeringen av mystery dining handlar också om förmågan hos företaget att informera personalen om de checklistor som finns att följa och som sedan utvärderas av mystery dinern. Uppföljning av resultatet efter ett besök av en mystery diner är en central del i arbetet med att öka medvetenheten hos personalen om vad verktyget innebär. Vi har identifierat att O'Learys använder sig av personalmöten för att förmedla bland annat resultaten, dock i varierande omfattning. Dessutom har vi även uppmärksammat att det finns tydliga brister i personalens kunskaper om mystery dining vilket tyder på att det finns brister i implementering och uppföljning.

Hur upplever frontpersonalen O'Learys arbete med mystery dining?

Trots att det finns brister i personalens kunskaper om mystery dining så har deras inställning till verktyget främst varit av positiv karaktär. Dessutom är den generella inställningen bland frontpersonalen att alla gäster ska ha samma service oavsett om det är en mystery diner eller en ”vanligt” gäst.

5.2 Diskussion

Arbetet med servicekvalitet i form av utbildning kan yttra sig på ett flertal sätt. Det kan handla om allt från att personalstyrkan åker iväg på en konferens till att en checklista över företagets rutiner delas ut till ny personal. Vi vill dock betona att trots att utbildning kan låta invecklat och avskräckande behöver det inte medföra så mycket extraarbete för ledning och personal. Utbildning kan till exempel innebära, som restaurangchef Anders Karlsson nämnde, en liten hemtenta för uppföljning av ny personal. Trots att utbildning ibland kan vara kostsamma anser vi att de bör ses som en del av en långsiktig kunskapsutveckling för frontpersonalen. Att utbilda personalen i vilket koncept och vilka riktlinjer som finns att följa i restaurangen är en förutsättning dels för att säkerställa personalens arbete med servicekvalitet och dels för att personalen ska kunna känna sig säkra i sin yrkesroll.

Mystery dining hjälper till att identifiera de områden i verksamheten som det behövs mer utbildning inom. Dessutom hjälper mystery dining till att uppmärksamma vilka gap det finns

mellan gästernas förväntningar och restaurangens erbjudande vad beträffar servicekvalitet. För att det ska kunna arbetas aktivt med dessa aspekter krävs det att mystery dining implementeras på ett effektivt sätt hos personalen. Detta kräver ett aktivt arbete och en engagerad ledning. Vi anser att för att mystery dining ska bli så framgångsrikt som möjligt är det av stor betydelse att O`Learys börjar arbeta mer aktivt med verktyget. Det är viktigt att personalen får ta del av exakt vad det är en mystery diner tittar på när de gör sina besök och att personalen sedan ser och förstår sambandet mellan checklistan och kedjans koncept. Vi vill återigen nämna vad aktivt arbete med ett verktyg kan innebära genom att belysa det restaurangchef Anders Karlsson berättade om angående införandet av livsmedelssäkringssystemet HACCP. Hans hårda arbete med HACCP belönade sig genom en utmärkelse som restaurangen fortfarande innehar.

En stor del av den personal vi intervjuade ställde sig positiva till verktyget mystery shopping trots att de inte fullt ut visste vad systemet innebar. Det tycker vi tyder på att det finns stor utvecklingspotential inom området. Vi anser att ju mer involverade personalen blir i processen, desto mer motiverade blir de också att utföra ett bra arbete vilket i slutändan visar sig på resultatet. En vidare integrering av mystery dining i personalens dagliga arbete tror vi hade underlättat då ny personal anställs eller då extrapersonal anlitas. Om ordinarie personal arbetar flitigt efter vissa riktlinjer och mot uppsatta mål så kommer ny personal att snabbare kunna anamma detta tillvägagångssätt och bli mer mottagliga för information och utförande av arbetsuppgifter på rätt sätt.

Vidare blir uppföljningen av mystery dining dessutom en viktig del. Vi har kunnat identifiera att det finns brister med hur resultatet vidareförmedlas till frontpersonalen. Uppföljningen anser vi bör bli en naturlig del på personalmötena vilket förutsätter att restaurangcheferna och franchisetagarna tar ansvar och arbetar med detta. Eventuellt skulle ett belöningssystem kunna utformas efter det resultat som mystery dining rapporterna visar. Vi tror samtidigt att det kan vara viktigt att samtliga franchisetagare och restaurangchefer får en gedigen utbildning om mystery dining från huvudkontoret, som de senare kan förmedla till personalen. Det blir härmed viktigt att se till att all information vidareförmedlas till alla i personalen så att den inte stannar någonstans på vägen från huvudkontor till frontpersonal. Sedan bör arbetet med mystery dining ske aktivt och uppföljningar på utbildningar ske kontinuerligt. Följaktligen går det att urskilja om alla i personalen har tagit till sig och förstått innebörden med verktyget.

Ytterligare metoder att motivera anställda på är genom belöningsystem. De O'Learys restauranger som ägs av SSP använder sig i dagsläget framför allt av försäljningsorienterade belöningsystem, till exempel operation booster. Övriga restauranger arbetar inte lika aktivt med belöningar. Vi anser att belöningsystem är bra men att det inte får fokuseras så pass mycket på försäljning att servicekvaliteten som helhet påverkas negativt. Därför anser vi att det bör arbetas mer med vad suverän service står för, en belöning inriktad mer på servicearbete och bemötande. I intervjuerna med frontpersonalen var det ingen som nämnde suverän service som en form av belöning vilket indikerar att personalen kanske inte känner till systemet. Även här finns således utvecklingspotential.

Vi menar att det även är av stor vikt att negativa mystery dining- rapporter hanteras på rätt sätt och ses som en möjlighet till förbättring och utveckling. Det är dessutom viktigt att informera personalen om att mystery dining inte handlar om att identifiera kritik riktad mot den enskilde utan istället vilken utvecklingspotential det finns för restaurangenheten.

Vad betyder då allt detta i ett större perspektiv? Vi vill avslutningsvis belysa att trots att det dagligen indirekt arbetas med mystery dining genom att personalen följer olika riktlinjer och restaurangens koncept finns det utvecklingspotential för implementering av verktyget. Troligtvis är det många restauranger och kedjor som ännu inte fått upp ögonen för vilken betydelse mystery dining kan ha för en restaurangs framgångar. Christian Bellander påpekade att det var Better Business som kontaktade O'Learys då de ansåg att restaurangkedjan kunde behöva mystery dining. Vi tror att om O'Learys börjar arbeta mer aktivt med verktyget kan det i slutändan skapa en stor konkurrensfördel för restaurangkedjan. För vem vill som gäst inte avnjuta en måltid av utmärkt kvalitet i en tilltalande restaurangmiljö presenterad av ett oförglömligt bemötande? Allt detta skapar tillsammans en helhetsupplevelse som gästen gärna vill återuppleva!

5.3 Fortsatt forskning

Under uppsatsen gång har vi fått upp ögonen för ett område som kanske inte alltid prioriteras i servicebranschen. Då vi i vårt arbete lagt stort fokus på utbildning och utbildningens betydelse för implementeringen av mystery dining hos personalen i servicebranschen vore det intressant att vidareutveckla denna aspekt. Att granska på vilket sätt utbildning kan utformas för att på bästa sätt öka förståelsen för mystery dining kan också innebära vidare undersökning av personalens attityder till utbildning. För att få ut så mycket som möjligt av

en utbildning eller implementering av ett verktyg krävs det uppföljning av effekterna. Ännu ett förslag till fortsatt forskning kan därför innebära mer ingående studier av hur uppföljning av resultatrapporter går till eller hur de skulle kunna gå till i ett serviceföretag.

Källförteckning

Monografi

Grönroos, Christian. (2004) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö.

Karlsson, Boxberg, Veronica & Horbec, Kristina. (2007) *Measuring Management and The moment of Truth*. 08 Tryck, Bromma.

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

Lindquist, Hans & Persson, Jan, E. (1997) *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter*. Kristianstad Boktryckeri AB, Kristianstad.

Norrman, Richard. (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Liber, AB, Malmö.

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter, Stray. (2004) *Att skriva en bra uppsats*. Wallin & Dalholm Boktryckeri AB, Lund.

Stucker, Cathy. (2005) *The Mystery Shopper's Manual. Sixth edition*. Sugar Land, Texas.

Sörqvist, Lars. (2000) *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Studentlitteartur, Lund.

Trost, Jan. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur AB.

Åkerman, Kenth. (2004) *Servicekompassen – Framgångsfaktorer för service i mästarklass*. Författaren och Uppsala Publishing House AB.

Antologi

Eksell, Jörgen. (2005) Teorier om servicemötet - En historisk beskrivning. I Covellec, Herve & Lindquist, Hans. *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber, Malmö.

Eldh, Christer. (2005) Intimitet och teknik i servicemötet. I Covellec, Herve & Lindquist, Hans. *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber, Malmö.

Guerrier, Yvonne & Adib, Amel (2000) Working in the hospitality industry. I Lashley, Conrad & Morrison, Alison. *In search of hospitality*. Elsevier Ltd, Oxford.

Svingstedt, Annette. (2005) Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig- en praktikers reflektioner. I Corvellec, Herve & Lindqvist, Hans. *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber, Malmö.

”Utdrag ur en checklista för bordserveringsrestaurang” (2007). I Karlsson, Boxberg, Veronica Thomasdotter, Schölin, Lina. (2007). *Därför skall vi ha mystery shopping!*. 08 Tryck, Bromma

Artiklar

Cadotte, Ernest, R & Turgeon, Normand. (1988) ”Key Factors in Guest Satisfaction”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 28 (4): 45-51.

Erstad, Margaret. (1998) Mystery shopping programmes and human resourcemanagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10. (1): 34-38

Parasuraman, A, Zeithaml, Valarie, A & Berry Leonard, L. (1985) – A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. Vol. 49 (4); 41-50.

Parasuraman, A, Zeithaml, Valarie, A & Berry, Leonard, L. (1988) Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perception Of Service Quality. *Journal of Retailing*; Vol. 64 (1): 12-40.

Shah, Saeeda. (2004) The Researcher/Interviewer in Intercultural Context: A social Intruder. *British Educational Research Journal*, Vol. 30 (4): 549-575

Andra källor

Pdf konceptbeskrivning av O'Learys

Elektroniska källor

Access datum 2008-04-28 www.betterbusiness.se/foretag

Access datum 2008-05-14 www.shr.se

Access datum 2008-05-14 www.ssp.se

Mailkontakt med Ann-Marie Lewis 2008-04-12

Muntliga källor

Intervju med Andreas Andersson, kock. 2008-04-29.

Intervju med Christian Bellander, driftschef på O'Leary's. 2008-04-15.

Intervju med Karolin Jakobsson, servitris. 2008-04-17.

Intervju med Anders Karlsson, restaurangchef. 2008-04-25.

Intervju med Veronica, Boxberg, Karlsson, VD för Better Business. 2008-04-15.

Intervju med Kent Ljungberg, servitör. 2008-04-25.

Intervju med Jens Nilsson, kock. 2008-04-17.

Intervju med Jesper Olsson, servitör. 2008-04-25.

Intervju med Sara Persson, franchisetagare. 2008-04-29.

Intervju med Sofia Skog, servitris. 2008-04-25.

Intervju med Niklas Svensson, franchisetagare. 2008-04-29.

Bilagor

Intervjuguide 1 – Christian Bellander, O’Learys

Inledande frågor

- Hur länge har du arbetat på O’Learys?
- Vad har du för bakgrund?
- Berätta lite om O’Learys.
- Hur fungerar O’Learys standards som personalen arbetar utifrån exempelvis då det gäller service?
- Hur fungerar systemet med mystery dining i era restauranger?
- Använder ni samma system i samtliga restauranger?
- Hur mycket information får personalen om mystery dining?

Uppföljning av resultatet

- Hur följer ni upp det resultat som framkommer genom mystery dining?
- Hur förmedlar ni informationen om resultatet till personalen?
- Vilken sorts feedback ger ni till personalen?
- Vilka åtgärder vidtar ni om resultatet innehåller avvikelser?
- Hur mycket måste resultatet avvika för att ni ska följa upp det?
- Vilka problem anser du är förenade med mystery dining?
- Vilka fördelar finns det med mystery dining?
- Anser du att O’Learys hade klarat sig utan mystery dining?
- Er du mystery dining som ett användbart verktyg för kvalitetsförbättringar?

Personalen och mystery dining

- Vilka reaktioner har du upplevt hos personalen relaterat till mystery dining?
- Har du upplevt några förändringar i personalens beteende exempelvis då det gäller service allteftersom mystery dining använts och det blivit allt mer fokus på servicekvalitet?
- Hur tror du att personalen förhåller sig till mystery dining?
- Tror du att personalen kan uppfatta mystery dining som ett kontrollsystem, som något negativt?
- Tror du att personalen betraktar mystery dining som ett verktyg för att förbättra servicekvaliteten?
- Vilka fördelar anser du att mystery dining kan bidra med för personalen?
- Vilka nackdelar anser du att mystery dining kan bidra med för personalen?

Avslutning

- Vilka alternativ finns till mystery dining?
- Hur tror du att mystery dining kommer att utvecklas i framtiden?

Intervjuguide 2 – Veronica Boxberg Karlsson, Better Business

Inledande frågor

- Vad har du för bakgrund?
- Hur kom du i kontakt med mystery shopping första gången?
- Berätta om Better business.
- Vilken är din roll idag inom Better Business?
- Hur fungerar ert mystery shoppingsystem?
- Kan du urskilja några problem med mystery shopping?
- Varför ska företag anlita en mystery shopper?
- Vilken är den vanligaste anledningen till att ett företag anlitar en mystery shopper?
- Vilka företag anlitar mystery shoppers?

Tillvägagångssätt

- Hur går det till då en mystery shopper ska ut på ett uppdrag från en kund?
- Hur är checklistorna utformade och hur fungerar dessa?
- Hur ofta uppdateras checklistorna?
- Är det ni eller uppdragsgivaren som bestämmer vilka områden som ska undersökas?
- Hur ser rapporteringen ut till uppdragsgivaren då undersökningen är färdig?
- Ser uppdragsgivaren till att personalen tar del av resultatet från undersökningen?
- Hur ser uppföljningen av resultatet ut?

Personalen och mystery shopping

- Har du mött några reaktioner från personalen som blivit utsatt för mystery shopping?
- Hur tror du att personalens serviceanda påverkas genom mystery shopping?
- Har du upplevt en förändring inom servicebranschen genom att större fokus idag läggs på service och personal?
- Tror du att de företag som anlitar mystery shoppers betraktar mystery shopping som ett verktyg för att förbättra servicekvaliteten?
- Anser du att det finns några nackdelar med mystery shopping?
- Vilka är de största fördelarna för ett företag att använda sig av mystery shopping?
- Vilka är dina bästa råd till ett företag då de beslutat sig för att anlita en mystery shopper?

Avslutning

- Vilka alternativ finns till mystery shopping?
- Hur tror du att mystery shopping kommer att utvecklas i framtiden?

Intervjuguide 3 - Personal

Inledning

- Berätta om dig själv.
- Hur länge har du arbetat här?
- Vad har du för bakgrund?
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Vilka riktlinjer har du att arbeta efter? (Vi tänker på kundservice, uniform, försäljning etc.)

Mystery dining

- Vet du vad mystery dining är för något?
- Har du själv råkat ut för en mystery diner, som du känner till?
- Vet du varför O`Leary`s arbetar med mystery dining?

Service, kvalité och kontroll

- Vad är bra service för dig?
- Hur arbetar du med service?
- Vad är bra kvalité för dig?
- Hur arbetar du med kvalité?
- Vad  r kontroll för dig?
- Hur arbetar ni med kontroll?

Mystery dining i praktiken

- Känner du dig kontrollerad av din arbetsgivare? På vilket sätt?
- Tänker du på att du kan träffa på en mystery diner i ditt arbete? G r detta att du utför dina arbetsuppgifter på ett annorlunda sätt?
- Känner du dig kontrollerad av mystery dining systemet?

Uppföljning

- Hur får ni i personalen information om resultatet en mystery diner lämnar?
- Hur följts resultatet upp?
- Anser du att resultatrapporterna motiverar dig till ge extra bra service?
- Har ni några belöningssystem om det visar sig att i fått riktigt bra resultat?

Avslutning

- Tycker du att mystery dining  r ett bra system?
- Vilka problem anser du är förenade med mystery dining?
- Vilka fördelar finns det med mystery dining?
- Anser du att O`Leary`s hade klarat sig utan mystery dining?
- Ser du mystery dining som ett bra verktyg för förbättra kvaliteten?

Intervjuguide 4 – Restaurangchef & franchisetagare

Inledning

- Hur länge har du arbetat här?
- Vad har du för bakgrund?
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Vilka standards som är gemensamt för alla O'Learys har ni att arbeta efter? (Då det gäller kundservice, uniform, försäljning etc.)

Service och kvalitet

- Vad är bra service för dig?
- Hur arbetar ni med att förbättra servicen?
- Vad är bra kvalitet för dig?
- Hur arbetar ni med kvalitetsförbättringar?
- Vad är kontroll för dig?
- Hur arbetar ni med kontroll?

Mystery dining

- Hur arbetar O'Learys med mystery dining?
- Vilket är O'Learys syfte med mystery dining?
- Hur uppfattar du mystery dining som verktyg?

Personalen

- Hur tror du att personalen uppfattar mystery dining som verktyg?
- Tror du att personalens vetskap om att de kan träffa på en mystery diner gör att de utför sina arbetsuppgifter på ett annorlunda sätt?
- Tror du att personalen känner sig kontrollerad genom mystery dining?

Uppföljning

- Hur får du information om det resultat en mystery diner lämnar?
- Hur presenterar du resultatet för personalen?
- Hur följer ni upp resultatet?
- Har ni några belöningssystem, till exempel om ni får ett riktigt bra resultat?
- Hur mycket måste resultatet avvika för att ni ska följa upp det?

Avslutning

- Vilka problem anser du är förenade med mystery dining?
- Vilka fördelar finns det med mystery dining?
- Anser du att O'Learys hade klarat sig utan mystery dining?
- Ser du mystery dining som ett användbart verktyg för kvalitetsförbättringar?