



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management
Magisteruppsats, VT 2006

Implementering av Tjänstekvalitet

– En fallstudie av Din Bil Syd AB i Helsingborg

Författare:
Stefan Carlsson
Jenny Wenzel

Handledare:
Su Mi Park Dahlgaard
Jan E Persson

Sammanfattning

- Titel:** **Implementering av tjänstekvalitet**
- En fallstudie av Din Bil Syd AB i Helsingborg
- Nivå:** Magisteruppsats i företagsekonomi, 10 p
- Författare:** Stefan Carlsson och Jenny Wenzel
- Handledare:** Su Mi Park Dahlgaard och Jan E Persson
- Syfte:** Vi ämnar undersöka hur ledningen i ett företag inom bilbranschen kan implementera tjänstekvalitet internt, så att de bättre kan möta de nya förutsättningar som branschen står inför.
- Frågeställning:** Hur kan styrgruppen på Din Bil Syd AB i Helsingborg verka för ökad tjänstekvalitet?
- På vilket sätt arbetar de med detta idag?
- Finns det brister och vad kan de i så fall göra annorlunda?
- Metod:** Genom system view intar vi en nyanserad helhetsbild av verkligheten. Vi använder oss av multi strategy, där åtta kvalitativa djupintervjuer bygger på två observationer och ligger till grund för en kvantitativ enkätundersökning.
- Teori:** Grundpelaren i föreliggande uppsats är GAP-analysen, som är ett hjälpmedel för att analysera kvalitetsproblem. Vår förhoppning är att GAP-analysen tillsammans med övriga teorier som vi belyser, tjänstekvalitet, TQM och intern marknadsföring, ska leda fram till ett svar på hur kvaliteten i ett företag kan bli bättre.
- Empiri:** Vår intention är att se hur väl befintlig teori stämmer överens med ett verkligt fall. Den empiriska undersökningen baseras på en fallstudie av Din Bil Syd AB i Helsingborg. Vi presenterar här det empiriska materialet hämtat från våra observationer, intervjuer och enkätundersökningen.
- Analys:** I analysen varvar vi citat hämtade från intervjuerna med teorier och resultatet från enkätundersökningen.
- Resultat:** Utifrån vår teoretiska och empiriska bakgrund visar vårt resultat att befintlig teori inte på ett tillfredsställande sätt tar hänsyn till medarbetarnas betydelse i ledningens beslutsfattande. Vi presenterar vår framtagna modell, *kvalitetsspill i organisationsstrukturen*, som visar det kvalitetsspill som förekommer i organisationen och som ledningen kan ta tillvara på genom att arbeta med företagets befintliga resurser.
- Nyckelord:** tjänstekvalitet, ledning, medarbetare, intern marknadsföring

Förord

En rad människor har varit betydelsefulla för framväxten och färdigställandet av denna uppsats. Vi vill tacka alla medarbetare på Din Bil Syd AB i Helsingborg för att vi har fått ta del av deras arbetsplats under två månaders tid och för att de deltagit i vår enkätundersökning. Ett varmt tack till styrgruppen som har tagit sig tid att ställa upp på intervjuer och till platschefen Sven Lindeberg som tålmodigt svarat på våra frågor och fungerat som kontaktperson under hela arbetsprocessen. Utan företagets öppenhet och visat intresse hade denna uppsats aldrig förverkligats.

Vi vill rikta ett tack till våra handledare Su Mi Park Dahlgaard och Jan E Persson för deras värdefulla kommentarer och snabba feedback under hela processen.

Helsingborg, augusti 2006

Jenny Wenzel och Stefan Carlsson



Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Din Bil Syd AB i Helsingborg.....	2
1.2.1 Observation frontlinje.....	3
1.3 Problemdiskussion	4
1.4 Syfte	4
1.5 Frågeställning.....	4
1.6 Avgränsning	5
1.7 Disposition.....	6
2 Metod	7
2.1 Vetenskapligt angreppssätt.....	7
2.2 Empiriskt tillvägagångssätt	8
2.2.1 Observation	10
2.2.1.1 Narrativ.....	11
2.2.2 Intervju	11
2.2.3 Enkät.....	12
2.3 Analysverktyg.....	13
3 Teori	16
3.1 Kvalitetsgap 3.....	16
3.2 Tjänst	17
3.3 Kvalitet	18
3.4 Tjänstekvalitet	19
3.4.1 Total Quality Management	20
3.5 Intern marknadsföring	21
3.5.1 Kommunikationsstyrning och attitydutveckling.....	23
3.5.2 Strategier för att minska gap 3	24
3.5.2.1 Anställa rätt personal	24
3.5.2.2 Utveckla personalen.....	25
3.5.2.3 Chefens stöd och andra stödsystem.....	25
3.5.2.4 Behålla personalen	27
3.5.3 Förutsättningar för intern marknadsföring	28
3.5.4 Vision och värderingar.....	29
4 Empiri	31
5 Analys	36
5.1 Kommunikationsstyrning och attitydutveckling	36
5.2 Anställa rätt personal	37
5.3 Utveckla personalen	40
5.4 Chefers stöd och andra stödsystem	41
5.5 Behålla personalen	42
5.6 Vision och värderingar	43
6 Slutsats	46
6.1 Förslag till framtida forskning	51
7 Källförteckning	52
Bilaga 1	
Bilaga 2	
Bilaga 3	
Bilaga 4	

1 Inledning

I det inledande kapitlet förklaras varför vi finner ämnet intressant att studera. Därefter presenteras fallföretaget Din Bil Syd AB och den utförda observationsstudien i form av en narrativ berättelse. Efter detta följer problemdiskussion, syfte och avgränsning. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsen.

1.1 Bakgrund

”Bilbranschen är i stark förändring och generellt sett är konsumenten vinnaren. Både bilhandeln och biltillverkarna får mindre marginaler. Konkurrensen är stenhård hela vägen, från tillverkning till försäljning och service.”¹

Citatet visar att bilbranschen står inför en förändring där god service kan ses som ett av de viktigaste konkurrensmedlet. Vi tycker att det skulle vara intressant att studera detta utifrån ett service managementperspektiv. I konkurrensintensiva branscher behöver företag inse betydelsen av att kunden känner sig sedd och bekräftad.² Sven Lindeberg, platschef på Din Bil Syd AB i Helsingborg berättade för oss i en intervju i tidigare läst kurs *Management – metoder för ledning och styrning* att bilbranschen har varit och till stor del fortfarande är konservativ och att attityden nästintill har varit kundfientlig. I och med att bilmärkena blir allt mer lika och marginalerna är små, säger Lindeberg att den negativa inställningen måste förändras.³ Forskare menar att allt fler branscher har börjat inse att organisationens mest avgörande resurs är att förse sig med välutbildad och serviceinriktad personal.⁴ Känner sig personalen säker i sin roll och vet vad som förväntas av dem, torde detta återspeglas gentemot kunden och förutsättningarna för en lyckad relation ökar både internt och externt. Vi upplever att det finns ett behov av att ersätta det traditionella tänkandet i bilbranschen med ett nytt mer serviceinriktat tänk. Förr fokuserade bilföretagen på bilen, men frågan är om det fungerar i en bransch där produkterna blir allt mer lika. Eftersom en serviceorganisation består av de människor som verkar i den, är frågan om fokus kan gå från produkten till människorna och relationerna mellan dem. Vi blev intresserade av att undersöka hur en ledning på ett målmedvetet sätt kan arbeta med att profilera sin organisation i en konkurrensintensiv bransch, utifrån företagets interna förutsättningar.

¹ Parment i Arnroths artikel i Helsingborgs Dagblad

² Grönroos 2002, s. 33

³ Lindeberg, S. 2006-02-24

⁴ Jmf Grönroos 2002, s. 368 med exempelvis Normann 2000, s. 88

1.2 Din Bil Syd AB i Helsingborg

Din Bil Syd AB i Helsingborg är en auktoriserad återförsäljare av Audi och Volkswagen. De tillhandahåller därtill auktoriserad mekanisk verkstad, plåtverkstad och reservdelar. Förutom i Helsingborg har Din Bil Syd AB anläggningar i Malmö, Lund och i Trelleborg, vilka alla ingår i Din Bil koncernen, som ägs av Svenska Volkswagen.⁵ I anläggningen i Helsingborg finns förutom ovan nämnda avdelningar även biluthyrningsföretaget Europcar och Restaurang Din Mat representerade. Organisationen i Helsingborg är funktionsindeldad där platschef Sven Lindeberg har det övergripande ansvaret, se bilaga 1. Tillsammans med avdelningscheferna bildar Lindeberg styrgruppen för anläggningen i Helsingborg. Hädanefter i uppsatsen, kommer vi att benämna fallföretagets ledningsgrupp som styrgrupp, eftersom det kallas så internt i företaget.

Förutom de problem som kan urskiljas i bilbranschen har Din Bil Syd AB i Helsingborg länge tampats med dåligt rykte, vilket bland annat har visat sig och styrkts i resultatet av en genomförd kundundersökning.⁶ Undersökningen visar att företaget inte på ett tillfredsställande sätt har kunnat leva upp till den service som kunderna förväntar sig. Lindeberg började arbeta som platschef på Din Bil Syd AB i Helsingborg för drygt ett år sedan och har ingen tidigare erfarenhet ifrån bilbranschen. Flera av de problem som fanns och delvis fortfarande finns i företaget var uppenbara för honom när han kom som ny platschef. Lindeberg har som ambition att fokusera sitt ledarskap på personal och kunder istället för på produkten, i detta fall bilen. Han menar att detta är ett nytt sätt att tänka i en annars konservativ bransch.⁷ Ett annat exempel på problem som har funnits i organisationen är avsaknaden för medarbetarna att vidareutvecklas inom företaget. Detta är ett område som Lindeberg vill fokusera på och har därför startat en aspirantgrupp bestående av tre internrekryterade personer, som får genomgå ett ettårigt utvecklingsprogram.⁸

För att se om det vi har fått berättat för oss stämmer i verkligheten, har vi observerat frontlinjens möte med kunden. Härefter följer en illustration på exempel av problem som vi har kunnat se existera i organisationen.

⁵ www.dinbil.se

⁶ Kundenkät Din Bil Syd AB i Helsingborg 2005

⁷ Lindeberg, S. 2006-02-24

⁸ Ibid

1.2.1 Observation frontlinje

Det är kö och sen eftermiddag. Kunderna hänvisas att ta nummerlappar som visar turordningen till kundmottagningen. Någon väntar på att få hämta ut nyckeln till sin bil som varit på service under dagen. Andra har frågor gällande prisuppgifter på verkstadsarbete. Henrik har kommit för att ta reda på hur det går för hans transportbil, som levererades för tre veckor sedan, men som han ännu inte hämtat ut därför att ytterligare montering av tillbehör skulle ske. Han har inte hört något från Din Bil under hela tiden och nu börjar han undra vad som egentligen försiggår. Tre veckors väntan för att få värme i sätet inmonterat kan inte vara rimligt. Företaget som Henrik arbetar för har vid köptillfället beställt ett 20-tal transportbilar och inte minst därför tycker han att Din Bil borde sköta sitt åtagande klanderfritt. Kundmottagaren Klas, som tar emot ärendet, letar i datorprogrammet efter arbetsordern som tillhör transportbilen utan att finna den. Kunden tittar frågande på honom och tålmodet tryter. Klas ser att kön växer och ringer till avdelningen som tar hand om nyinkomna bilar, utrustningsverkstaden. Inget svar. Irritationen växer hos kunden och Klas känner hur han själv börjar känna sig uppjagad över situationen. Här sitter han framför kunden och har ingen förklaring att ge till varför det inte finns någon arbetsorder inlagd. Frågorna han ställer sig själv är vem som har gjort vad, varför det inte finns några rapporter inlagda om ärendet och vem som bär ansvaret för den uppkomna situationen. Nu gäller det att agera snabbt och korrekt, kunden väntar på plats och kan följa vad som händer. Eftersom ingen svarar i telefonen bestämmer sig Klas för att själv gå till avdelningen. Han ber kunden sitta kvar och vänta. Han skyndar sig bort genom slussen och ut i verkstaden. Pulsen stiger och med raska steg når han utrustningsverkstaden. Personen som Klas nu träffar vet inte heller något om ärendet och kan inte heller se arbetsordern i datorsystemet. De konverserar en stund och kommer fram till att eftersom det är en nybilleverans kanske arbetsordern fortfarande inte har lämnat försäljningsavdelningen. Klas skyndar tillbaka genom verkstaden och ut genom slussen. Han får be kunden vänta ytterligare innan han fortsätter bort till försäljningsavdelningen. Äntligen har han kommit till rätt person. Klas tycker att det är frustrerande när det blir rundgång mellan avdelningarna. Datorprogrammet där arbetsorderna ska vara inlagda är ett bra system som ska underlätta kommunikationen mellan avdelningarna. Men när rutinerna brister och många anställda är involverade i en bil, kan det ibland bli tvärtom. Klas lämnar över kunden till försäljningsavdelningen som tar över ärendet. Klas kan återgå till sin plats och trycka fram nästa kund som står på tur.

1.3 Problemdiskussion

Befintlig forskning visar att beslut om tjänstekvalitet i företagets möte med kunden, fattas av ledningen utifrån deras uppfattning om kunden och dess behov.⁹ Exempelvis visar GAP-analysen hur tjänstekvalitet uppkommer utifrån det beslut som ledningen har fattat efter vad de anser vara kundens förväntningar.¹⁰ Införande och kontinuerlig utveckling av tjänstekvalitet i företag, menar Edvardsson et al (1998), går ut på att göra kunden nöjd, men gynnar likväl andra intressenter som exempelvis företagets medarbetare och ägare. Nöjd personal som känner delaktighet och ansvar presterar bättre och bidrar till kundens positiva upplevelse.¹¹ God kvalitet kan minska många av företagets kostnader, exempelvis marknadsföringskostnader, eftersom nöjda kunder kommer tillbaka och de talar gott om företaget.¹²

1.4 Syfte

Genom att problematisera ämnet är vår förhoppning att i uppsatsen kunna ta reda på hur väl befintlig teori stämmer överens med och går att tillämpa i ett verkligt fall. Eftersom bilbranschen befinner sig i en stark förändring och behöver bli mer serviceinriktad gentemot kunden finner vi det lämpligt att studera ett sådant företag. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ledningen i ett företag inom bilbranschen kan implementera tjänstekvalitet internt, så att de bättre kan möta de nya förutsättningar som branschen står inför.

1.5 Frågeställning

Utifrån problemdiskussionen och vårt syfte, använder vi oss av följande frågeställning med två tillhörande underfrågor:

Hur kan styrgruppen på Din Bil Syd AB i Helsingborg verka för ökad tjänstekvalitet?

– På vilket sätt arbetar de med detta idag?

– Finns det brister och vad kan de i så fall göra annorlunda?

⁹ Jmf Grönroos 2002, s. 116 med exempelvis Zeithaml & Bitner 2000, s. 26

¹⁰ Zeithaml, Parasuraman & Berry 1988, s. 46

¹¹ Edvardsson et al. 1998, s. 18

¹² Crosby 1979, Liswood 1989, Gummesson 1995 i Edvardsson et al. 1998, s. 19

1.6 Avgränsning

Föreliggande uppsats är en fallstudie, vilket innebär att vi ämnar studera vad som händer i den kontext där ett visst fenomen utvecklas¹³, i detta fall implementering av tjänstekvalitet i en organisation. Undersökningen sker på Din Bil Syd AB i Helsingborg och därför har vi inte tagit någon hänsyn till vare sig Din Bil koncernen i övrigt eller till ägaren Svenska Volkswagen. Eftersom syftet med uppsatsen är att undersöka hur ledningen kan implementera tjänstekvalitet internt, har vi avsiktligt inte gjort undersökningen utifrån ett kundperspektiv.

¹³ Jacobsen 2002, s. 97

1.7 Disposition

Kapitel 2 *Metod* För att läsaren ska kunna bilda sig en uppfattning om uppsatsens trovärdighet, presenterar vi här vårt tillvägagångssätt som används för att besvara vårt syfte. Vi beskriver varför vi har valt att inta system view och använda oss av multi strategy bestående av observationer, kvalitativa djupintervjuer samt enkätundersökning. Avslutningsvis presenterar vi analysverktyget GAP-analys som fungerar som grundpelare i föreliggande uppsats.

Kapitel 3 *Teori* Kapitlet innehåller teorier kring tjänst, kvalitet – tjänstekvalitet, TQM och intern marknadsföring. Med hjälp av valda teorier tar vi reda på hur gap 3 kan minska. Vår intention är också att använda oss av dessa teorier som verktyg för vidare analys och slutsats.

Kapitel 4 *Empiri* Eftersom vi har som avsikt att ta reda på hur väl befintlig teori stämmer överens med verkligheten tillämpar vi undersökningen som en fallstudie. Vi presenterar här det empiriska material som vi har hämtat från vår undersökning av Din Bil Syd AB i Helsingborg i form av resultatet från våra observationer, intervjuer samt från enkätundersökningen.

Kapitel 5 *Analys* I det näst sista kapitlet varvar vi resultatet från den empiriska undersökningen med bakomliggande teori kring tjänstekvalitet, för att på så sätt uppfylla vårt syfte att ta reda på hur en ledning i ett företag kan implementera tjänstekvalitet internt.

Kapitel 6 *Slutsats* I uppsatsens sista kapitel för vi en diskussion utifrån de teorier vi har analyserat. Teorierna i relation till vår undersökning av fallföretaget har bidragit till en egen modell, som vi presenterar här. Vi förklarar varför befintlig teori om tjänstekvalitet inte helt stämmer överens med verkligheten och besvarar frågeställningen. Kapitlet sammanfattar resultatet av vår analys samt redogör för uppsatsens kunskapsbidrag och förslag till vidare forskning inom ämnet.

2 Metod

I nedanstående kapitel beskriver vi vår uppfattning av verkligheten och hur vi har gått tillväga vid framtagandet av teori och empiri. Därefter förklarar vi hur observationerna, intervjuerna och enkäten bygger på varandra samt varför de är behövliga för att besvara vårt syfte. Avslutningsvis presenterar vi analysverktygen och hur de valda teoriavsnitten hänger samman.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

För att besvara vårt syfte och frågeställning finner vi det viktigt att inte inta ett verklighetsperspektiv som skulle vara mer sanningsenligt än det andra. Arbnor & Bjerke (1997) framhåller hur man genom system view kan kombinera mer än en syn av verkligheten.¹⁴ Vi menar att vi behöver ta hänsyn till fler aspekter än enbart styrgruppens, när vi ska ta reda på hur de kan implementera tjänstekvalitet internt. Val av både teori och metod beror på hur vi uppfattar världen omkring oss. Vi har valt att ifrågasätta tidigare antaganden i den sociala och organisatoriska verkligheten i vår fallstudie av Din Bil Syd AB i Helsingborg. I vår undersökning har vi därför valt att använda oss av multi strategy¹⁵, det vill säga en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod. Det ger oss en mer nyanserad helhetsbild av verkligheten. Anledningen till varför vi har valt att tillämpa vår undersökning som en fallstudie beror på att vi vill skapa en djupare förståelse av det studerade fenomenet i ett verkligt fall.

”Beteckningen ”Case” kommer av det latinska casus och understryker betydelsen av det enskilda fallet. /.../ Ofta är idealet att gå på djupet i ett fall och lägga fram en helhetsanalys som står på egna ben. /.../”¹⁶

Genom fallstudien, som visar samspelet mellan människor och kontext¹⁷, har vi som avsikt att ta reda på om befintliga teorier stämmer överens med och går att tillämpa i ett verkligt fall. Vår ambition är också att, utifrån vår studie, komma med förslag till förbättringar i den studerade organisationen. Svårigheten är att å ena sidan göra en bedömning av teorin

¹⁴ Jmf Arbnor & Bjerke 1997, s. 109 med Dahlgaard 2001, s. 34

¹⁵ Morgan, Sztompka, Hellgren & Löwstedt i Dahlgaard 2001, s. 35

¹⁶ Andersen, s. 8-9 i Jacobsen 2002, s. 95

¹⁷ Jacobsen 2002, s. 98, 101

och å andra sidan ta i beaktning den verklighet som teorin ska fungera i.¹⁸ Genom multi strategy intar vi, som nämnts tidigare, ett brett synfält av verkligheten. Det visar olika perspektiv av den sociala och organisatoriska verkligheten och ger en förståelse av fenomenet utifrån olika synvinklar. Härnäst kommer vi att presentera vårt empiriska tillvägagångssätt och val av de olika metoderna.

2.2 Empiriskt tillvägagångssätt

I föreliggande uppsats har vi, som nämnts ovan, valt att använda oss av befintliga teorier inom det studerade området för att se om det går att tillämpa praktiskt. Det innebär att den empiriska undersökningen är av deduktiv datainsamlingskaraktär.¹⁹ Utifrån tidigare erfarenheter och redan existerande teorier har vi samlat in empiri för att se om våra tidigare antaganden och förväntningar stämmer överens med verkligheten. Den deduktiva datainsamlingen har kritiserats därför att undersökaren kan begränsas till att leta information som är relevant i förhållande till de tidigare empiriska rönen och teorierna.²⁰ För att om möjligen undvika en begränsning och därmed missa viktig information har vi även valt teorier alltefter den empiriska undersökningen har ägt rum eftersom de inte nyanserar våra antaganden. Uppsatsen tar dock sin utgångspunkt i GAP-analysen²¹ och med detta även den empiriska undersökningen.

Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka hur ledningen i ett företag inom bilbranschen kan implementera tjänstekvalitet internt, så att de bättre kan möta de nya förutsättningar som branschen står inför. För att förstå helheten och få en övergripande bild av situationen är därför tillämpningen av multi strategy praktisk i vårt fall.²² Det empiriska materialet består av åtta djupintervjuer med styrgruppsmedlemmarna, två observationer i frontlinjen och en enkätundersökning, som samtliga medarbetare har fått ta del av. Djupintervjuerna bygger på två inledande observationer och ligger till grund för enkätundersökningen. De olika momenten i metoden bygger på varandra och grundar sig i utvecklingen av problemställningen. På nästa sida visar vi en överskådlig bild över vårt empiriska material, se figur 1.

¹⁸ Holme & Solvang 1997, s. 61

¹⁹ Jmf Holme & Solvang 1997, s. 51 med Jacobsen 2002, s. 34

²⁰ Jacobsen 2002, s. 35

²¹ Zeithaml & Bitner 2000, s. 26

²² Jmf Jacobsen 2002, s. 38 med Dahlgard 2001, s. 35

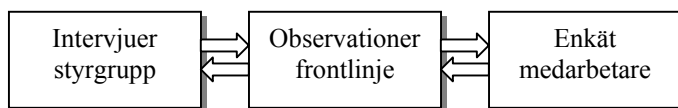
<i>Antal</i>	<i>Vem</i>	<i>Metod</i>
8 intervjuer	Styrgruppsmedlemmar	Djupintervju
2 observationer	Frontlinje	Kvalitativ
69 enkäter	Medarbetare	Kvantitativ

Figur 1. Vårt empiriska material

Utöver vår egen undersökning har vi använt oss av sekundära källor i form av fallföretagets egna interna klimatundersökningar från åren 2005 och 2006 samt en kundundersökning från år 2005. För att illustrera mötet mellan företag och kund inledde vi uppsatsarbetet med att utföra två observationer. Iakttagelserna vi gjorde när vi följde frontlinjens arbete gav oss en verklighetsbild av den sociala kontexten i organisationen och vi kunde urskönja problem som vi anade fanns. Observationerna inspirerade till formuleringen av intervjufrågor att ställa till de sju avdelningscheferna samt till platschefen. Eftersom undersökningen syftar till att se hur ledningen i ett företag arbetar med och kan förbättra tjänstekvalitet internt, är de kvalitativa djupintervjuerna viktiga för att ta reda på vad var och en i styrgruppen anser. Men för att sätta styrgruppsmedlemmarnas syn i relation till de anställdas situation och för att få höra vad medarbetarna anser, menar vi att en kvantitativ undersökning är behövlig. Företaget har cirka 80 anställda och för att få ta del av allas åsikter är en enkätundersökning mer lämplig än vad intervjuer med var och en skulle vara. Meningen är att enkätundersökningen ska visa om det avdelningscheferna säger under intervjuerna stämmer överens med det de anställda upplever i den dagliga driften i mötet med kunden. Multi strategy är av godo därför att de kvalitativa och kvantitativa undersökningarna har skilda för- och nackdelar.²³ På så sätt utesluter vi inte något i uppsatsen, utan sätter istället flera aspekter i relation till varandra och får därigenom ett brett synfält över fenomenet som ska undersökas. Service Marketing forskarna Zeithaml och Bitner (2000) framhäver betydelsen av att undersökningar som denna inte bör begränsas till vare sig det ena eller andra utan att både den kvalitativa och kvantitativa empirin är behövlig.²⁴ De menar att den kvalitativa undersökningen ger en djupare insikt i individens uppfattning och att den spelar en betydelsefull roll i utformningen av den kvantitativa undersökningen. I figur 2 på nästa sida visar vi vår syn på verkligheten och hur vi genom system view visar en flexibilitet i vår undersökning.

²³ Jacobsen 2002, s. 49

²⁴ Zeithaml & Bitner 2000, s. 111



Figur 2. Vår syn på verkligheten, system view

2.2.1 Observation

De två genomförda öppna observationerna fungerar som en introduktion i uppsatsen. Syftet med observationerna är att undersöka frontlinjens beteende i interaktion med kunden. Vi genomförde dem också för att skapa oss en bild om vad som händer i mötet med kunden, för att se om de verkligen gör vad de säger att de gör. Observationerna gör det möjligt för oss som undersökare att se vad som faktiskt sker i frontlinjen.²⁵ Genom iakttagelserna kan vi se hur väl verkligheten stämmer överens med vad intervjupersonerna säger händer i frontpersonalens möte med kunden. Vid två tillfällen, förmiddagen den 29:e och eftermiddagen 30:e mars 2006, har vi observerat anställda i deras vardagliga arbete på kundmottagningen för Audi respektive Volkswagen. Observationerna är som sagt av helt öppen karaktär. Det innebär att undersökningsobjekten under hela processen har varit medvetna om vårt syfte att studera organisationen.²⁶ Med tanke på att de anställda inte kan styra över vilka kunder som kommer in vid vilket tillfälle och eftersom varje kundmöte är unikt, tror vi inte att de anställda på något sätt har kunnat påverka sina beteenden till sin fördel. Vid båda tillfällena har vi valt icke deltagande observation eftersom vi vill studera de anställda i deras naturliga miljö.²⁷ Vi satt med och följde frontlinjen när de rörde sig i byggnaden. Namnbrickor förklarade för kunderna att vi var studenter från Lunds Universitet och i vissa situationer fick vi berätta varför vi satt med och iakttog. Det verkade inte uppfattas som störande eller som ett problem för kunden. En avdelningschef hade tidigare gett oss klartecken att observera frontlinjen och det skedde helt frivilligt för de observerade som fick ge sitt samtycke. Information om vilka vi är och vad vi gör på företaget under denna period har gått ut i ett veckobrev till samtliga i företaget, vilket har gjort att de anställda känner till varför vi har varit där vid upprepade tillfällen. Närheten till det studerade objektet är viktigt när man ska försöka förstå andra människors uppfattning av en viss situation²⁸ och vi tycker att vi har fått röra oss fritt i företaget, vilket ökar

²⁵ Holme & Solvang 1997, s. 110

²⁶ Ibid, s. 114 jmf Jacobsen 2002, s. 181

²⁷ Jacobsen 2002, s. 182

²⁸ Ibid, s. 47

realiteten i vår undersökning. Vi ska nu förklara hur vi gick till väga och omvandlade observationerna till en narrativ berättelse, som inleder uppsatsen.

2.2.1.1 Narrativ

Berättelseforskning, även kallat narrativa studier, är ett tvärvetenskapligt forskningsfält.²⁹ Narrativ metod lämpar sig väl i fallstudier för att problematisera uppsatsämnet och för att väcka läsarens intresse genom en levande beskrivning.³⁰ Att använda narrativ metod vid observationerna, innebär för vår del att vi presenterar resultatet av observationerna som en berättelse i uppsatsen. Vi skrev ned det vi såg och hörde i frontlinjens möte med kunden, i den sociala iscensättningen, och syftet med berättelsen är att den ska stödja vår problemdiskussion. Berättelsen är uppbyggd på så sätt att den ska fånga läsaren och skapa förståelse för situationen och huvudpersonen. Därefter följer en stegrande handling av en konflikt och när den nått klimax kommer upplösningen och ”the turning point”.³¹ Den narrativa studien är en tolkande aktivitet av en betydelsefull berättelse och som skapar mening för vår uppsats. I observationerna har vi tolkat en situation och andra människors tolkningar av sig själva och sin sociala värld.³²

2.2.2 Intervju

Intervjuerna vi har gjort i denna uppsats är så kallade respondentintervjuer då de intervjuade personerna är involverade i det fenomen vi studerar.³³ Vi har intervjuat samtliga åtta styrgruppsmedlemmar eftersom vi vill ta reda på den enskildes inställning, uppfattning och synpunkter. Vi eftersträvar detaljerade och djupgående beskrivningar i vår undersökning och det möjliggör djupintervjuerna. Vi presenterade oss själva och uppsatsämnet i god tid för styrgruppen på ett ledningsgruppsmöte, så att de var beredda på att vi skulle komma. En av oss har arbetat extra på Din Bil Syd AB i Helsingborg och det tror vi har gjort att kontakten och öppenheten gentemot oss har förflutit smidigt. Eftersom det ligger i styrgruppens intresse att denna uppsats skrivs, tror vi inte att det har påverkat uppsatsskrivandet negativt att en av oss är väl känd på företaget. Vi skickade inte ut intervjufrågorna på förhand då det finns risk att möjligheten till spontana svar går förlorade. Intervjufrågorna är formulerade efter vad vi har som avsikt att undersöka och

²⁹ Johansson 2005, s. 17

³⁰ Czarniawska 1998, s. 14 jmf Johansson 2005, s. 34

³¹ Johansson 2005, s. 132

³² Ibid, s. 27

³³ Holme & Solvang 1997, s.104

bygger på observationerna samt vår valda teori. Vi har utformat två intervjumallar, som skiljer sig något åt, då den ene är riktad till avdelningscheferna och den andre till platschefen, se bilaga 2 och 3.

Intervjuerna började med allmänna bakgrundsfrågor där vi främst ville ta reda på vad respondenten har för arbetsbakgrund. Efter bakgrundfrågorna ställdes företagsrelaterade frågor för att ta reda på respondentens uppfattning om vissa aktiviteter i organisationen och därefter ställdes personalspecifika frågor. Vi ställde också följdfrågor när vi kände att något behövdes utvecklas mer.

Intervjuerna gjordes på respondenternas arbetsplats, några genomfördes på respondentens kontor och andra i företagets konferensrum. Intervjuerna gjordes på Din Bil Syd AB i Helsingborg för att spara tid då avdelningscheferna är upptagna personer. Varje intervju tog ungefär en timme. Respektive intervju spelades in med respondentens godkännande på bandspelare. Anledningen till att vi spelade in respektive intervju på bandspelare var att vi ville minimera risken för att missa någon viktig information eller fraser och uttryck. Genom att spela in intervjun kunde vi fokusera mer på de svar som respondenterna gav och vara mer delaktiga och uppmärksamma i intervjuandet. Enligt Holme och Solvang (1997) leder detta tillsammans med en öppenhet i intervjusituationen till att intervjun blir mer spontan och respondenten får en möjlighet till att komma med egna åsikter.³⁴ En av oss ställde frågorna till respondenten medan den andra författaren satt och observerade och förde anteckningar.

2.2.3 Enkät

Eftersom vi har som avsikt att ifrågasätta tidigare antaganden och få en nyanserad helhetsbild genom att anta system view är det viktigt för oss att få fler perspektiv än enbart ledningens. Medarbetarnas syn på organisationen och hur de upplever arbetet i den är därför väsentligt för oss att ta reda på. I ett tidigt stadium i uppsatsprocessen bestämde vi oss för att utföra en enkät bland medarbetarna, som skulle bygga på resultatet från djupintervjuerna, se bilaga 4. Enkätundersökningen har varit planerad och känd hos styrgruppen från start. Att undersökningen är förankrad hos ledningen och att medarbetarna känner till detta är viktigt eftersom det gör undersökningen legitim. Frågorna

³⁴ Holme & Solvang 1997, s. 105

som enkäten består av är av känslig karaktär³⁵ och därför bad vi om ett godkännande från Lindeberg innan vi delade ut den till medarbetarna. Enkäten är också helt anonym men vi har sorterat dessa efter avdelning då vi ville ta reda på om det möjligtvis fanns en skillnad mellan avdelningarna. I uppsatsen har vi dock inte valt att presentera resultatet från enkäten på avdelningsnivå, utan ser till helheten. Vi gick ut till respektive avdelning och delade personligen ut enkäterna och samlade sedan in dessa på egen hand. Detta gjordes för att vi inte ville att enkäterna skulle läsas av någon avdelningschef, något som annars skulle kunna påverka den anställde att svara så ärligt som möjligt.

För att svarsbortfall eller internt bortfall³⁶ som det också kallas skulle undvikas strävade vi efter att skapa så enkla och lättförståeliga frågor som möjligt. Vid enkätundersökningar har inte den svarande möjligheten att ställa frågor om det är något han eller hon inte förstår. Vi fick samtliga enkätfrågor besvarade av respondenterna.

Ett externt bortfall betyder att individer antingen vägrar att svara eller inte har möjlighet att svara.³⁷ Vi uppnådde en svarsfrekvens på 90 procent vilket får anses som ett mycket bra resultat. Enligt Ejlertsson (2005) bör en noga förberedd och ordentligt genomförd enkätundersökning till allmänheten generera en svarsfrekvens på cirka 80 procent. Det kan dock skilja från undersökning till undersökning beroende på vilken bransch eller område som undersöks.³⁸

Frågorna och svaren har kodats om till siffror och matats in i det persondatorbaserade statistikprogrammet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).³⁹ Därefter har en sammanställning av svaren i tabeller gjorts i datorn. En tabell per fråga som visar det totala utfallet på hela företaget, vilka vi kommer att presentera i empirikapitlet.

2.3 Analysverktyg

Grundpelaren i föreliggande uppsats är GAP-analysen, se figur 3 nedan. GAP-analysen fungerar som ett hjälpmedel för att företagsledningen ska kunna analysera källorna till kvalitetsproblem och förstå hur kvaliteten kan bli bättre. Kvalitetsgap uppkommer när

³⁵ Ejlertsson 2005, s. 12

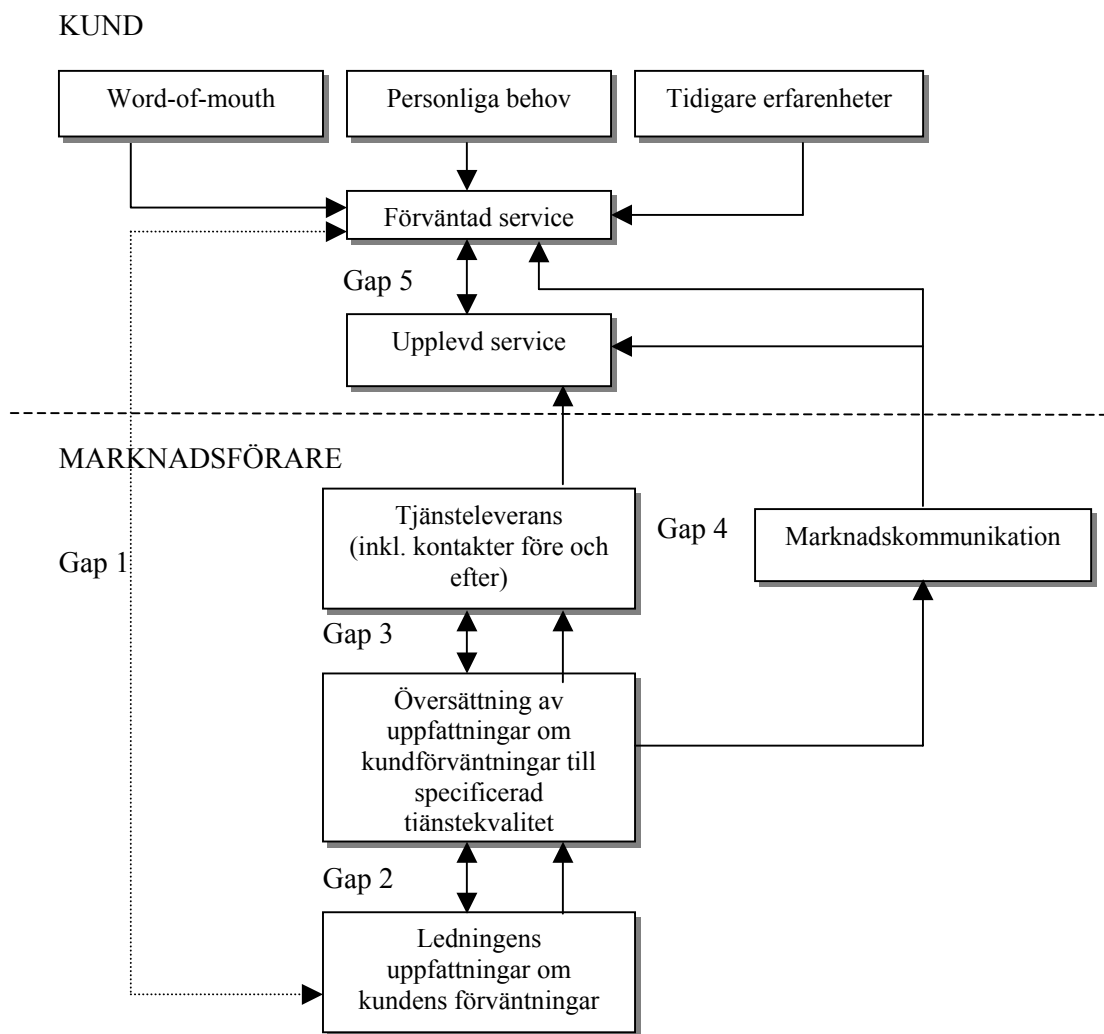
³⁶ Ibid, s. 25

³⁷ Ibid

³⁸ Ibid, s. 12

³⁹ www.spss.com

företaget inte agerar konsekvent i arbetsprocessen med kvalitet. Det centrala i modellen är kundgapet (gap 1), det vill säga skillnaden mellan vad kunden förväntar sig och vad som faktiskt sker.⁴⁰ Har företaget inte lyckats med att göra kunden nöjd och bygga långsiktiga kundrelationer behöver företaget ta reda på vad de behöver göra för att gapet ska förslutas. De tre Service Marketing forskarna som har tagit fram modellen, Zeithaml, Parasuraman och Berry (1988), menar att detta kan ske först när de fyra andra gapen är åtgärdade och förslutna.⁴¹



Figur 3. Modell för tjänstekvalitet – skillnadsanalys. Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990 s. 46

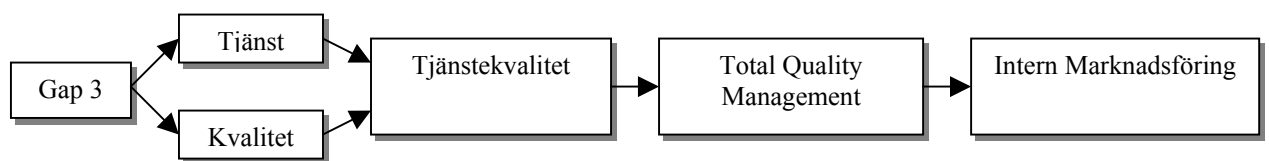
GAP-analysen visar hur tjänstekvalitet uppkommer och har sitt ursprung i kunden, vilket kan ses i modellens övre halva. För att förstå kundens situation i relationen till företaget

⁴⁰ Zeithaml & Bitner 2000, s. 26

⁴¹ Zeithaml, Parasuraman & Berry 1988, s. 46

bör man se till modellens nedre halva som visar vad som ligger bakom kundens förväntningar på service och tidigare erfarenheter. Vad som sker internt i företaget påverkar kundens upplevda service. Grönroos (2002) skriver att ”ledningens uppfattning om kundernas förväntningar styr beslut om vilken specificerad tjänstekvalitet företaget ska följa när tjänsteleveransen sker”.⁴² Det är i den nedre halvan av modellen, närmare bestämt i gap 3, vi har valt att fördjupa oss i, eftersom vi är intresserade av att undersöka ledningens interna förfaringssätt. I gap 3 finns förklaringen till varför företaget inte lyckas åstadkomma den kvalitet man vill att kunden ska uppleva i servicemötet.⁴³ Zeithaml, Parasuraman och Berry menar att det beror på bakomliggande orsaker som handlar om ledningens relation till medarbetarna, vilket ger konsekvenser i relationen med kunden.⁴⁴

Figur 4 nedan är en illustration över hur vi har tänkt i valet av teorier och varför vi finner dem relevanta för vår uppsats. Modellen åskådliggör gap 3 och hur vi därefter har valt att förklara förståelsen och definitionen av tjänstekvalitet genom att beskriva tjänst och kvalitet. Vi menar att det finns ett samband mellan gap 3, tjänst och kvalitet. Näst sist i modellen visar vi hur vi har valt att diskutera Total Quality Management (TQM), som är en ledningsorienterad filosofi, men som tar hänsyn till alla delar i organisationen.⁴⁵ TQM är av intresse för uppsatsen, då vår tanke är att det ska tillföra ett nytt perspektiv gentemot övrig vald teori. Avsnittet intern marknadsföring fungerar som en sammanfattning av samtliga valda teorier och vi tydliggör här vad som är centralt i varje teoridel. Vi har valt teorierna utifrån vad vi anser passar till vårt syfte. Vi finner dem relevanta därför att de tillsammans med empirin kommer att leda fram till ett svar på vår frågeställning.



Figur 4. Vår arbetsprocess med valda teorierna

⁴² Grönroos 2002, s. 116

⁴³ Ibid, s. 118

⁴⁴ Zeithaml, Parasuraman & Berry 1988, s. 23

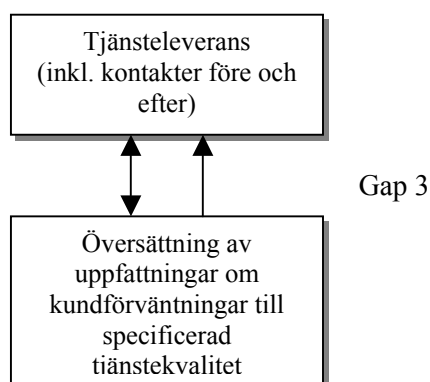
⁴⁵ Sandholm 1995, s. 17

3 Teori

Vi inleder teoridelen med att förklara uppkomsten av kvalitetsgap 3 och varför vi finner det relevant för vårt syfte. Därefter redogör vi för begreppen tjänst och kvalitet, vilka ligger till grund för den teoretiska beskrivningen av tjänstekvalitet och TQM. I det avslutande avsnittet redogör vi för intern marknadsföring som vi menar tillsammans med övrig vald teori kan hjälpa företag att minska gap 3.

3.1 Kvalitetsgap 3

Gap 3, se figur 5 nedan, är av stor betydelse för vårt syfte att ta reda på hur ledningen kan implementera tjänstekvalitet, eftersom det visar relationen mellan den kundorienterade servicestandarden som ledningen vill ge och den faktiska servicen som ges till kunden. Vi vill se hur ledningen upplever frågan om tjänstekvalitet och vilken betydelse tjänstekvalitet har för de anställda. Därför har vi valt att utgå från den här teorin. Den valda teorin hjälper oss också att besvara vår frågeställning om hur styrgruppen på Din Bil Syd AB i Helsingborg kan verka för ökad tjänstekvalitet. Service standarderna måste vara understödda med hjälp av rätt människor, system och teknologi. Författarna Zeithaml och Bitner menar att även om företaget har manualer för hur medarbetarna ska uppträda gentemot kunden betyder det inte att de faktiskt följs. För att de ska fungera så bra som möjligt måste de hela tiden underhållas genom till exempel utbildningar, motivation och belöningar.⁴⁶



Figur 5. Gap 3 i Modell för tjänstekvalitet – skillnadsanalys. Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990 s. 46

⁴⁶ Zeithaml & Bitner 2000, s. 486

Flera forskare har försökt att identifiera kritiska faktorer som kan minska gap 3. Exempel på kritiska faktorer är medarbetare som inte förstår sin roll i företaget, fel person på fel plats i företaget, otillräcklig teknologi som inte underlättar arbetet utan som istället har motsatt effekt och avsaknad av delaktighet och teamarbete.⁴⁷ Alla faktorerna kan vi se, relaterar till företagets human relations funktioner. En svårighet i gap 3 som författarna tar upp är om företaget exempelvis fungerar som en återförsäljare av ett annat företags produkt.⁴⁸ Det tillverkande företaget kanske har riktlinjer som återförsäljaren måste följa och släpper inte kontrollen över den egna produkten.

Följande teorier i detta kapitel ger en förklaring på vad vi i denna uppsats menar med begreppen tjänst, kvalitet och tjänstekvalitet. Vi har valt definitioner som vi tycker passar i detta sammanhang och som tydliggör resterande vald teori. Eftersom det finns en mängd olika definitioner tycker vi att det är viktigt att visa vad vi menar med dessa begrepp.

3.2 Tjänst

Vi vill klargöra vad tjänst är för att förstå grundförutsättningarna för tjänstekvalitet. En tjänst är en företeelse som är svår att ge en exakt definition på, då den kan ha många innebörder. Den har en stor spännvidd och kan innebära alltifrån en personlig service till tjänsten som en produkt. En vara kan omvandlas till en tjänst om säljaren skräddarsyr produkten så att den ska motsvara en enskild kunds önskemål. Enligt Grönroos räknas vissa administrativa uppgifter, som exempelvis fakturering, också som en tjänst då det innebär en service till kunderna. Den här typen av tjänster räknas som dolda och om de används på rätt sätt kan de skapa konkurrensfördelar för företaget.⁴⁹ De grundläggande och ofta redovisade egenskaperna hos tjänster är enligt Grönroos att tjänster är processer som innehåller ett led av aktiviteter snarare än saker, produktion och konsumtion av tjänster sker till viss del samtidigt och att kunden till viss del själv medverkar i tjänsteproduktionens process.⁵⁰ Enligt Kotler (2003) har en tjänst fyra egenskaper. Den är ogripbar, oskiljbar, ombytlig och obeständig. Ogripbar innebär att tjänsten inte går att se, känna eller prova innan leverans. Med oskiljbar menas att den inte kan separeras från leverantören. Kunden är ofta delaktig i produktionen. En tjänst är ombytlig vilket innebär

⁴⁷ Zeithaml & Bitner 2000, s. 486

⁴⁸ Ibid, s. 487

⁴⁹ Grönroos 2002, s. 57-58

⁵⁰ Ibid, s. 59 jmf Zeithaml & Bitner 2000, s. 12

att den skiftar i kvalitet beroende på vem som levererar den, när, var och hur. Obeständig betyder att tjänsten inte är lagringsbar.⁵¹ Lewis & Entwistle (1990) tar upp samma egenskaper som Kotler men lägger till en femte egenskap, komplexa leveranssystem. Frontpersonalen som är företagets ansikte utåt är beroende av team som finns ”back stage”.⁵² Det finns en rad olika definitioner för fenomenet tjänst. Vi väljer att använda Grönroos definition, eftersom den passar väl in i hur vi ser på vårt fallföretag och är relevant till vårt syfte och vår frågeställning.

”En tjänst är en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal och/eller fysiska resurser eller varor och/eller tjänsteleverantörernas system, och som utgör en lösning på kundens problem”⁵³

3.3 Kvalitet

Vad är då kvalitet i förhållande till en tjänst? Kvalitet beror på flera faktorer, som inte enbart kan kontrolleras av företaget, exempelvis kundens förmåga att visa vad hon eller han behöver, personalens förmåga att tillgodose kundens önskemål och samspelet mellan olika kunder.⁵⁴ Begreppet kvalitet kan lätt bli abstrakt, det är därför viktigt att vi klargör vad vi menar med det. Kvalitet kan ha en rad olika innebörder och definitioner. En definition som har ett produktperspektiv är Crosby (1979), ”uppfyllande av satta krav”, en annan är Juran (1951) och är mer kundnära, ”lämplighet för sitt syfte”. Enligt den internationella standarden för kvalitetssystem ISO 9000:2000 innebär kvalitet ”den grad till vilken inneboende egenskaper uppfyller krav, det vill säga behov eller förväntning som är angiven, i allmänhet underförstådd eller obligatorisk”.⁵⁵ Helling och Helling (2001) menar dock att certifierade kvalitetssystem inte är någon garanti för överlevnad.⁵⁶ Enligt Garvin (1984, 1988) varierar innebörden av kvalitetsbegreppet beroende på i vilken kontext det används i. Garvin menar att kvalitetsbegreppet förändras från att utgå från användaren, sedan produkten och slutligen tillverkning. Han menar också att innebörden av kvalitet borde skilja från marknad till marknad.⁵⁷ Harvey och Green (1993) är inne på samma linje som Garvin och föreslår fem orelaterade definitioner på kvalitet: För det första ska

⁵¹ Kotler 2003, s. 42-45

⁵² Lewis & Entwistle 1990, s. 42

⁵³ Grönroos 2002, s. 58

⁵⁴ Zeithaml & Bitner 2000, s. 13

⁵⁵ Bergman & Klefsjö 2001, s. 22

⁵⁶ Helling & Helling 2001, s. 19

⁵⁷ Garvin 1998, s. 13

kvaliteten vara exceptionell genom att produkten kännetecknar status, hög standard, inga defekter och att produkten uppfyller vissa standarder. Produkten ska vara felfri och möjlig att använda till de ändamål den är avsedd för. Kvaliteten ska motsvara det kunden betalar för och kunden ska därigenom känna att han eller hon får värde för pengarna. Slutligen menar Harvey och Green att det är viktigt att kvaliteten bibehålls även under en eventuell transformering, det vill säga när produkten byter form.⁵⁸ Vi har valt att utgå från Bergman och Klefsjös definition av kvalitet.

”Kvalitet på en produkt är dess förmåga att tillfredställa, och helst överträffa kundens behov och förväntningar”⁵⁹

Definitionen indikerar på att det inte enbart räcker med att uppfylla kundens förväntningar utan de måste också överträffas. För att kunden ska bli lojal och komma tillbaka krävs att han eller hon blir överraskad, exalterad och förtjust.⁶⁰ Kvalitet är ofta knuten till en varas tekniska specifikationer. När produkten istället är en tjänst blir det genast svårare då produktion och konsumtion många gånger infaller samtidigt. Kunden deltar också ofta i produktionen och i med detta kan tjänsten uppfattas som komplex vilket innebär att företaget första måste ta reda på vad kunden vill ha och vad de tycker om.⁶¹

3.4 Tjänstekvalitet

Kvaliteten på en tjänst är svår att definiera och det är kunden som köper tjänsten som också definierar den. Enligt Grönroos är den kvalitet som kunden upplever ett resultat av hur bra den tekniska kvaliteten och den funktionella kvaliteten är. Den tekniska kvaliteten innebär vad kunden får medan den funktionella kvaliteten betyder hur kunden får det.⁶² Det är sedan skillnaden mellan den förväntade kvaliteten och den faktiska upplevda kvaliteten som avgör den upplevda tjänstekvaliteten.⁶³ Vår syn på vad tjänstekvalitet är i detta fall, menar vi är vad som sker internt har en stor påverkan av vad som upplevs externt. Det är därför vi har valt att fördjupa oss i hur ledningen kan implementera tjänstekvalitet internt. Den tjänstekvalitet som kunden upplever påverkas av frontpersonal, maskiner, lokalen men också av ledningen. Att förbättra kvaliteten på ett företags tjänster är ett ständigt arbete,

⁵⁸ Harvey & Green 1993, s. 14-16

⁵⁹ Bergman & Klefsjö 2001, s. 23

⁶⁰ Ibid, s. 25

⁶¹ Grönroos 2002, s. 74

⁶² Ibid, s. 75-76

⁶³ Ibid, s. 79-80

som måste utgå från kunden. Det finns en ny generation företag som förstår värdet av att tillfredsställa kundens behov. Helling & Helling menar att de traditionella företaget, som inte förstår detta, inte heller kommer att överleva.⁶⁴ Det är därför vi tycker att det är av stort intresse att studera hur en konservativ bransch som bilbranschen kan arbeta för att bemöta de nya förutsättningarna de står inför.

3.4.1 Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) innebär att företaget genomsyras av kvalitet i alla interna processer och funktioner genom ett engagemang av alla i organisationen.⁶⁵ Vi har valt att ta med TQM i vår uppsats eftersom vi anser att det tillför forskningen om tjänstekvalitet ett nytt perspektiv med tanke på att ledningsfilosofin bygger på att få alla i organisationen delaktiga. Företaget strävar genom detta arbete att uppfylla eller helst av allt, överträffa kundens behov och förväntningar.⁶⁶ TQM introducerades av företagsledare på 1980-talet i och med en ökad konkurrens gällande kvalitet och växande kvalitetskrav från kunden. Genom en medveten satsning på kvalitet förbättrades lönsamheten.⁶⁷ Tidigare fokuserade man på de produkter företaget tillhandahöll. Numera har man insett vikten av kvalitet i ett vidare perspektiv, vilket inkluderar kvalitet i alla interna processer och funktioner samt delaktighet av alla människor i organisationen.⁶⁸ Enligt Bergman och Klefsjö innebär TQM att företaget genererar en förhöjd kundtillfredsställelse med en lägre resursåtgång.⁶⁹ Grundförutsättningen för ett fungerande TQM är ett engagerat ledarskap omgivet av fem hörnstenar. Dessa hörnstenar är: kunderna i centrum, arbeta med processer, ständigt förbättringsarbete, beslut baserade på fakta och att skapa förutsättningar för delaktighet. För att kunna införa och lyckas med TQM krävs en samverkan mellan de olika delarna och att de tillsammans genomsyrar hela organisationen.⁷⁰ För att förbättra en redan existerande verksamhet, kräver det att alla i den delar vision om servicen.⁷¹

Det finns enligt Shank och Gobindarajan (1993) ett antal principer för TQM och vi har valt att lyfta fram ett antal av dem: Verksamheten ska byggas upp på klart definierande

⁶⁴ Helling & Helling 2001, s. 17

⁶⁵ Sandholm 1995, s. 14

⁶⁶ Bergman & Klefsjö 2001, s. 34

⁶⁷ Sandholm 1995, s. 17

⁶⁸ Ibid, s. 19

⁶⁹ Bergman & Klefsjö 2001, s. 51

⁷⁰ Ibid, s. 35

⁷¹ Zeithaml & Bitner 2000, s. 196

långsiktiga mål och resurserna som ska allokeras mellan tjänster och aktiviteter behöver vara baserade på dessa satta mål. Kvaliteten på en tjänst måste byggas in redan från början och till hjälp används statistik. Förutsättningar ska skapas för ett fortlöpande lärande för samtliga anställda inom organisationen. Barriärer mellan avdelningar och anställda måste tas bort för att informationen ska kunna flöda fritt. Det måste ske ett ständigt arbete för en förbättring av kvalitet och produktivitet. Det är också viktigt att se till att varje anställd får ett individuellt program som genomförs för utbildning och utveckling.⁷²

Implementering av TQM är i första hand tänkt att skapa förutsättningar för de anställda att utföra ett bra arbete. Enligt Deming beror 85 procent av företags kvalitetsproblem på att processer och system är dåligt utformade och endast 15 procent på de anställdas prestationer. Detta visar på hur viktigt det är för ledningen att skapa rätt förutsättningar för de anställda att kunna utföra ett kvalitativt arbete.⁷³

Innebär en implementering av TQM en garanterad framgång? Enligt Lindvall (2001) är det inte givet att TQM genererar ett bättre resultat. Inför en implementering av TQM är förväntningarna höga och många inom företaget räknar med att TQM kommer vara lösningen på de flesta problemen. Det som lyfts fram är ofta de fördelar som finns, vilket är naturligt då TQM måste säljas in så att det accepteras av de anställda. Det som ofta glöms av är att det också kan finnas nackdelar. Ett annat skäl till att en implementering av TQM misslyckas är att ledningen inte lyckas få alla anställda att förstå hur TQM ska användas. Förståelse för metoderna och att de är bra finns ofta men sedan finns inget intresse för att avsätta tid och resurser för att implementera dessa.⁷⁴

3.5 Intern marknadsföring

Intern marknadsföring hjälper till att besvara frågan om hur luckorna i gap 3 kan minska, därför finner vi det relevant till vårt syfte. För att frontpersonalen gång på gång ska kunna leverera hög tjänstekvalitet till kunderna krävs en mängd olika strategier från ledningens sida. Dessa strategier förmedlas genom så kallad intern marknadsföring. Om

⁷² Shank & Govindarajan i Gustavsson et al. 1997, s. 79-80

⁷³ Deming i Gustavsson et al. 1997, s. 79

⁷⁴ Lindvall 2001, s. 125-126

organisationen utgår ifrån att frontpersonalen ska ha möjlighet att leverera en hög tjänstekvalitet bör alla beslut och strategier innebära att kvalitetsgap 3 minskar.⁷⁵

Intern marknadsföring utgår ifrån en föreställning om att företaget har en intern marknad där personalen räknas som kund. Om företaget inte kan marknadsföra deras produkter, tjänster med mera internt så kommer det vara svårt att nå någon framgång med marknadsföringen till de externa kunderna.⁷⁶ Det är viktigt att de anställda kan känna sig tillfredsställda med arbetsmiljön och relationerna till kollegerna samt relationen till sin arbetsgivare.⁷⁷ Genom intern marknadsföring har man breddat personalpolitiken i företagen med tre nya perspektiv. För det första måste företaget se sin personal som sin första marknad, vilka också är en målgrupp för den externa marknadsföringen. För det andra ska alla satsningar som görs internt mot personalen samt processer ska vara målinriktade och förenas med arbetet ut mot kunderna. För det tredje är betydelsen av att företaget ser sin personal, funktioner samt avdelningar som interna kunder och därför ger dem en service som är lika kundinriktad som mot dess externa kunder.⁷⁸ Intern marknadsföring har definierats på olika sätt i litteraturen. Joseph (1996) föreslog att intern marknadsföring är:

“/.../ the application of marketing, human resource management, and allied theories, techniques, and principles to motivate, mobilize, co-opt, and manage employees at all levels of the organization to continuously improve the way they serve external customers and each other. Effective internal marketing responds to employee needs as it advances the organization mission and goals.”⁷⁹

Berry (1984) menar att intern marknadsföring innebär att företaget:

”/.../ viewing employees as internal customer, viewing jobs as internal products, and then endeavouring to offer internal products that’s satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organisation.”⁸⁰

Vi använder oss av Christian Grönroos (2002) definition av intern marknadsföring därför att han framhåller vikten av att på ledningsnivå arbeta för att få tillfredsställda medarbetare.

⁷⁵ Zeithaml & Bitner 2000, s. 294

⁷⁶ Grönroos 2002, s. 365

⁷⁷ Ibid, s. 369

⁷⁸ Ibid, s. 366

⁷⁹ Joseph 1999 s. 55

⁸⁰ Berry 1984 i Kang et al. 2002 s. 280

”.../ bästa sättet att motivera personalen till att bli tjänstvillig och inställd på kundinriktat arbete är att använda ett aktivt och målinriktat program där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i en slags marknadsföring. På så vis kommer de interna relationerna mellan medarbetare på olika avdelningar (kontaktpersonal, internt stödjande personal, gruppleddare, arbetsledare och chefer) att på bästa sätt främjas och styras mot serviceinriktad hantering av externa relationer med kunder och andra parter.”⁸¹

3.5.1 Kommunikationsstyrning och attitydutveckling

Enligt Grönroos finns det två sorters intern marknadsföring, som innebär två typer av ledningsprocesser; kommunikationsstyrning och attitydutveckling. Det kommunikationsstyrande perspektivet innebär att chefer, arbetsledare med flera behöver information för att de ska kunna genomföra sina uppgifter på ett bra sätt gentemot de interna och externa kunderna. Information som berör arbetsrutiner, tjänstens egenskaper med mera behövs och även en god kommunikation med ledningen angående sina behov, krav samt kunskapen om kundens önskemål. Det attitydutvecklande perspektivet innebär att personalen måste motiveras på ett kundmedvetet och tjänstevilligt sätt. För att nå ett bra resultat krävs en kombination av båda perspektiven, men alltför ofta ägnas för mycket uppmärksamhet åt det kommunikationsstyrande perspektivet. Kommunikationen är många gånger envägs vilket innebär att personalen får en mängd information men har inte möjlighet till feedback. Personalen får heller inte så ofta någon uppmuntran av sina arbetsledare och chefer.⁸² Om kommunikationen är tvåvägs ökar förståelsen för både chefens och de anställdas situation och förtroendet mellan dem. Detta gäller även mellan de funktionella avdelningarna. En av de viktigaste framgångsfaktorerna för att etablera en stark företagskultur och förmågor är samarbete.⁸³

För att den interna marknadsföringen ska bli framgångsrik krävs att det finns stöd för kommunikationsstyrning samt att det finns en effektiv attitydutveckling. Dessa perspektiv påverkar varandra då information som personal får ta del av påverkar deras attityder. För chefer och arbetsledare måste attitydpåverkan och kommunikationsstyrning uppfattas som oskiljbara delar.⁸⁴ Det är viktigt att ledningen förvissar sig om att alla de interna tjänsterna som förmedlas utförs på ett kundinriktat sätt. Alla de personer som erbjuder tjänster både

⁸¹ Grönroos 2002, s. 369

⁸² Ibid, s. 370

⁸³ Mastenbroek 1991, i Varey 1993, s. 47

⁸⁴ Grönroos 2002, s. 371

internt och externt måste få det stöd av ledningen tillsammans med ett tekniskt stöd som krävs för att de kan fungera som deltidsmarknadsförare.⁸⁵

3.5.2 Strategier för att minska gap 3

För att minska gap 3 kan organisationen använda sig av intern marknadsföring där strategier såsom att anställa rätt personal, utveckla befintlig personal så att de kan leverera en god tjänstekvalitet, ge personalen det stöd de behöver samt behålla den bästa personalen används.⁸⁶

3.5.2.1 Anställa rätt personal

För att företaget så snabbt som möjligt ska få tag på personal med rätt kompetens blir rekryteringsprocessen ett betydelsefullt verktyg. Genom att rekrytera personal med rätt kompetens kan företaget få en effektiv intern marknadsföring.⁸⁷ När ett serviceföretag anställer frontpersonal är det viktigt att man lägger större fokus vid personens servicekvaliteter. Zeithaml och Bitner menar dock att chefer i företag har börjat se över rekryteringsförfarandet vad det gäller detta.⁸⁸ Enligt Bell och Anderson (1992) kan rekrytering av servicepersonal liknas vid en casting till en film. Det gäller att hitta personer som är rätt för de roller som ska tillsättas. Utmaningen för ansvariga inom filmbranschen och företaget är att hitta rätt personer för att kunna nå framgång. Rekryteringen måste baseras på både analytiska verktyg och fingertoppskänsla. Det finns vissa riktlinjer som företaget kan följa vid rekrytering av duktiga personer som är serviceminded.⁸⁹ För det första ska den serviceroll som ska tillsättas definieras och de specifika kvaliteter som önskas ska också beskrivas. För det andra ska urvalsprocessen likna en serviceprocess genom att man simulerar ett verkligt servicemöte. På så sätt tar reda på hur personen skulle agera i en sådan situation. För det tredje är det viktigt att ta reda på hur den sökande agerar i pressade och stressande situationer. Detta är betydelsefullt då många irriterade kunder konfronterar första bästa anställd som den möter på företaget. Kunder föredrar frontpersonal som kan agera bestämt och med självförtroende.⁹⁰

⁸⁵ Grönroos 2002, s. 372

⁸⁶ Zeithaml & Bitner 2000, s. 294

⁸⁷ Ibid, s. 294

⁸⁸ Ibid, s. 295

⁸⁹ Bell & Anderson 1992, s. 52

⁹⁰ Ibid, s. 53-54

3.5.2.2 Utveckla personalen

Genom att utveckla befintlig personal ökar utsikterna för företaget att leverera en god tjänstekvalitet. Om företaget har rätt servicepersonal kommer de också att ha en möjlighet att erbjuda en så god service som möjligt. Personalen behöver lära sig de tekniska hjälpsystem och processer som finns att tillgå i företaget. Det kan exempelvis vara datasystem med mera. Personalen behöver också öva upp sin förmåga att samspela med kunden så att de kan erbjuda en service som karaktäriseras av exempelvis hövlighet, omhändertagande och uppmärksamhet.⁹¹

En utbildning, såväl intern som extern, fungerar ofta som grund till intern marknadsföring och utbildningen bör ha tre mål. För det första är det viktigt att utveckla en servicestrategi som ser till helheten och en anställds förståelse för den roll gentemot andra anställda, processer och kunder som han eller hon har i den totala marknadsföringsprocessen. För det andra ska välvilliga attityder utvecklas och uppmuntras i förhållande till den servicestrategi som företaget har ställt upp samt arbetet som deltidsmarknadsförare. Slutligen ska försäljning, serviceförmågan och kommunikation utvecklas och förändras så att den blir så bra och effektiv som möjligt.⁹²

Om organisationen inte klarar att nå det första målet, blir det besvärligt att nå det andra målet och att därmed åstadkomma en positiv attitydförändring. Om en person inom organisationen inte ser helheten och inte heller uppskattar den kommer han eller hon inte att ha någon förståelse varför beteendet i förhållande till sina kollegor och kunder måste förändras samt att ta till sig nya färdigheter som inte är nödvändiga för det vanliga arbetet. De anställda måste också känna tillit till varandra och för att nå detta måste utbildningen innehålla ämnen som tar upp en uppriktig behandling av både kunder och personal.⁹³

3.5.2.3 Chefens stöd och andra stödsystem

Det räcker inte enbart med utbildning för att åstadkomma en bra intern marknadsföring. Chefer på olika nivåer inom företaget måste stödja hela processen. Det kan exempelvis vara stöd genom att aktivt uppmuntra personalen, att låta personalen vara delaktig i planering och beslut, att skapa ett internt klimat som både är öppet och uppmuntrande samt

⁹¹ Zeithaml & Bitner 2000, s. 298-300

⁹² Grönroos 2002, s. 377

⁹³ Ibid, s. 377

att den kontakt som förekommer med personalen innehåller information, feedback och tvåvägskommunikation. Chefer bör uppmuntra sina anställda till att komma med nya idéer, att genomföra dessa idéer och att ge förslag på hur de kan användas. För att skapa engagemang hos de anställda så kan chefer låta sin personal vara delaktig i planering och beslut. Det är framförallt viktigt att låta kontaktpersonalen vara med då den har mycket information och kunskap om kundens behov och önskemål. De anställda behöver information för att kunna utföra sina uppgifter men får inte personalen någon feedback så blir de inte heller speciellt mottagliga för informationen som då inte får någon större verkan.⁹⁴

De anställda behöver olika stödsystem som är kundfokuserade för att ha möjlighet att erbjuda kunden en bra service. Stödsystemen kan vara lika viktiga som personalens kompetens i att bemöta kunder. Det finns ett flertal strategier för att åstadkomma kundfokuserade stödsystem. Det kan till exempel vara att mäta den interna tjänstekvaliteten. Alla i företaget har en kund och om företaget börjar mäta intern tjänstekvalitet så finns det möjlighet att skapa en intern kvalitetskultur.⁹⁵ Som utgångspunkt kan organisationen använda sig av SERVQUAL, en kvalitativ metod som innebär att den externa tjänstekvaliteten mäts. Formuläret utgår ifrån de fem dimensionerna trovärdighet, empati, påtaglighet, säkerhet och tjänstvillighet där ett antal påståenden ställs inom varje dimension.⁹⁶ Forskarna Parasuraman, Zeithaml och Berry som skapat verktyget menar att om det modifieras kan det även användas internt.⁹⁷ Enligt Kang, James och Alexandris (2002) kan företaget genom en modifiering av SERVQUAL komma med påstående som till exempel: mina arbetskamrater utför den tjänst som de lovat, mina arbetskamrater förser mig med korrekt och nödvändig information, jag kan lita på mina arbetskamrater, mina arbetskamrater är villiga att hjälpa mig.⁹⁸ Det finns dock en risk med en mätning av den interna tjänstekvaliteten, att för mycket fokus läggs på den interna kunden. Detta undgår företaget genom att tydligt visa hur arbetet med den interna tjänstekvaliteten påverkar den tjänst som levereras till den externa kunden.⁹⁹ Andra

⁹⁴ Grönroos 2002, s. 378

⁹⁵ Zeithaml & Bitner 2000, s. 305

⁹⁶ Zeithaml, Parasuraman & Berry 1988, s. 17

⁹⁷ Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, s. 180

⁹⁸ Kang, James & Alexandris 2002, s. 285

⁹⁹ Zeithaml & Bitner 2000, s. 305

stödsystem kan vara databaser där information om kunderna finns lagrade, intranät och annan teknisk utrustning som underlättar för den anställda ge en bra service.¹⁰⁰

3.5.2.4 Behålla personalen

När företaget har fått tag på bra och kompetent servicepersonal är det också viktigt att kunna behålla dem. Det kan de göra genom att bland annat erbjuda bra löner vilket visar att företaget värdesätter sin personal.¹⁰¹ En annan viktig del i den interna marknadsföringen är att motivera de anställda. Detta kan göras på en rad olika sätt. Enligt Katzenbach & Santamaria (1999) finns det fem olika sätt; att lära nyanställda företags vision och att de känner en stolthet att arbeta inom företaget. Att varje anställd vet exakt vad den har för uppgift och hur prestationerna bedöms och varför. Att ge personalen handlingsfrihet och få möjlighet att ta risker som i sin tur kan generera stora belöningar. Att ge anställda uppskattning och respekt för individuella prestationer. Att ge anställda möjlighet att få ersättning och bonus om arbetet mynnar ut i bättre resultat.¹⁰² För att personalen ska känna sig motiverade att göra ett bättre jobb krävs att de har möjlighet att handla och tänka fritt, ta beslut och att analysera med mera. Det är då viktigt att de har rätt kunskaper och färdigheter för att genomföra detta.¹⁰³

Hertzberg har tagit fram ett antal motivationsfaktorer och de är prestationer, ansvar, befordran, arbete i sig själv, erkännande och växt. Prestationer innebär att när de anställda utför sitt jobb ska de känna en tillfredställelse och likaså när de ser resultatet. Med ansvar får de anställda ta kontroll över deras egen arbetssituation samt ett utökat ansvar över arbetskamraternas arbete. Med befordran menas att den anställde får en högre befattning inom företaget. Arbete i sig själv innebär att det arbetet som den anställde har är intressant och varierande. Erkännande betyder att de får positiv feedback vid väl utfört arbete. Med växt menas att den anställde får genomgå utbildningar vilket kan leda till befordran.¹⁰⁴ Zeithaml och Bitner menar att om den anställde arbetar i team ökar också möjligheten att få nöjda kunder. Den anställde kan dessutom bli av med eller minska den stress som ofta

¹⁰⁰ Grönroos 2002, s. 380

¹⁰¹ Pfeffer 1995, s. 59

¹⁰² Katzenbach & Santamaria 1999, s. 109

¹⁰³ Grönroos 2002, s. 388

¹⁰⁴ Hertzberg i Abrahamsson & Andersen 2000, s. 148-151

finns i servicebranschen. Teamet backar nämligen upp och entusiasmerar varandra, så att de kan fortsätta leverera en bra servicekvalitet.¹⁰⁵

3.5.3 Förutsättningar för intern marknadsföring

Det finns tre viktiga förutsättningar för att företaget ska kunna uppnå en bra och verkningsfull intern marknadsföring. Den interna marknadsföringen måste uppfattas som en integrerad del av den strategiska ledningsverksamheten, organisationsstrukturen och ledningen måste stödja den interna marknadsföringsprocessen samt att organisationens högsta ledning är tvungen att hela tiden aktivt stödja den interna marknadsföringsprocessen.¹⁰⁶ För att den interna marknadsföringen ska vara framgångsrik är det viktigt att den kommer uppifrån den högsta ledningen i organisationen. De måste förstå sin roll i marknadsföringsprocessen samt att behärska denna för att den interna marknadsföringen mot stödpersonal och kontaktpersonal ska bli lyckosam. Kompetensen som den anställda behöver för att fungera som en serviceinriktad deltidsmarknadsförare kommer i stor utsträckning från det stöd och uppmuntran som kommer ifrån cheferna. För att kontaktpersonalen och stödpersonalen ska kunna ge en god service krävs att alla chefer på samtliga nivåer inom organisationen utför ett bra ledarskap. Det sista ledet i den interna marknadsföringen är kontaktpersonalen, det är de som sedan har kontakt med den externa kunden. För att kontaktpersonalen ska kunna ge en bra service krävs att alla personer inom samtliga nivåer ger sitt stöd. Även om de andra i företaget inte kommer i kontakt med kunden bidrar de ändå till de externa kundernas erhållna service.¹⁰⁷ Inom ett företag finns det nästan alltid en avsaknad av insikt i företagets strategier och nyttan med deltidsmarknadsföring. Denna avsaknad av insikt om service avser både det strategiska tänkandet samt verksamhetsnivån. Dels beror detta på att de inte känner till innehållet i servicestrategin, dels på det dubbla ansvaret som de anställda har i sina roller. Detta gäller både chefer, stödpersonal och kontaktpersonal.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Zeithaml & Bitner 2000, s. 304

¹⁰⁶ Grönroos 2002, s. 375

¹⁰⁷ Ibid, s. 375-376

¹⁰⁸ Ibid, s. 377

3.5.4 Vision och värderingar

Författarna Helling och Helling menar att det första ledningen behöver göra är att fråga sig vad de vill att företaget ska åstadkomma och skriva ned det i en vision och en affärsidé. Ledningen måste ha en samstämmig bild av vad som bidrar till företagets framgångar.¹⁰⁹

Forskning har visat att en av de mest kritiska faktorerna är när personalen inte fullt ut förstår sin roll i företaget eller delar företagets vision och värderingar. Det uppstår då en konflikt mellan kunden och företaget, där den anställde är nyckelpersonen. Ett dilemma som detta relaterar till hur företaget internt arbetar med och för ut budskap till personalen. För att komma tillrätta med gap 3 kräver det att dessa frågor synliggörs i alla funktioner, genom både intern marknadsföring och human relations. Det är viktigt att företaget ser personalen som interna kunder och behandlar dem därefter. Personalens prestationer är avgörande för hur den externa kunden upplever företaget. De interna kunderna är beroende av de andra avdelningarna.¹¹⁰ Företaget måste få såväl interna som externa kunder att falla in i systemet och i rollerna de ska spela.¹¹¹ Tjänsteverksamheten har blivit allt viktigare inom alla branscher och har ökat förståelsen av att nyckelresursen för företaget är personal som både är välutbildade och serviceinriktade istället för produkter eller produktionsteknik. När användningen av informationsteknik och självbetjänande processer ökar, desto mer betydelsefull blir tjänstvilligheten och kundmedvetenheten hos de anställda. Det är viktigt att den kontakten som personalen har med kunderna varje gång ska uppfattas som gynnsam. Det är nämligen kontakten med personalen som avgör om relationen med kunden blir långvarig.¹¹² Det är inte bara personalen som arbetar på marknadsavdelningen i ett företag som behöver vara bra på marknadsföring utan också personal på andra avdelningar då de deras uppgifter som till exempel produktion, teknisk service och klagomålshantering på senare år räknats som marknadsföring. Den tjänstvillighet, kundinställning och de färdigheter som personal har, kan vara avgörande om kunden kommer tillbaka och gör inköp. Det är viktigt att personalens strävan i att tillhandahålla en service som gör kunderna nöjda och med dettaagnar marknadsföringen måste genomsyra hela företaget och samtliga avdelningar.¹¹³

¹⁰⁹ Helling & Helling 2001, s. 27

¹¹⁰ Sandholm 1995, s. 12

¹¹¹ Zeithaml & Bitner 2000, s. 283

¹¹² Grönroos 2002, s. 368-369

¹¹³ Ibid, s. 369

För att ett företag ska kunna åstadkomma en bra tjänstekvalitet krävs först och främst ett starkt ledarskap. I första hand måste VD ha en klar vision för företaget och det är viktigt att han eller hon är duktig på att förmedla företagets vision till de anställda. Vidare måste VD också få de anställda att tro på visionen samt att rätta sig efter den. En bra ledare gör sin tro på tjänstekvalitet synlig för de anställda och företagets kunder genom sitt eget handlande.¹¹⁴ Om inte chefen agerar som en förebild för de anställda och inte heller kan inspirera dem till att bli kundmedvetna och serviceinriktade, så kommer företagets intresse för kunderna avta och kvaliteten bli sämre.¹¹⁵

Vi tycker att vi studerar teorin som ska ge svar på vår problemformulering, hur ledningen i ett företag kan implementera tjänstekvalitet internt, utifrån flera synvinklar. Vi använder oss av ett flertal teorier, som täcker vårt mål med uppsatsen som är att ta reda på hur ett företag på ett bättre sätt kan bemöta kunden och dess behov. Teoridelarna tillsammans bildar en helhet som är av vikt för vår uppsats och som tillsammans med empirin kommer att leda fram till ett vettigt resonemang i kommande analysdiskussion.

¹¹⁴ Kotler et al. 2003, s. 407

¹¹⁵ Grönroos 2002, s. 355-356

4 Empiri

Vi vill ta reda på hur väl teorin, som vi presenterade i föregående kapitel, stämmer överens med verkligheten. Därför finner vi det relevant att här sammanföra och presentera det empiriska materialet, hämtat från våra observationer, intervjuer och resultatet av enkätundersökningen.

I inledningen presenterade vi en del fakta om fallföretaget, som vi i detta kapitel vill bygga vidare på genom att belysa några faktorer angående fallföretaget mer ingående. Genom empirin klargör vi nuläget och på vilket sätt styrgruppen på Din Bil Syd AB i Helsingborg arbetar för en ökad tjänstekvalitet. Vi får också ta del av de brister som finns i företaget, vilket kommer att leda fram till förslag på åtgärder. Vårt empiriska material bidrar alltså till svaret på vår frågeställning; hur styrgruppen kan implementera tjänstekvalitet internt, hur de arbetar med detta idag och vilka brister som finns.

Eftersom Din Bil Syd AB är en auktoriserad återförsäljare och verkstad innebär det att de måste leva upp till flera krav, som ägaren Svenska Volkswagen och moderbolaget i Tyskland ställer.¹¹⁶ Exempelvis ska anläggningen se ut på ett visst sätt och vara utrustad med modern utrustning och datateknik. Service standarderna är understödda med ett säljstödprogram, vilket gör det möjligt för företaget att upprätthålla en relation med kunden även efter köp. Säljstödsprogrammet möjliggör också en intern kommunikation inom hela Din Bil koncernen.¹¹⁷

Anläggningen i Helsingborg har, som nämnts tidigare, 80 anställda. Varje avdelningschef ansvarar för sin avdelning vad det gäller budget, schemaläggning och rekrytering med mera. Det finns ingen personalansvarig vare sig i Helsingborg eller för hela Din Bil Syd AB.¹¹⁸ Rekrytering sker exempelvis på olika sätt beroende på vilken avdelning det är som rekryterar. Några av avdelningscheferna sköter processen helt själva, medan andra tar hjälp av rekryteringsföretag. Gemensamt är att Lindeberg godkänner resultatet av rekryteringen och hjälper avdelningscheferna att tolka resultatet av personlighetstestet som den som blir

¹¹⁶ Lindeberg, S. 2006-02-24

¹¹⁷ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-26

¹¹⁸ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

kallad till intervju får genomgå.¹¹⁹ Avdelningscheferna och platschefen träffas varannan onsdag på ett styrgruppsmöte. Här diskuteras företagets resultat, kommande kampanjer och aktiviteter med mera. Styrgruppsmötet visar att avdelningscheferna möts, men både enkätresultatet och svaren vi fick under intervjuerna visar att kommunikationen mellan avdelningarna inte fungerar tillräckligt tillfredsställande. De flesta medarbetarna tycker att kommunikationen inom den egna avdelningen fungerar bra, men resultatet som visar kommunikationen avdelningarna emellan är mycket negativt (resultatet av hela enkätundersökningen är sammanställt sist i detta kapitel). Vi kan också se att flera medarbetare ställer sig likgiltiga, vilket vi tolkar som negativt. Drygt hälften av de tillfrågade tycker dock att deras närmsta chef anstränger sig för att kommunikationen ska fungera. Under en av intervjuerna fick vi reda på att det finns ett projekt i företaget som heter ”Den perfekta leveransen”.¹²⁰ Detta projekt har pågått från och till under en längre tid, alltså långt innan Lindebergs tid i företaget. Det går ut på att medarbetare från olika avdelningar samlas för att diskutera flödet för leveransen. Under våra besök på företaget kunde vi tydligt urskilja de olika avdelningarna, inte minst för att de är placerade på olika platser i byggnaden. Fika och lunch sker på andra våningen på Restaurang Din Mat och är ett gemensamt utrymme för samtliga inom företaget. Här kommer även lunchgäster utifrån. Tidigare delade Audi och Volkswagen bilhall, men efter krav från moderbolaget i Tyskland fick anläggningen byggas om och en varumärkesseparation ägde rum. Detta ledde till att en avdelning blev två och därmed kan man säga att arbetet för en enad organisation inte blev lättare, samtidigt har separationen medfört fördelar som väger tyngre än nackdelarna.¹²¹

Under intervjuerna framkom det att samtliga styrgruppsmedlemmar menar att Lindeberg har bidragit till ett nytt tänkande i organisationen. De ser det som positivt att Lindeberg inte har arbetat inom bilbranschen tidigare. Det gör att han har en annan syn på saker som tidigare har skötts på samma sätt. Exempel på vad som har skett sedan Lindeberg tillträdde som platschef, är att ett veckobrev e-mailas ut till alla medarbetare och att det numera finns en förslagslåda där goda idéer från personalen kontinuerligt belönas.¹²² När vi besökte anläggningen såg vi förslagslådan och eftersom en av oss har arbetat på företaget har vi

¹¹⁹ Intervju styrgruppsmedlemmar 2006-04-24 & 2006-05-03

¹²⁰ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

¹²¹ Ibid

¹²² Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-27

tagit del av veckobreven, som förutom resultat uppmärksammar såväl goda prestationer som andra händelser och födelsedagar i företaget. Sedan Lindeberg började på företaget har en kundundersökning och två interna klimatundersökningar gjorts. Detta är helt nytt för organisationen och hjälper styrgruppen att veta hur företaget uppfattas såväl externt som internt, men också vad som kan göras bättre. Lindeberg menar att de har tagit tag i och börjat arbeta med det som den första klimatundersökningen visade inte fungerade väl. Men säger också att det finns mycket kvar att göra. Det ettåriga aspirantprogrammet som, vi har nämnt tidigare, är också ett exempel på vad Lindeberg har tagit med sig från sin förra arbetsplats och infört på Din Bil Syd AB i Helsingborg.¹²³ Det går ut på att aspiranterna träffar platschefen med jämna mellanrum och får olika uppgifter som de ska lösa till nästa tillfälle de träffas. Uppgiften kan exempelvis bestå av att läsa en bok och sedan göra en reflektion över den i form av en presentation för styrgruppen. Vår enkätundersökning visar att över hälften av de anställda tycker att de har helt eller till viss del möjlighet att utveckla sig inom företaget. Precis som frågan om hur medarbetarna upplever kommunikationen inom företaget, kan vi även här urskilja en stor grupp som ställer sig likgiltiga till påståendet om att de anser att det finns utvecklingsmöjligheter inom företaget.

På den första frågan i vår enkätundersökning undrade vi om medarbetarna kände sig väl förtrogna med företagets värderingar. Det visade sig att nästan hälften av de anställda tycker det och en relativt stor del instämmer delvis. Styrgruppsmedlemmarna verkar dock inte så säkra på samma sak, då detta är ett ämne som, när intervjuerna gjordes, nyligen hade diskuterats.¹²⁴ När vi rörde oss i företaget kunde vi se företagets vision och affärsidé uppsatt på ett ställe, i en mörk passage ut till verkstaden. I en av ramarna som satt högt upphängda i en hörna kunde vi läsa:

”Att med hög tillgänglighet tillhandahålla och marknadsföra Svenska Volkswagens produkter och tjänster inom vårt återförsäljardistrikt. Våra resurser skall inriktas på att skapa långsiktiga relationer med våra kunder som leder till att kunden återkommer för köp av våra produkter och tjänster. Vår personal skall i alla lägen ta sig an kundens behov och önskemål. Vår totala verksamhet skall bedrivas med sådan lönsamhet att företagets framtid säkerställs på sikt.”¹²⁵

¹²³ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

¹²⁴ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-26

¹²⁵ Affärsidé Din Bil Syd AB hämtad från Din Bil Syd AB:s huvudhandbok kapitel HH1

Det är Din Bil Syd AB:s VD Slavo Veljokovic, som är ansvarig för affärsidén och han har framhållit att den ska vara känd av samtliga anställda och att det är respektive avdelningschef som ansvarar för att den blir känd och förklarad.¹²⁶

Vid flertalet tillfällen har vi fått höra att bilbranschen har varit och delvis fortfarande är konservativ. En sak som vi har blivit varse om och som är intressant för vår studie är styrmedlemmarnas individuella åsikter. Vi kunde exempelvis urskilja en skillnad på svaren från de styrgruppsmedlemmar som varit länge i branschen och de som kommit från andra branscher. Under enkätutdelningen observerade vi olika medarbetares inställning till både vår undersökning och företaget. Vi fick då höra kommentarer som är av vikt för vårt arbete.

1.	Jag känner mig väl förtrogen med företagets värderingar					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	34	26	6	1	2	69

2.	Min chef uppmuntrar mig aktivt för att vi ska nå företagets mål					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	30	28	9	1	1	69

3.	Jag får den informationen jag behöver för att jag ska kunna utföra det dagliga arbetet på ett tillfredställande sätt					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	31	23	12	1	2	69

4. a.)	Kommunikationen fungerar bra inom avdelningen					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	21	24	16	6	2	69

4. b.)	Kommunikationen fungerar bra mellan avdelningarna					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	6	16	30	12	5	69

¹²⁶ Huvudhandbok för Din Bil Syd AB kapitel HH1

5.	Min chef anstränger sig för en väl fungerande kommunikation mellan medarbetarna					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	35	16	13	2	3	69

6.	Jag har möjlighet att på egen hand påverka mitt arbetssätt					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	32	26	8	2	1	69

7.	Min chef uppmuntrar mig kontinuerligt att komma med förslag till förbättringar					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	25	23	17	2	2	69

8.	Min chef fungerar som en förebild för mig					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	14	18	24	4	9	69

9.	Min chef visar uppskattning när jag presterat bra					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	28	18	19	1	3	69

10.	Min chef ägnar inte mycket tid att uppmuntra samarbete i organisationen					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	2	10	18	16	23	69

11.	Jag känner att det finns utvecklingsmöjligheter för mig inom företaget					Total
	Instämmer helt	Instämmer delvis	Varken/eller	Instämmer delvis inte	Instämmer inte alls	
Total	15	25	20	4	5	69

5 Analys

Vi kommer att varva citat hämtade från intervjuerna med styrgruppsmedlemmarna med teorier samt redovisa resultatet från enkätundersökningen löpande i analysen, för att på så sätt uppfylla vårt syfte med uppsatsen, att undersöka hur en ledning kan implementera tjänstekvalitet internt. Genom att ställa teorin och empiri i relation till varandra får vi svar på hur fallföretaget arbetar och i framtiden kan arbeta med denna fråga.

5.1 Kommunikationsstyrning och attitydutveckling

Vår observation av frontlinjen som inledde uppsatsen i form av en narrativ berättelse slutade med att kundmottagaren Klas lämnade över kunden till den avdelning som hade hand om ärendet. Frågan är om Klas någonsin fick reda på om försäljningsavdelningen lyckades göra kunden nöjd. Vald teori framhåller vikten av att den kvalitet som kunden upplever finns med i alla företagets interna funktioner samt att alla människor i organisationen deltar aktivt i skapandet av den.

”Vi säger att vi ska vara ett hus. Vi är inte fem hus i huset, som det ibland kan upplevas när kunden kommer till en säljare som säger att det inte är hans problem, det är verkstadens /.../ då får man ju följa med kunden dit /.../”¹²⁷

Under intervjuerna med avdelningscheferna framkom det att det är förhållandevis lite kommunikation mellan avdelningarna om vardagliga saker. En av dem menade att det är så mycket information ändå som ska spridas. Det torde innebära att det finns en avsaknad av förståelse för vad som sker på andra avdelningar än sin egen. Som vi sagt tidigare kan kommunikationen flöda fritt först när barriärer mellan avdelningarna och mellan anställda är borttagna. Enkäten visade också att även de anställda inte tyckte att kommunikationen mellan avdelningarna fungerar. Svaren var här mer negativt inriktade med många svar fördelade på varken/eller, vilket vi tolkar som negativt svar, stämmer delvis inte och stämmer inte alls. På frågan om chefen anstränger sig för att kommunikationen mellan medarbetarna ska fungera fick vi en överlag positiv svarsprocent. Betyder detta att den dåliga kommunikationen mellan avdelningarna är ett organisatoriskt problem?

”/.../ det är och har alltid varit så att varje avdelning värnar om sitt /.../ här i huset pratar vi mycket om det här med över gränserna /.../ vi har en process på gång som kallas ”Den perfekta leveransen” där vi kallar samman folk över avdelningarna /.../”¹²⁸

¹²⁷ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

¹²⁸ Ibid

Som vi skrev i teorin verkar Service Management forskare vara eniga om att tekniska stödprogram är viktiga verktyg i uppbyggandet av goda kundrelationer. Vid våra observationer och intervjuer ser vi tydligt att dessa program kräver aktiv personal och det är viktigt att de tekniska programmen ses som just ett stöd och inte tvärtom. I fallet med kundmottagaren Klas ser vi just att det inte går att förlita sig helt på det tekniska stödprogrammet utan att det kräver mänsklig kommunikation avdelningarna emellan. Ett invariant samarbete borde eliminera missförstånd vid oförutsedda och plötsliga händelser, som det ofta är när kunden befinner sig på plats och kräver ett svar omgående. Medarbetarna kan då visa upp ett professionellt och snabbt agerande och lösa kundens problem på ett korrekt sätt. Grönroos framhäver att förmågan att etablera en stark företagskultur är genom att just samarbeta. Vi ser en tydlig paradox vad det gäller kommunikation och samarbete över avdelningarna på Din Bil Syd AB i Helsingborg. Å ena sidan har varje avdelning sin budget, å andra sidan ska man fungera som en enhet.

”Alla är jagade och stressade, så ibland är det svårt att få besked. Oftast vill man ha dem nu va, det är snabba klipp va, men så är det.”¹²⁹

5.2 Anställa rätt personal

”Det viktigaste för oss är naturligtvis att man kan umgås med människor. Ehh, att man har en känsla att kunna kommunicera social kompetens... ehh... naturligtvis också viktigt att man har lite eller mycket driv att kunna sälja. Framförallt att man är en positiv människa som man kan kommunicera med. Såklart, produkter som sådana är förhållandevis ganska lätta att lära sig, det är inte det som jag tror man säljer på, utan det är viktigt att man kan kommunicera.”¹³⁰

På frågan om vad som är viktiga kriterier hos en person som ska anställas på Din Bil Syd AB i Helsingborg är svaren något skiftande. En av avdelningscheferna menar att en viktig egenskap är social kompetens, att personen har lätt att kommunicera med andra människor. Kunnigheten om produkten i sig, till exempel bilen eller en reservdel är inte så viktigt. Det går alltid att lära sig, men personligheten är svårare att förändra. Som vi tidigare tagit upp är det viktigt att personalen kan agera bestämt och med självförtroende då kunder föredrar detta. Det torde innebära att det är viktigt att personalen har kunskap om företagets produkter. En av avdelningscheferna menar att:

¹²⁹ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-26

¹³⁰ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

”Personalen måste ju... *måste* är ett hårt ord, men de måste vara trevliga mot kunden och liksom... vad ska man säga, ha en stabil kontakt med kunden. De får inte känna sig osäkra eller backa undan eller vara rädda för kunden./.../ Det är viktigt att man har en självsäker inställning så att man känner att man har koll på läget /.../.”¹³¹

Personalen som anställs på fallföretaget behöver vara serviceminded därför att förutsättningarna kräver det.

”En kund kommer hit när han har problem. Han kanske redan är uppretad och vet att det här kommer att kosta pengar. Då ska ju kunden känna att han får bra hjälp och valuta för pengarna.”¹³²

Styrgruppsmedlemmarna berättade att kunden ofta är upprörd och irriterad innan han eller hon besöker företaget för att få ett problem med bilen löst. Då vill det till att personalen, förutom rätt kompetens, har förmågan att tillgodose kundens önskemål, agerar trovärdigt och känner empati för kundens situation. Som vi tidigare tagit upp i teorin kan det vara bra för företaget att redan vid rekrytering ta reda på hur den sökande skulle agera i pressade situationer.

”Vissa människor kommer ju hit och vet att det kommer att kosta 12 000 kronor med ett kamremsbyte. Det är ganska svårt att stå där nere och tycka ”oh, vad roligt, 12 000 kronor att byta kamrem. Det ser jag fram emot!” Det finns något negativt i det i sig självt.”¹³³

En annan avdelningschef menar att det är viktigt att personen passar in i gruppen så att konflikter undviks.

”Känner man att den personen inte passar in i gänget kan man få en konflikt.”¹³⁴

Det är en sak som företaget kan ta i beaktning när nyanställning ska göras. Men som vi tidigare tagit upp så är viktigt att se till personens servicekvaliteter. På Din Bil Syd AB i Helsingborg har de inte någon gemensam modell för hur rekrytering ska gå till, vilket vi nämnde i empirin. Ibland tar de hjälp av utomstående rekryterare och ibland sköter avdelningscheferna det på egen hand. Ibland rådfrågar de Lindeberg om en anställning de tänkt göra. En av avdelningscheferna säger att:

¹³¹ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-26

¹³² Ibid

¹³³ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

¹³⁴ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-26

”Jag har provat olika sätt. Jag har ju provat dels på egen hand dels med att ta hjälp externt, som hjälper en med tester, intervjuer osv. Men, jag hade... om jag skulle nyanställa kommer jag nog att göra på samma sätt därför att den kunskapen som finns där hos dem som kan rekrytera, resultaten där man har haft extern hjälp har varit mycket tydliga, av hur profilen ser ut på människorna, vad jag ska tänka på i ledning av just den personen, vilka problem som kan dyka upp eventuellt, vilket har varit mycket intressant och positivt. Det skulle jag inte släppa, det är ändå en stor investering man gör.”¹³⁵

Respektive avdelningschef har olika kriterier på vad för egenskaper en blivande anställd bör ha. Givetvis beror det på till vilken avdelning personen ska anställas men om Din Bil Syd AB i Helsingborg ska bli bättre på service är det viktigt att fokus ligger på att få tag på personal som är serviceminded. Vi tror att det är viktigt att även de personer som inte arbetar som frontpersonal behöver vara serviceminded. Vid intern tjänstekvalitet har alla i företaget antingen en extern eller en intern kund, vilket borde innebära att även annan personal i organisationen ska vara serviceinriktade. Anläggningen i Helsingborg har idag ingen personalchef vilket kan vara en av orsakerna till att inte en gemensam strategi för rekrytering finns. Lindeberg har dock god erfarenhet från rekrytering och personalfrågor men det skulle nog vara svårt att hinna med att både vara platschef och personalchef. En annan orsak kan vara att företaget inte ställt upp några riktlinjer. Ett analysverktyg som dock använts av samtliga vid rekrytering på Din Bil Syd AB i Helsingborg är ett personlighetstest. Detta test är något som en av oss författare fått göra och det innebär helt enkelt att företaget vill ta reda på hur den sökande är som person. Detta för att se om denne passar in på företaget eller på en specifik avdelning. Här får företaget dock inte reda på den sökandes servicekvaliteter.

Lindeberg talade om att anställa rätt personal och att de gärna skulle likna honom själv, bland annat i synsättet i hur man ser till personal och kund. Enligt Bell och Andersson är det viktigt att hitta rätt personer för de roller som ska tillsättas. Är det då så bra att alla anställda liknar Lindeberg? Han är platschef och är tillsatt för att han passar in i just den rollen. Det kan dock vara så att Lindeberg önskar att de anställda har samma tänk som honom.

¹³⁵ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

5.3 Utveckla personalen

Ett exempel på vad Lindeberg har infört och som han tagit med sig från sin förra arbetsplats är, som vi talat om tidigare, ett aspirantprogram. Tre stycken medarbetare blev uttagna av nio sökande för att bli framtida chefer. Lindeberg kände när han kom till Din Bil Syd AB i Helsingborg att det fanns en avsaknad av att vilja vidareutveckla sig i företaget eftersom de inte trodde att det var möjligt. Att förse sig med rätt personal kan vara ett dilemma. Vid rekryteringar som nyligen gjorts på Din Bil Syd AB i Helsingborg har det lagts ett större fokus på individens servicekvaliteter.

”Egentligen hade det varit bättre att ta bort allihop och anställt de man vill ha ju. En personlighet är en personlighet och att förändra en personlighet gör man egentligen inte så jäkla lätt, det är vissa småbitar man gör.”¹³⁶

Personalen går kontinuerligt på utbildningar i hur de ska förhålla sig till kunden. En styrgruppsmedlem tycker dock att det är en sak att sätta sig i en skolbänk och lära sig något, men en annan att praktisera det. Det ställer krav på att avdelningscheferna tar sig tid och coachar sina medarbetare i hur mötet med kunden kan bli bättre. Det är lättare för de avdelningschefer som arbetar nära medarbetarna, eftersom det då blir en naturlig iakttagelse. Detta är något som flera av styrgruppsmedlemmarna tycker bör fokuseras mer på, men att det är svårt att hitta tid till det.

”/.../ Det är halva delen av produkten, man ska bemöta kunden som man själv vill bli bemött. Det är egentligen inte så svårt. Man behöver inte vara Einstein, men för vissa är det inte självklart...”

”Det finns en färdig manual på rutinen hur du bemöter kunden när du ska ta emot det du kallar för serviceprocessen, det finns det manualer för. Det finns egentligen ingen manual för hur du pratar. Däremot får den genomgå en kurs för att bli en mer kvalificerad servicerådgivare, i Volkswagen eller Audis regi i Södertälje.”¹³⁷

Din Bil Syd AB utbildar sin frontpersonal till att bli kvalificerade servicerådgivare. Detta är riktat mot den externa kunden, men hur är det med beteendet mot den interna kunden? Som vi tidigare tagit upp i uppsatsen har alla i företaget en kund och för att den anställde ska förstå vilken roll denne har gentemot både interna och externa kunder krävs att de förstår den servicestrategi som företaget ställt upp. Enligt Grönroos bör en utbildning ha tre mål och ett av de målen är att utveckla en servicestrategi som ser till helheten. Din Bil Syd

¹³⁶ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

¹³⁷ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-27

AB:s servicestrategi innebär bland annat att den anställde ”/.../ skall i alla lägen ta sig an kundens behov och önskemål. /.../”, vilket går att läsa i företagets affärsidé som vi presenterade i empirin. Vi antar att den externa kunden åsyftas. Hur är det då med den interna kunden? Om inte servicestrategin ser till helheten borde det också bli svårt att få de anställda att ha välvilliga attityder gentemot denna.

5.4 Chefers stöd och andra stödsystem

En annan beståndsdel som krävs för att företaget ska åstadkomma en bra intern marknadsföring är enligt teorin att cheferna på olika nivåer ska stödja processen. Ett sätt kan vara att aktivt uppmuntra de anställda. Enligt utfallet från vår enkät tycker en majoritet av de anställda att deras chef uppmuntrar dem för att de ska uppnå företagets mål, se resultat av enkätundersökningen i kapitel 4. Chefer bör också uppmuntra de anställda att komma med förslag och idéer.

”/.../ jag personligen har rätt så lätt att hoppa på och prova nya idéer. Så är det någon som kommer med förslag att, kan vi inte prova det här istället så om jag inte ser något som är alldeles tosigt i det så, ja så kan vi prova det.”¹³⁸

Citatet visar på att den anställde har möjlighet att komma med nya idéer och eftersom de idéerna också testas, borde de anställda känna sig uppmuntrade att komma med fler idéer. Enligt enkäten får de anställda den informationen de behöver för att utföra det dagliga arbetet och lite mer än hälften tycker också att chefen visar uppskattning när de presterat bra. Det är enligt Grönroos viktigt att de anställda får feedback för att de ska bli mottagliga för information. All frontpersonal har tillgång till dator och där kan de både hitta information om kunden, produkter och företagets intranät. Som vi åskådliggjorde i observationen är det inte alltid en databas hjälper den anställde att ge kunden bra service. Det är därför viktigt att databaserna hela tiden uppdateras med relevant information samt att personalen är utbildad i hur datasystemen ska användas.

Enligt den teori som vi behandlat tidigare är ett sätt att åstadkomma kundfokuserat stödsystem att mäta den interna tjänstekvaliteten. Din Bil Syd AB Helsingborg gör idag årligen en klimatundersökning för att ta reda på hur de anställda trivs i företaget. Företaget får dock inte på detta sätt reda på hur pass bra den interna tjänstekvaliteten är. Om Din Bil Syd AB Helsingborg ska börja mäta den interna tjänstekvaliteten är det viktigt att de visar

¹³⁸ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-27

sambandet mellan den interna tjänstekvaliteten och den tjänst som företaget erbjuder den externa kunden.

5.5 Behålla personalen

”/.../ och samma, jag fick ett e-mail från Stefan på reservdelar. Han hade hjälpt en kund som behövde grejor va, och tyckte att han hade fått otroligt bra service och var supernöjd. Stefan skickade mailet till mig och jag skickade de vidare till alla i huset. Han blir väldigt motiverad av att han ser att jag vidarebefordrar till övriga. Då tänker de andra, att sådana kunder vill jag också ha.”¹³⁹

Detta citat visar på likt en av Hertzbergs motivations faktorer att den anställde känner tillfredställelse när den får se resultatet av sitt arbete. Det är viktigt för de anställda att få den formen av feedback för att han ska känna sig motiverad att utföra ett bra arbete. Detta är något som Lindeberg har infört sedan han började på Din Bil Syd AB i Helsingborg. Denna feedback läggs ut i veckobrevet som skickas ut på intranätet varje vecka.¹⁴⁰ En annan av Hertzbergs motivationsfaktorer kallas växt. Den innebär att den anställde får internutbilda sig och därmed ha en möjlighet att bli befördrad.

”Och det här aspirantprogrammet, det var 3 som blev uttagna, det var 9 som sökte för att bli framtida chefer. Stefan var en av dem som sen blev avdelningschef och Pär Fransson och Mats på Europcar. De tre har blivit otroligt motiverade av det här ju, men samtidigt de som inte blev antagna har blivit lite... ”fan, nästa år ska jag med”.

”Det är också en motivationsgrej att folk känner att, ja internt, man kan göra saker internt också, man behöver inte söka sig någon annanstans. Man får möjlighet att utvecklas på sin arbetsplats.”¹⁴¹

Aspirantprogrammet, den interna ledarskapsutbildningen är ett sätt att behålla personal. Det borde dock finnas en risk att den har motsatt effekt. Om en anställd är flitig och arbetar hårt och inte får chansen kanske denna känner att det inte finns möjlighet till utveckling inom företaget och söker sig då till andra företag istället. Enligt Katzenbach & Santamaria motiveras den anställdas av att få handlingsfrihet, en möjlighet att på egen hand ta risker. På Din Bil Syd AB i Helsingborg har den anställde möjligheten till handlingsfrihet men med vissa begränsningar.

”Det finns ju naturligtvis ramar inom det va och i sättet att ta hand om kunden som sådan, det finns ju vissa rutiner hur arbetsflödet ska gå till, det kan man ju inte ändra hur som helst utan det måste man bestämma sig för hur flödet ska se ut.”¹⁴²

¹³⁹ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

¹⁴⁰ Ibid

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² Ibid

Det som avdelningschefen menar att den anställde har möjlighet till handlingsfrihet så länge denne håller sig inom ramarna. Känner sig då den anställda att denne har handlingsfrihet? Risken finns att de inte är så. På enkäten svarade dock en majoritet av de anställda att de har möjlighet, helt eller nästan helt och hållet att påverka sitt arbetssätt.

”Jag vill inte se pengar som motivation. Det är för kortsiktigt. Långsiktigt tror jag inte på det. Viktigast är att man går med ett leende till jobbet och tycker att det är roligt.”¹⁴³

Ett annat sätt att behålla sin personal är att motivera dem genom bonus. De anställda på Din Bil Syd AB i Helsingborg har idag någon form av bonus, en bonus som baseras på resultat. Lindeberg ser inte det som en långsiktig motivationsfaktor, men vi tror ändå att det är en viktig motivationsfaktor för de anställda.

Både Katzenbach & Santamaria och Hertzberg menar att det är viktigt att den anställde får uppskattning eller erkännande för individuella prestationer. Svaren på enkäten visade också att en majoritet av de anställda tycker att de får uppskattning om de presterar bra.

5.6 Vision och värderingar

På Din Bil Syd AB i Helsingborg finns vision och mål på två A4-sidor i två ramar uppsatta i slussen till verkstaden, vilket vi nämnde i empirikapitlet. Det är ett personalutrymme som för det första inte nyttjas av samtliga. Dessutom är det mörkt i slussen och de sitter högt upp i en hörna ovanför två vattenbehållare.

”Företagets vision finns på intranätet. Det är ingenting vi prackar på medarbetarna hela tiden, varje morgon och säger, ”halleluja nu är det så här va”, nej det gör vi inte, vi säger att så här är det - nu kör vi.”¹⁴⁴

En annan styrgruppsmedlem berättade hur han förmedlar visionen till sina medarbetare;

”En gång om året går man igenom budget och då försöker jag dra lite om vad företaget vill att vi ska prestera. Det finns ju i datorerna, jag berättar och sen har vi ju två stycken tavlor där nere i kundmottagningen som visar både målsättning och vision.”¹⁴⁵

Det verkar inte som om alla i styrgruppen delar uppfattningen om att företagets mål och vision framförs tillräckligt tillfredsställande och att medarbetarna är införstådda med företagets värderingar.

¹⁴³ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

¹⁴⁴ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-26

¹⁴⁵ Ibid

”Företagets värderingar... vi satt faktiskt och pratade om det lite grann här igår och... ehh, ja vad ska man säga... man kanske skulle haft lite tydligare mål kanske när det gäller... ehh, ja om man nu pratar företagets värderingar...”¹⁴⁶

Det är något oklart för oss om företagets värderingar är tillräckligt tydliga, både för medarbetarna men också för avdelningscheferna. Vi skrev tidigare om att ledningens bild av vad som bidrar till företagets framgång måste vara samstämmig. Vi frågar oss om företagets affärsidé ligger i tiden eller om den bör ses över och moderniseras. Att bygga företagskulturen genom att alla i organisationen delar företaget värderingar, verkar inte fungera på ett klart och tydligt sätt. Vad vi förstår är det upp till var och en i företaget att läsa om detta på intranätet. Men vi frågar oss om samtliga anställda verkligen har tillgång till intranätet.

”Det är chefens uppgift att visa grejerna i datorn för den nyanställde. Ska jag vara ärlig kan jag väl säga att det sköts av vissa, vissa sköter det inte och vissa sköter det ibland.”¹⁴⁷

Din Bil Syd AB:s VD Slavo Veljokovic skriver att affärsidén ska vara känd av samtliga anställda och att det är respektive avdelningschef som ansvarar för att den blir känd och förklarad. Tydiligen finns det brister här.

”Om du skulle gå ner och fråga åtta anställda om företagets vision och mål, så kanske en av dem kommer ihåg lite om vad som står, två av dem kommer ihåg var de finns, tre skulle nog svara på ett ungefär vad det handlar om och sen är där två som står och ser frågande ut... men som likväl kan göra ett hyggligt jobb.”¹⁴⁸

På påståendet i enkäten om de anställda känner sig väl förtrogna med företagets värderingar, fick vi överlag positiva svar. Frågan är då om de värderingar som de anställda känner sig förtrogna med är de som företaget vill kommunicera ut.

Både Kotler och Grönroos talar om att ett starkt ledarskap är vad som först och främst behövs för att åstadkomma bra tjänstekvalitet. Som vi tagit upp i teorin visar forskning att chefer som inte agerar som en förebild inte heller kan förvänta sig att medarbetarna levererar högsta service till kunderna. En avdelningschef berättade under intervjun att han är medveten om och faktiskt försöker tänka på att hans beteende som chef påverkar medarbetarnas sätt att vara och faktiskt hela stämningen på avdelningen.

¹⁴⁶ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-26

¹⁴⁷ Ibid

¹⁴⁸ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-27

”/.../ dels är det mitt sätt att vara, mitt sätt att prata, mitt sätt att ta tag i saker och ting när det dyker upp.”¹⁴⁹

Han fortsätter med;

”Det gäller att kunna framföra en idé så att alla fattar, så att alla är med på den. /.../ Du talar till kungar på kungars vis och till bönder på bönders vis.”¹⁵⁰

Det är positivt att chefen känner till att medarbetarna inte gör vad chefen säger utan vad chefen faktiskt gör. De anställda tar efter chefernas beteende och återspeglar deras uppträdande i sina möten med kunderna. Därför är det oroväckande när styrgruppsmedlemmarna under intervjuerna berättar att de inte i alla lägen känner uppbackning ifrån ledningen högre upp i hierarkin.

”Det intressanta med vår huvudman, som är vår leverantör, är att kommunikationen är lite... vad ska man säga... svårt att förklara... det man inte känner... det som jag tycker att det ska känna mot oss är att de ska se oss som sina kunder. Den filosofin har de inte /.../ där får man en konstig kommunikation i budskapet mot marknaden om man har den inställningen”¹⁵¹

I enkäten ställdes frågan om närmsta chefen fungerar som en förebild och resultatet visade att många tycker det, men de allra flesta är likgiltiga. Betyder detta att chefens sätt att agera inte spelar så stor roll, att de anställda inte bryr sig så mycket, eller beror det på att avdelningscheferna känner samma sak uppåt i hierarkin? Är det helt enkelt så att det som sker högre upp i organisationen är det som återspeglas nedåt och det som slutligen når kunden? Svaren vi fick under intervjuerna med avdelningscheferna visar att de anser att Lindeberg fungerar som en förebild för dem och detta kan på sikt även spridas till övriga medarbetare på Din Bil Syd AB i Helsingborg.

¹⁴⁹ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-04-27

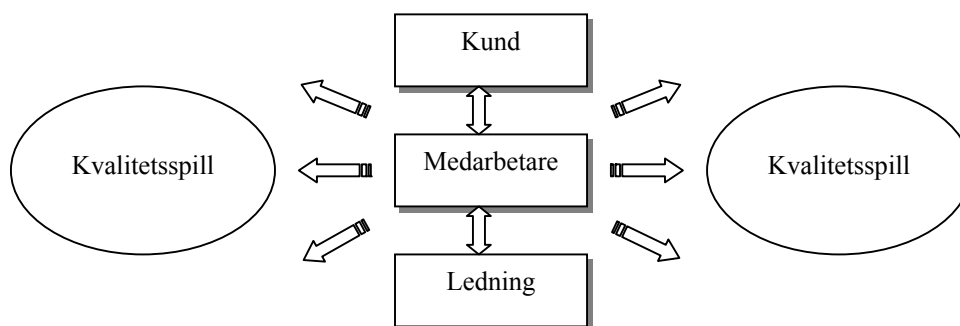
¹⁵⁰ Ibid

¹⁵¹ Intervju styrgruppsmedlem, 2006-05-03

6 Slutsats

I uppsatsens sista kapitel för vi en diskussion utifrån de teorier vi har analyserat. Teorin i relation till vår undersökning av fallföretaget har bidragit till en egen modell, som vi presenterar. Uppsatsens frågeställningar besvaras och avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

I Grönroos förklaring av GAP-analysen skriver han bland annat att det är ledningens uppfattning om kundernas förväntningar som styr besluten om vilken specificerad tjänstekvalitet företaget ska följa när tjänsteleveransen sker. Vi ifrågasätter att det enbart är ledningens uppfattning som bör tas i beaktning och menar att även medarbetarnas uppfattning är av betydelse. Det är medarbetarna i frontlinjen som dagligen möter kunden och därmed också de personer i företaget som ser och hör vad kunden har för behov. GAP-analysen visar på ett påtagligt vis källorna till kvalitetsproblem, hur tjänstekvalitet uppkommer och relationen mellan företag och kund. Vi tycker dock att för lite fokus läggs på medarbetarnas roll i processen. Vi menar att de besitter sådan information om mötet med kunden, som inte kommer ledningen tillkänna på samma sätt. Ledningen tror sig veta vad kunden förväntar sig, men fattar ofta strategiska beslut innan de har tagit reda på vad som faktiskt sker i mötet med kunden. Ledningen borde därför uppmuntra medarbetarna till delaktighet och ta tillvara på den information som de kan få av medarbetarna gällande kunden och dess behov. Därför torde forskning om tjänstekvalitet uppmärksamma personalens betydelse för besluten som fattas av ledningen. Vi har tagit fram en modell som visar vad vi har valt att kalla kvalitetsspill i tjänsteprocessen, se figur 6 nedan.



Figur 6. Kvalitetsspill i organisationsstrukturen

Kvalitetsspill består av allt det som går förlorat på olika nivåer i organisationsstrukturen då ledningen fattar beslut om vilken tjänstekvalitet företaget ska tillämpa, men som de skulle kunna fånga upp och ta tillvara på. Vid dåliga tider för företaget kan det kvalitetsspill som tidigare inte uppmärksammats fungera som en reserv. Det kan exempelvis vara en medarbetares förmåga som denne tidigare inte funnit motivation att dela med sig av eller information som finns i frontlinjen som aldrig når ledningen. För att tydliggöra modellen på vad vi menar med kvalitetsspill kommer vi härnäst i denna slutsats att beskriva vad vi har kommit fram till i undersökningen och analysen av vårt fallföretag. Vi kommer att besvara våra frågeställningar genom att ge konkreta exempel på vad vi menar med kvalitetsspill.

Hur kan styrgruppen på Din Bil Syd AB i Helsingborg verka för ökad tjänstekvalitet?

För att den kundorienterade servicestandarden som styrgruppen vill ge kunden faktiskt också tillämpas, är det viktigt att den understöds av styrgruppen själva. De måste ta hänsyn till de människor som verkar i organisationen, systemen och teknologin som hjälper processen. I enkätundersökningen tycker vi att vi fick relativt många varken/eller svar. Vad tyder denna likgiltighet på? Vi frågar oss om det finns en grupp i företaget som har en allmänt negativ inställning och som inte är intresserade av att delta i tjänsteprocessen gentemot kunden. Vårt förslag är att styrgruppen försöker ta reda på bakomliggande orsak till dessa attityder. Om Din Bil Syd AB i Helsingborg, förutom den interna klimatundersökningen, även ska börja mäta den interna tjänstekvaliteten, genom att modifiera SERVQUAL, är det viktigt att de gör det på ett sätt som gynnar tjänstekvaliteten på den tjänst som företaget erbjuder den externa kunden. Den interna tjänstekvalitetsmätningen ska ha som syfte och mål att på ett tydligt sätt visa hur den interna tjänstekvaliteten påverkar den externa.

- På vilket sätt arbetar de med detta idag?

Vad vi förstår har styrgruppen börjat arbeta med frågor som berör ökad servicekvalitet i och med att Lindeberg tillträdde som ny platschef och kom med ett annat perspektiv än bilbranschens. De senaste två åren har företaget, som nämnts ovan, gjort interna klimatundersökningar som skulle kunna bli ett stödsystem som mäter den interna tjänstekvaliteten. Vi upplever klimatundersökningen som positiv och det visar att

fallföretaget värnar om att ta reda på medarbetarnas åsikter. Likaså fungerar förslagslådan som ett sätt att uppmuntra kommunikation uppåt i organisationen.

Genom intervjuerna kom vi fram till att rekrytering på avdelningarna sker på olika sätt, men att större fokus har börjat läggas på att rekrytera serviceinriktade personer. Detta ställer nya krav på yrkesgrupper såsom exempelvis mekaniker. Tidigare har de enbart behövt vara skickliga på sitt arbete, numera krävs mer kompetens än så i form av sociala förmågor. Det framkom också att styrgruppsmedlemmarna har förstått att genom att lägga ned mer tid på rekryteringen blir också resultatet på att det är rätt person som anställs bättre. Exempelvis är det viktigt att personalen kan agera bestämt och med självförtroende, vilket innebär att personalen behöver vara väl förtrogen med företagets produkter. Det är sedan upp till varje avdelningschef att förklara för den nyanställda var dennes uppgift är och vad som förväntas av honom eller henne.

Det nystartade aspirantprogrammet är ett exempel på att styrgruppen har börjat inse värdet av att behålla befintlig personal och låta dem vidareutveckla sig inom organisationen. Det är dessutom positivt för medarbetarna att se varandra växa i organisationen, vilket säkerligen inspirerar fler till att vilja göra likadant. Vi har förstått att detta tidigare har saknats. Om den personal som vill utvecklas inte har möjlighet att göra det i den egna organisationen, kan man fråga sig hur de då kan känna en glädje och stolthet över att arbeta för företaget.

- Finns det brister och vad kan de i så fall göra annorlunda?

Teorierna vi har studerat och analysen vi har gjort på fallföretaget visar att företaget behöver bli mer enat. Kommunikationen mellan avdelningarna ser vi som den mest kritiska faktorn i företaget för att kunden ska få en positiv helhetsupplevelse och välja att komma tillbaka. En av styrgruppsmedlemmarna sade i intervjun att de inte är fem hus i huset, utan ett hus. Genom delaktighet och teamarbete borde förståelsen för varandras avdelningar öka. För att kunden ska uppleva högsta servicestandard och kvalitet kräver det att hela processen mellan försäljning, verkstad och personalen som verkar mer ”back stage” fungerar väl. Kunden ser inte företaget som flera enheter utan det är helheten som skapar upplevelsen. Företaget behöver förstå hur kunden upplever företaget genom att inta ett kundperspektiv och ta på sig ”kund-glasögon”. Det pågående projekt ”Den perfekta

leveransen”, där medarbetare från olika avdelningar medverkar, är ett exempel på teamarbete över avdelningsgränserna som borde uppmuntras vid fler tillfällen.

Svårigheten som vi ser, förutom att varje avdelning har sin budget, är att företaget är hårt styrt av tillverkaren i Tyskland, varifrån bilmärkena härstammar. Likaså att tillmötesgå Svenska Volkswagens krav och förväntningar. Under intervjuerna framkom det att Svenska Volkswagens sätt att bemöta återförsäljaren troligtvis inte stämmer överens med hur Svenska Volkswagen vill marknadsföra sitt budskap gentemot marknaden. VD och ledning måste agera på ett sätt som stämmer överens med hur de vill att kunden ska uppfatta företaget. Eftersom styrgruppen på Din Bil Syd AB i Helsingborg inte upplever huvudmannen som en förebild frågar vi oss hur det då fungerar ytterligare ett steg ned i organisationen. Resultatet på enkätfrågan, om man ser sin närmsta chef som en förebild, svarar på den frågan.

Våra observationer i anläggningen och svaren vi fick under intervjuerna med styrgruppen tyder på att företagets värderingar och vision behöver förenklas och tydliggöras både för styrgruppen och för medarbetarna. Däremot visade enkätundersökningen att de flesta medarbetare känner sig väl förtrogna med företagets värderingar och vision. Frågan är om medarbetarna är väl förtrogna med den vision som företaget förmedlar skriftligt via intranätet eller om det är vad avdelningscheferna förmedlar genom sitt beteende. Ett förslag är att samla all nödvändig information, visuellt och i pappersformat på lättillgängliga ställen. Vad vi förstår är passagen, eller slussen, till verkstaden inte ett ställe där alla i företaget vistas i. Det är ett mörkt utrymme och tavlorna med företagets affärsidé och vision hänger inte väl synliga. För att nå ut till så många i företaget som möjligt tycker vi att budskapet med företagets värderingar ska finnas på ett ställe i anläggningen där alla någon gång i veckan rör sig och att det är en plats som medarbetarna upplever som tilltalande. Att företagets värderingar presenteras på ett positivt sätt är av betydelse, exempelvis för att personalen ska känna stolthet över företaget de arbetar på.

Vi frågar oss när affärsidén senast uppdaterades. Den täcker flera perspektiv, men vi menar att återigen glöms personalen bort. Personalen ”/.../ skall i alla lägen ta sig an kundens behov och önskemål. /.../”, men i affärsidén framgår inte vem som ska ta sig an personalen och den interna kundens behov. Inte heller betydelsen av medarbetarnas arbete i företaget

går att utläsa i affärsidén. Vi saknar en uppskattning av personalens arbete för att nå företagets mål och varför personalen ska känna stolthet över att arbeta på Din Bil Syd AB. Därför föreslår vi förutom affärsidén även en personalidé. Detta är redskap som kan användas som marknadsföringsredskap exempelvis på företagets hemsida. I dagsläget finns ingen som helst information om företaget på hemsidan, vilket vi finner märkligt. VD och ledning behöver bli tydliga i sitt sätt att förmedla företagets värderingar och vision.

Lindeberg talade om att anställa rätt personal och att de gärna skulle likna honom själv. Vi ställer oss kritiska till att alla ska vara lika och menar att man istället ska ta tillvara på olika personligheter. Företaget kan genom olikheter bland medarbetarna möta en bredare kundkrets och lättare ta sig an olika människors behov. Lindeberg talade också om att han önskade att alla hade samma syn på hur man ser på kund och personal och det håller vi med om. Vi tycker att fallföretaget ska vara tydliga i organisationens gemensamma riktlinjer och ha en väl utvecklad plan för hur bemötandet med kunden ska ske.

Avdelningschefernas förfarande vid rekrytering skiljer sig som sagt åt. Det finns inga gemensamma riktlinjer som avdelningscheferna kan följa vid rekryteringsprocessen, förutom personlighetstestet som Lindeberg har infört. Vi saknar ett gemensamt förfarings sätt, som skulle hjälpa avdelningscheferna i arbetet med att anställa rätt person. En personalansvarig skulle möjligtvis vara överflödigt på anläggningen i Helsingborg, men en gemensam personalchef för hela Din Bil Syd AB skulle vara önskvärt. Vi menar att det inte är platschefens ansvar att se till att rätt person anställs på rätt avdelning.

I och med att styrgruppen i Helsingborg har börjat inspirera medarbetarna att framföra sina idéer, exempelvis genom klimatundersökningen och förslagslådan, tycker vi att styrgruppen också kan börja ställa krav, som uppmuntrar kommunikation i båda riktningarna, uppåt i organisationen gentemot Din Bil Syd AB, Svenska Volkswagen och slutligen moderbolaget i Tyskland.

Slutligen har vi kommit fram till att befintlig teori om tjänstekvalitet inte helt stämmer överens med verkligheten, då vi menar att för lite fokus läggs på personalens betydelse i ledningens beslutsfattande om tjänstekvalitet. GAP-analysen, gap 3 exempelvis, visar som sagts tidigare hur beslut fattas efter ledningens uppfattning om kunden och dess behov. Vi

menar att man skulle kunna utveckla GAP-analysen genom att tillföra aspekter från exempelvis TQM, som utgår från ett ledarskapsperspektiv, men där tyngdpunkten ligger i att alla i företaget är delaktiga i processen. Även annan tjänsteforskning som belyser serviceorganisationer och betydelsen av människorna som verkar i den, exempelvis hämtat från Grönroos, kan implementeras i analysen. Vi anser ändå att GAP-analysen kan fungera som ett hjälpmedel för styrgruppen på Din Bil Syd AB i Helsingborg i deras arbete med att öka tjänstekvaliteten. De faktorer vi har lyft fram i uppsatsen är exempel på kvalitetsspill, som vi upplever finns i fallföretagets organisation. Styrgruppen skulle kunna ta tillvara på detta kvalitetsspill och därmed öka tjänstekvaliteten genom att arbeta med företagets befintliga resurser. Vi anser att det är styrgruppens ansvar att se till att alla medarbetare blir involverade i arbetet för ökad tjänstekvalitet, den kvalitet som slutligen når kunden. Vi upplever en avsaknad i forskningen som visar medarbetarnas betydelse och koppling till ledningens beslutfattande i serviceföretag angående vilken tjänstekvalitet företaget ska följa när tjänsteleverans sker.

6.1 Förslag till framtida forskning

Under arbetsprocessen med denna uppsats har flera frågor uppkommit. Det skulle vara intressant att göra undersökningen utifrån ett kundperspektiv. Vad vi förstår och fått berättat för oss står bilbranschen som sagt inför nya förutsättningar, med ett mer kundfokuserat synsätt. Under intervjuerna med styrgruppsmedlemmarna talade vi bland annat om vikten av att anställa rätt personer. Vi tror att det skulle vara lärorikt att studera bilbranschen utifrån ett diversity management perspektiv och undersöka om och i så fall på vad sätt tjänstekvaliteten kan öka genom en arbetsplats med exempelvis olika kompetenser och kön. Vi frågar oss om diversity management skulle kunna fungera som ett konkurrensmedel för bilföretaget och göra organisationen mer flexibel i olika situationer. Vi undrar också om en blandad arbetsplats skulle öka kundförståelsen och att man därigenom skulle kunna bemöta olika kundbehov bättre.

7 Källförteckning

Litteratur

Abrahamsson, B & Andersen, J., (2000) *Organisation – att beskriva och förstå Organisationer*, Daleke Grafiska AB, Malmö.

Arbnor, I., Bjerke, B., (1997) *Methodology for Creating Business Knowledge*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California

Bergman, B., Klefsjö, B., (2001) *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur, Lund

Czarniawska, B., (1998) *A narrative approach to organization studies*, Qualitative research methods series 43, SAGE Publications, Thousand Oaks, California

Dahlgaard Park S., (2001) *The human Dimension in TQM – Learning, Training and Motivation. Studies in Management and Economics*. Doctoral Dissertations, No. 55. Unitryck, Linköping

Edvardsson, B. Et al., (1998) *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*. Studentlitteratur, Lund

Ejlertsson, G., (2005) *Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Grönroos, C., (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber AB, Malmö

Gustavsson B-O. Kullvén H., Larsson P., (1997) *Tjänstekvalitet- för kund, anställd och ledning*. Liber Ekonomi, Malmö

Helling, J. & Helling, T., (2001) *Kundorienterad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund

Holme, I. M., Solvang, B. K., (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl., Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D., (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Johansson, A., (2005) *Narrativ teori och metod*, Studentlitteratur, Lund

Kotler P., Bowen J., Makens J., (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*. 3:e uppl. Prentice Hall, Upper Saddle River New York

Lindvall, J., (2001), *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund

Normann, R., (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber AB, Malmö

Sandholm, L., (1995) *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*. 3:e uppl., Studentlitteratur Lund

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L., (1990). *Delivering quality service*. The Free Press, New York.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., (2000). *Service marketing – integrating the customer focus across the firm*. Irwin/McGraw-Hill, Boston

Artiklar

Bell, C. R., Anderson, K., (1992) *Selecting Super Service People*. HR Magazine Feb 1992, vol. 37 iss. 2. ABI/INFORM Global pp. 52-54

Garvin D.A., (1984, 1988) *Managing Quality Edge*, Free Press New York USA

Harvey, L. & Green, D., (1993) *Defining quality, Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 18, pp. 9- 34,

Joseph, W. B., (1996). *Internal marketing builds service quality*. Journal of Healthcare Marketing, 16 pp 54-64

Kang, G.D, James, J., Alexandris, K., (2002) *Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality.*, Managing Service Quality, Vol. 12, No. 5 MCP University Press.

Katzenbach, J. R, Santamaria, J. A., (1999) *Firing the frontline*. Harvard Business Review. Boston: May/Jun 1999. Vol.77, Issue. 3, pp 107-118

Lewis, B. R., Entwistle, T. W., (1990) *Managing a service encounter – a focus on the employee*. International Journal of Service Industry Management 1(3), pp 41-52

Pfeffer, J., (1995) *Producing sustainable competitive through the effective management of people*. Academy of Management Executive, 9, 55-72

Varey, R.J., (1995) *Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges*. Internal Journal of Service Industry Management., Vol. 6 No. 1 pp. 40-63 MCG University Press.

Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L., (1988) *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, vol. 64, (Spring 1988)

Företagsinterna källor

Intern klimatundersökning år 2005

Intern klimatundersökning år 2006

Kundenkät Din Bil i Helsingborg 2005

Affärsidé hämtad från huvudhandbok för Din Bil Syd AB Kapitlet HH1 från intranätet.

Publicerat material

Arnroth T. /TT Spektra. *Bilhandeln förändras snabbt* Artikel i Helsingborgs Dagblad, 2006-04-22

Elektroniska källor

<http://www.dinbil.se> accessdatum 2006-04-23

<http://www.spss.com/corpinfo/faqs.htm> accessdatum 2006-08-01

Muntliga källor

Lindeberg, Sven Platschef intervju 2006-02-24, 2006-05-03

Styrgruppsmedlem intervju, 2006-04-26

Styrgruppsmedlem intervju, 2006-04-26

Styrgruppsmedlem intervju, 2006-04-26

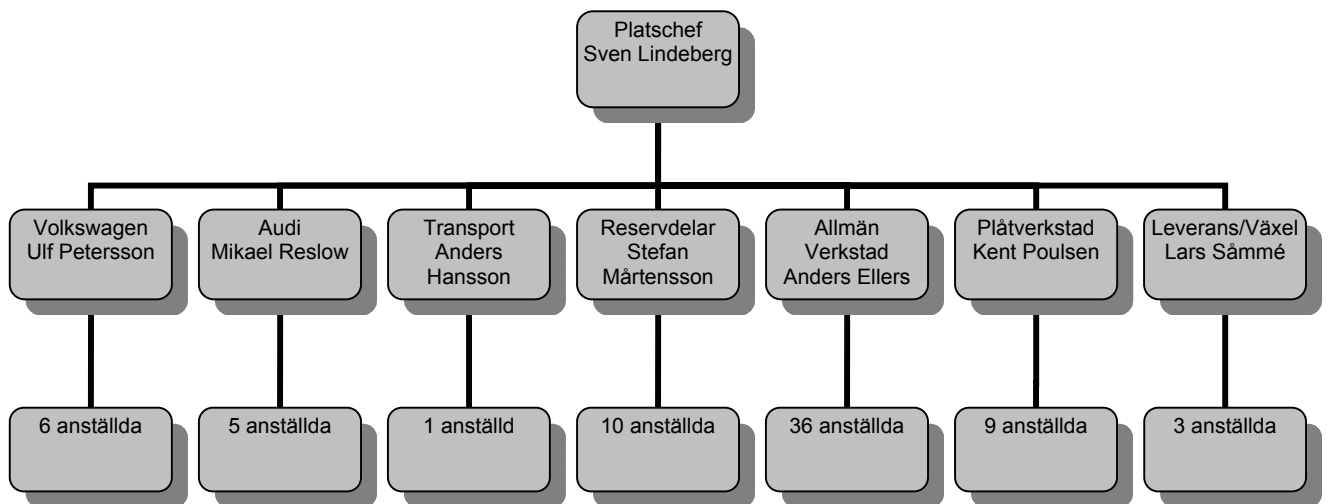
Styrgruppsmedlem intervju, 2006-04-27

Styrgruppsmedlem intervju, 2006-04-27

Styrgruppsmedlem intervju, 2006-05-03

Styrgruppsmedlem intervju, 2006-05-03

Organisationschema Din Bil Syd AB i Helsingborg (2006-04-26)



Intervjumall avdelningschefer

Bakgrund

- Berätta om din arbetsbakgrund
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter som avdelningschef?

Företaget

- Vilket eller vilka är företagets mål enligt dig?
- Hur fungerar kommunikationen i organisationen?
– På din avdelning, mellan avdelningarna samt uppåt och nedåt i hela organisationen
- Hur ser din handlingsfrihet i företaget ut?
- På vilket sätt för ni ut företagets visioner och värderingar till medarbetarna?

Personal

- Hur många medarbetare är du chef för?
- Hur ser personalomsättningen på din avdelning ut?
- Hur fungerar rekryteringsprocessen?
- Vad är viktiga kriterier för personen som ska anställas på din avdelning?
- Hur bör personalen bemöta kunderna?
– Har ni en färdig manual medarbetarna får ta del av? I så fall, hur ser den ut?
- Hur vet ni att er personal arbetar på det sätt ni vill att de ska arbeta på?
- Hur motiverar ni er personal att prestera sitt bästa?
- På vilket sätt har frontpersonalen själv möjlighet att påverka arbetssättet?
- Har företaget internutbildning? I så fall, vad är det för typ av utbildning och hur är det upplagt?

Kunder

- Hur ser en bra kundrelation ut?
- På vilket sätt tar ni reda på hur kunden upplever företaget?

Konkurrenter

- Vilka anser du vara företagets främsta konkurrenter?
- Vad skiljer er verksamhet från konkurrenternas?

Framtid

- Vilka utvecklingsmöjligheter ser du för företaget?
- Vad tror du påverkar företagets utveckling?
- Avslutningsvis, är det något du vill tillägga som du vill att vi ska synliggöra i uppsatsen?

Intervjumall platschef

Bakgrund

- Berätta om din arbetsbakgrund
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter som platschef?

Företaget

- Vilket eller vilka är företagets mål enligt dig?
- Hur fungerar kommunikationen i organisationen?
- Hur ser din handlingsfrihet i företaget ut?
- På vilket sätt för du ut företagets visioner och värderingar till avdelningscheferna?

Personal

- Hur ser personalomsättningen på Din Bil i Helsingborg ut?
- Hur fungerar rekryteringsprocessen?
- Vad är viktiga kriterier för personen som ska anställas?
- Hur bör personalen bemöta kunderna?
 - Har ni en färdig manual medarbetarna får ta del av? I så fall, hur ser den ut?
- Hur vet ni att avdelningscheferna arbetar på det sätt ni vill att de ska arbeta på?
- Hur motiverar ni avdelningscheferna att prestera sitt bästa?
- På vilket sätt har avdelningscheferna själva möjlighet att påverka arbetsättet?
- Har företaget internutbildning för avdelningscheferna? I så fall, vad är det för typ av utbildning och hur är det upplagt?

Kunder

- Hur ser en bra kundrelation ut?
- På vilket sätt tar ni reda på hur kunden upplever företaget?

Framtid

- Vilka utvecklingsmöjligheter ser du för företaget?
- Vad tror du påverkar företagets utveckling?
- Avslutningsvis, är det något du vill tillägga som du vill att vi ska synliggöra i uppsatsen?

Enkätundersökning

Det är viktigt i vårt uppsatsarbete att vi får veta vad alla tycker. Därför uppskattar vi ditt deltagande i denna enkät, som är helt anonym. Resultatet av enkäten kommer att redovisas i uppsatsen. Med ”företaget” menar vi Din Bil Syd AB i Helsingborg och med ”chef” menar vi din närmaste chef.

1. Jag känner mig väl förtrogen med företagets värderingar.

Instämmer helt		Varken eller		Instämmer inte alls
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Min chef uppmuntrar mig aktivt för att vi ska nå företagets mål.

Instämmer helt		Varken eller		Instämmer inte alls
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Jag får den information jag behöver från min chef för att jag ska kunna utföra det dagliga arbetet på ett tillfredställande sätt.

Instämmer helt		Varken eller		Instämmer inte alls
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Kommunikationen i företaget fungerar bra

a.) inom avdelningen

Instämmer helt		Varken eller		Instämmer inte alls
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b.) mellan avdelningarna

Instämmer helt		Varken eller		Instämmer inte alls
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Min chef anstränger sig för en väl fungerande kommunikation med medarbetarna

Instämmer helt		Varken eller		Instämmer inte alls
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Jag har möjlighet att på egen hand påverka mitt arbetssätt

Instämmer helt		Varken eller		Instämmer inte alls
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Min chef uppmuntrar mig kontinuerligt att komma med förslag till förbättringar

Instämmer helt		Varken eller		Instämmer inte alls
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Min chef fungerar som en förebild för mig

Instämmer helt

Varken eller

Instämmer inte alls

9. Min chef visar uppskattning när jag presterat bra

Instämmer helt

Varken eller

Instämmer inte alls

10. Min chef ägnar inte mycket tid till att uppmuntra samarbete i organisationen

Instämmer helt

Varken eller

Instämmer inte alls

11. Jag känner att det finns utvecklingsmöjligheter för mig inom företaget

Instämmer helt

Varken eller

Instämmer inte alls

Tack för din medverkan!

Stefan Carlsson och Jenny Wenzel

Studenter vid Magisterprogrammet i Service Management, Lunds Universitet