



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Service Management
Institutionen
MSM-02

Vad kan ett serviceföretag vinna genom inblick i servicemötet?

– *En fallstudie av interaktionen mellan personalen och kunden i en
Lindexbutik*

Marie-Louise Ahlström

Stina-Lotta Bruhn

Kursansvarig: Carl Hellberg
Handledare: Jan-Henrik Nilsson
och Mikael Bergmash

Kurs: Magisteruppsats
VT2006, 151-160 p
Inlämning 2007-05-09

SAMMANFATTNING

Jakten på stordriftsfördelar har skapat en detaljhandel där det är enklare att härma andras servicesystem än att skapa egna, unika. En detaljhandel där ingen sticker ut och är annorlunda! Som kund betyder det att du idag shoppar i självvalsdjungeln, där du ska serva dig själv och inte förvänta dig att någon kan hjälpa dig när du är i ”klädnöd”. För personalen har annat att göra än att serva dig. Även om kunden tycker att det är skönt att vara ensam ibland så behövs en hjälpande hand och ett vänligt ord i klädaffären.

För ledningen hos svenska detaljhandelskedjor innebär effektiviseringen av detaljhandeln utmaningar kring att erbjuda kunden servicekvalitet samtidigt som personalstyrkan i butiken består av färre antalet anställda med fler arbetsuppgifter. För ledningen innebär detta ett profilerarbete präglat av att uppnå balans mellan att vara en självvalsbutik och att kunna ge personlig service när kunden så önskar och behöver. Till sin hjälp kan ledningen använda den inåtvända blicken på sin verksamhet. För att få klarhet i hur profilen förhåller sig till verkligheten har vi utgått från vårt syfte som är att **undersöka sambandet mellan ett företags profil och verkligheten ur ett arenaperspektiv**. Och frågeställningarna som vi använt oss av är: Upplever personalen och kunden servicemötet i den effektiviserade servicearenan såsom ledningen önskar? Vad beror överensstämmelserna respektive avvikelserna mellan ledningens önskade profil och verkligheten på? På vilket sätt kan inblick i förhållandet mellan profilen och verkligheten skapa varaktiga konkurrensfördelar?

Det resultat som vår empiriska undersökning bidragit med innehåller olika uppfattningar om servicemötet i en självvalsbutik, vilket gör det möjligt att analysera sambandet dem emellan. Tillgång till uppfattningarna har vi fått genom att studera och undersöka interaktionen mellan frontpersonalen och kunden i den effektiviserade servicearena som självvalsbutiken utgör. Genom att jämföra dessa olika bilder med varandra går det att fastslå att personalen och kunderna inte upplever servicemötet såsom ledningen önskar men också att det finns både avvikelser och överensstämmelser bilderna emellan. Med hjälp av teoretiska insikter går det att fastslå att överensstämmelserna är baserade på informationsbaserad kunskap medan avvikelserna grundar sig på erfarenhetsbetingad kunskap.

Insikten om att kunskap kan delas in i olika kategorier baserad på antingen informationsbaserad eller erfarenhetsbetingad kunskap bidrar till klarhet kring vad för slags

kunskap som är grunden till att överrensstämmelse respektive avvikelse uppstår mellan en önskad profil och verkligheten. Genom insyn i servicemötet tillhandahålls kunskap om den egna organisationen vilket är ett hjälpmedel för företaget i strävan att uppnå varaktiga konkurrensfördelar och en önskad profil. Att betrakta sin verksamhet ur ett kunskapsbaserat perspektiv innebär möjligheter till att tillgodose sig konkurrensfördelar baserade på svåröverförbara kunskapstillgångar, det vill säga en resurs som grunden för varaktiga konkurrensfördelar.

Nyckelord: Servicemöte, servicekvalité, arenaperspektiv, kunskapsnivåer, självvalsbutik, kunskap, information, organisationskommunikation, profil, image

1.	INLEDNING	3
1.1	PROBLEMATIK	4
1.1.1	<i>Syfte och frågeställningar</i>	6
1.2	DISPOSITION ÖVER UPPSATSENS INNEHÅLL	6
1.3	AVGRÄNSNING	8
2.	METOD - TILLVÄGAGÅNGSSÄTT, FORSKNINGSVERKTYG OCH METODKRITIK	11
2.1	FÖRARBETE OCH KÄLLOR TILL FORSKNINGSVERKTYGET	11
2.1.1	<i>Dokument och intervjuer</i>	12
2.1.2	<i>Lindex - fallstudieföretaget</i>	14
2.2	FORSKNINGSVERKTYGET	16
2.2.1	<i>Skriftliga och muntliga källor</i>	16
2.2.2	<i>Observationer</i>	17
2.2.2.1	<i>CIT – Critical Incident Techniques</i>	18
2.2.3	<i>Bildanvändning vid intervjuer</i>	20
2.2.3.1	<i>Vad innehåller bilden?</i>	20
2.2.3.2	<i>Photo-elicitation</i>	21
2.2.4	<i>Kombinationen av två ger ett forskningsverktyg</i>	22
2.3	METODKRITIK	23
3.	EMPIRISK SAMMANSTÄLLNING OCH DISKUSSION	25
3.1	SAMMANSTÄLLNING AV ENHETERNAS BIDRAG	25
3.1.1	<i>Ledningens bild</i>	25
3.1.2	<i>Kundernas bild</i>	27
3.1.3	<i>Personalens bild</i>	28
3.1.3.1	<i>Butikschefernas och dekoratörernas bild</i>	28
3.1.3.2	<i>Frontpersonalens bild</i>	29
3.1.3.3	<i>Spontana diskussioner med personalen</i>	30
3.2	EMPIRISK DISKUSSION OM ENHETERNAS BIDRAG	31
3.2.1	<i>Störningar</i>	32
3.2.2	<i>Balansen mellan självvalsbutik och personalens närvaro</i>	33
3.3	NÅGRA SAMMANFATTANDE ORD	34
4.	TEORI – VAD SÄGER DEN?	35
4.1	BEHOVET AV TEORETISKA INSIKTER	35
4.2	SERVICEMÖTET UPPIFRÅN	36
4.2.1	<i>Organisationens informationsflöde</i>	36
4.2.1.1	<i>Intern och extern kommunikation</i>	38
4.2.1.2	<i>Profil, image och identitet</i>	39
4.3	SERVICEMÖTET UNDERIFRÅN	40
4.3.1	<i>Service mötet och servicekvalitet</i>	41
4.3.1.1	<i>Personalens roll</i>	41
4.3.1.2	<i>Kundens delaktighet</i>	42
4.3.2	<i>Arrangera systemet utifrån arenan</i>	43
4.3.2.1	<i>Förhållandet mellan arena och system</i>	44
4.3.2.2	<i>Kunskapsgap i systemet</i>	46
4.4	SERVICEFÖRETAGETS KAPACITET ATT HANTERA SINA RESURSER	47
4.4.1	<i>Kunskap som en strategisk resurs</i>	49
5.	SAMMANFATTANDE DISKUSSION	50
5.1	OLIKA BILDER - OLIKA KUNSKAPSPROFILER	50
5.1.1	<i>Ledningens kunskapsprofil</i>	51
5.1.2	<i>Kundernas kunskapsprofil</i>	51
5.1.3	<i>Personalens kunskapsprofil</i>	52
5.2	NÅR DIREKTIVEN FRAM?	53
5.3	HUR SER FÖRHÅLLET MELLAN PROFILEN OCH VERKLIGHETEN UT?	53
5.4	GER NY INFORMATION AUTOMATISKT FÖRSPRÅNG?	54
6.	SLUTSATSER	57
6.1	EGNA REFLEKTIONER	57

6.1.1	<i>Värdeskapande insikter till Lindex</i>	58
6.1.1.1	Om Lindex möjligheter	59
6.2	VIDARE FORSKNING.....	59
KÄLLFÖRTECKNING		61
BILAGOR		64
	BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE FÖR KUND	64
	BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE FÖR PERSONALCHEF OCH DEKORATÖR	65
	BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE FÖR FRONTPERSONAL	66
	BILAGA 4 - MATERIAL FRÅN INTERVJUERNA MED LINDEX KUNDER	67
	BILAGA 5 - MATERIAL FRÅN INTERVJUERNA MED BUTIKSCHEFER OCH DEKORATÖRER	72
	BILAGA 6 - MATERIAL FRÅN INTERVJUERNA MED FRONTPERSONALEN	76

1. Inledning

– Vad skönt att det går mot sommar igen! Det skulle inte vara så dumt med lite nya kläder, som kan fräscha upp både mig och min garderob. Undra var jag skall gå? Vem var det nu, som hade så snygga kläder i sin kampanj? Jag blir helt snurrig! Att de ska vara så lika, alla de där stora klädaffärerna! Så lika att man inte vet vart man skall gå, när man sett något snyggt, som man vill ha. Det går inte att skilja en från en annan. Det hade ju varit roligt att se lite snygg ut. Och ibland behöver jag lite hjälp att matcha: tänk att kunna klä sig lika snyggt som den där tjejen i reklamen! Fast det är ju svårt att hitta själv. Man träffar ingen i butiken längre, jo, bara en och annan vilsen kund. Det är inte som förr, när de log och hälsade. Nu för tiden har de annat för sig. Fast det är jag som handlar så är det jag som stör med mina frågor. Det är nämligen inte alltid som jag kan klara mig själv. Men jag kommer ihåg en gång för flera år sedan... då fick jag hjälp med att prova ut en behå. Och den passade så bra och flickan som hjälpte mig hon var riktigt trevlig. Nu handlar jag alltid mina underkläder där. Och jag behöver inte hjälp längre. Jag vet ju storleken. Men det hade ju varit trevligt att träffa någon, när man handlar, inte bara i kön till kassan...

Denna inledande del bygger på kunders berättelser om hur de upplever servicemötet hos uppsatsens fallstudieföretag Lindex. Berättelserna beskriver att den effektivisering som detaljhandelskedjorna strävar efter får direkta konsekvenser för kunderna genom att de måste anpassa sig till att den personliga servicen i en allt större utsträckning har ersatts med självservice, det vill säga att kunderna får serva sig själv. Kunderna beskriver att de är medvetna om att en förändring har skett och att den personliga servicen i hög utsträckning är utbytt emot självservice. Något som de upplever som både positivt och negativt. Det positiva med självservice anser kunderna vara att de blir lämnade i fred under sitt besök i butiken samtidigt som de anser att när de behöver hjälp så finns igen butikspersonal tillhands, vilket de upplever som negativt. Kundernas berättelser beskriver även att effektiviseringen av detaljhandeln har medfört att kunderna har svårt att skilja butikerna åt. De vet inte vilken detaljhandelskedja som är vilken. Alla upplevs som likadana och ingen erbjuder något som konkurrenten inte har.

Den bakomliggande problematiken för vår magisteruppsats grundar sig på de konsekvenser som jakten på stordriftsfördelar inom detaljhandeln medfört. För ledningen hos detaljhandelskedjorna innebär effektiviseringen utmaningar kring att skapa servicekvalitet hos

kunden samtidigt som personalstyrkan i butiken minskats drastiskt till förmån för självservice. De främsta svårigheterna ser vi vara att uppnå en balans mellan att vara en självvalsbutik och att kunna ge personlig service när kunden så önskar. Ett annat dilemma är att det är enklare att härma andras servicesystem än att skapa egna, unika, vilket resulterat i en detaljhandel där ingen sticker ut och är annorlunda! Som kund betyder det att du idag shoppar i självvalsdjungeln, där du ska serva dig själv och inte förvänta dig att någon kan hjälpa dig när du är i "klädnöd". För personalen har annat att göra än att serva dig. Även om kunden tycker att det är skönt att vara ensam ibland så behövs en hjälpande hand och ett vänligt ord i klädaaffären. För ledningen borde det vara intressant att ta reda på vem det egna företaget är och satsa på att differentiera sig med att vara sig själv och därmed erbjuda något som är unikt och mer komplicerat för konkurrenterna att härma.

1.1 Problematik

Dagens servicesektor utmärker sig av flera stora butikskedjor och externa köpcentra, av färre men större butiker, och i en allt mer globaliserad värld har de nationella företagen möjlighet att sprida sina koncept och bli internationella jättar.¹ Internationaliseringen är ett faktum. I varje hörn kan vi snart finna ett franchisedrivet snabbmatställe, ett fik med femtio olika kaffesorter eller en klädesaffär med rötter i Sverige, USA eller Spanien men där alla produkterna tillverkas i Asien.²

För att kunna växa sig stora och multinationella kan företag organisera sin verksamhet så att de utvinner stordriftsfördelar.³ Dessa stordriftsfördelar kan exempelvis skapas genom samordningsvinster, vilka erhålls genom att de totala kostnaderna för en funktion delas på flera enheter.⁴ Exempel på dessa stordriftsfördelar är gemensamma funktioner i marknadsföring eller administration. Ett annat medel för tillväxt och besparande är olika former av effektivisering såsom tidsbesparing inom exempelvis logistik.⁵ Det finns även en tro på att företag ska eftersträva både hög produktivitet och hög kundnöjdhet. Men när det gäller serviceföretag kan denna tro ifrågasättas eftersom kundnöjdheten är beroende av

¹ Fölster och Bergström (2001) s. 45

² Bland annat i Fölster och Bergström (2001) s. 115, Normann (2000) s.174ff och McGoldrick (2002) s.549

³ Fölster och Bergström (2001) s. 110 och McGoldrick (2002) s.43

⁴ Normann (2000) s. 39

⁵ Fölster och Bergström (2001) s. 110 och McGoldrick (2002) s.43

personalens involverande. De kortsiktiga vinsterna, såsom till exempel nedskärning av personal, kan få konsekvenser i långsiktiga förluster genom färre antal kunder.⁶

För att serviceföretag skall särskilja sig på ett varaktigt sätt tror vi att de behöver konkurrera med något annat än pris, kvalitet och standardiserade servicesystem, värden som kan vara lätt imiterbara för konkurrenter. De behöver hitta värden, som andra inte i samma utsträckning kan plagiera. Ett sådant värde är de sociala processerna (servicen) och hur de styrs (management)⁷. Men i en komplex och föränderlig omvärld är det likriktade att föredra. Exempel på detta är den plagiering som sker när nya och lönsamma butikskoncept etablerats.⁸ Det är lättare, tidsbesparande och säkrare att göra som alla andra. Men det är inte bara butikskoncept som efterapas. Även företagets servicesystem är offer för imitation.⁹ Exempel på detta är McDonalds servicesystem, med sin fysiska layout (restaurangmiljön), standardisering av leveranssystem (från beställning till färdig hamburgare), sin personalpolitik och så vidare, som har efterhärmat av andra företag.¹⁰

De värden som kunden får från organisationens personliga service, i form av exempelvis hjälp från personalen, kan ses som något unikt då denna service särskiljer sig ifrån produkter genom sina tre kännetecken: ogrepbarhet, heterogenitet och oseparatorbarhet mellan produktion och konsumtion. Vidare karakteriseras service av att den inte kan lagras för att säljas vid ett senare tillfälle. Det är dessa karakteristika som gör kundens upplevda servicekvalité till en abstrakt och svårsmätbar upplevelse som skiljer sig från tillfälle till tillfälle.¹¹ Genom kunskap kan information om kundens upplevelser i servicearenan och om kundens interaktion med personalen generera företaget möjligheten att skapa unika konkurrensfördelar.¹² Vi ser det därför som självklart att istället för att plagiera andra kan det vara till fördel för serviceföretag att se på sig själv och ta reda på vilken servicegrad som kunden förväntar sig vid ett butiksbesök och om företaget uppfyller denna förväntning. Insikter som kan vara användbara i ledningens profilarbete.

⁶ Anderson, Fornell och Rust (1997)

⁷ Normann (2000) s. 58

⁸ Fölster och Bergström (2001) s. 45

⁹ McGoldrick (2002) s.43

¹⁰ Normann (2000) s. 59

¹¹ Kang och Bradley (2001) och Kotler (2003) s. 42

¹² Grant (2005) s.172

1.1.1 Syfte och frågeställningar

Med avstamp i servicemötet ser vi möjligheter att finna information som gör det möjligt för serviceorganisationer att uppnå och etablera en profil som kan ge varaktiga konkurrensfördelar. Dessa möjligheter vilar på sambandet mellan ledningens profilarbete om servicemötet samt vad kunden upplever av servicemötet. På så vis innehåller sambandet information om hur profilen förhåller sig till företagets image. För oss symboliserar företagsledningens profil en utgångspunkt medan kundens upplevda servicekvalitet föreställer en slutbedömning. För att få klarhet i hur profilen förhåller sig till verkligheten (kundens slutbedömning) utgår vi ifrån interaktionen mellan frontpersonalen och kunden (servicemötet) i en effektiviserad servicearena (självvälsbutiken). *Vårt syfte är att undersöka sambandet mellan ett företags profil och verkligheten ur ett arenaperspektiv.*

Våra frågeställningar är:

- *Upplever personalen och kunden servicemötet i den effektiviserade servicearenan såsom ledningen önskar?*
- *Vad beror överensstämmelserna respektive avvikelserna mellan ledningens önskade profil och verkligheten på?*
- *På vilket sätt kan inblick i förhållandet mellan profilen och verkligheten skapa varaktiga konkurrensfördelar?*

1.2 Disposition över uppsatsens innehåll

Efter *inledningen* presenterades uppsatsens problematikavsnitt, vilket grundade sig på de faktorer i servicesektorns och dess omvärld som förklarar varför uppsatsämnet är intressant och relevant att studera. Som avslutning på problematiken presenterades uppsatsens syfte och frågeställningar. I detta kapitel, *disposition över uppsatsens innehåll*, kommer uppbyggnaden av uppsatsen att beskrivas. Som grund i dispositionen använder vi oss av uppsatsens olika kapitel, vilka vi övergripande kommer att presentera genom att kort introducera vad de innehåller. Efter dispositionen följer *uppsatsens avgränsning*, som beskriver de ramar som avgränsar uppsatsens forskningsområde. Vårt val av forskningsområde vilar på att vi intar ett arenaperspektiv, där den studerade arenan är självvälsbutiken, som vi i uppsatsen valt att benämna den effektiviserade servicearenan. Denna servicearena beskrivs närmare med hjälp av servuctionsmodellen, som är uppbyggd av olika sammanlänkade enheter. Mellan dessa sammanlänkade enheter ser vi flöden av information, likt ett envägskommunikationsmönster. Flödet av information går från ledningen till personalen och vidare till kunderna men även från ledningen till kunderna i form av extern kommunikation.

I den effektiviserade servicearenan sker en interaktion mellan frontpersonalen och kunden som även kallas servicemöte. Som underlag i dessa situationer finns ledningens direktiv, vilka illustrerar hur de önskar att personalen skall hantera alla servicemöten som personalen har med kunderna. I uppsatsen refererar vi till dessa möten som servicemöten. Och det är upplevelser av dessa möten som kommer att studeras och analyseras i uppsatsen.

Inledningsvis i kapitel två redogör vi för vad vi valt att kalla för *uppsatsens metod*. Här redogör vi för det tillvägagångssätt som vi arbetat efter när vi genomfört själva uppsatsarbetet. Avsnittet innehåller; hur vårt förarbete sett ut, var vi hittat våra källor, vilka dokument som vi använt oss av, vilka intervjuer som genomförts och introduktion av vårt valda fallstudieföretag, Lindex. Så här långt in i uppsatsen har vi presenterat vad uppsatsen bygger på och vad den skall handla om, det vill säga uppsatsens bakgrundsinformation.

Som en andra del i kapitel två så introduceras det forskningsverktyg som vi använt oss av i uppsatsen, det vill säga den metod som använts för att reda ut syfte och frågeställningar. Detta verktyg är en kombination av två etablerade metoder. Som en avslutande del inkluderas även metodkapitlet av metodkritik.

I nästa kapitel, *Empirin*, redogörs vad fallstudien gav för resultat genom att skildra de tre enheternas uppfattningar om servicemötet. Detta representerar redogörelsen för vad vi fick fram i vår empiriska studie. För att klargöra vad forskningsverktyget har genererat innehåller även kapitlet ett avsnitt med en sammanställning över vad empirin frambringat. Kapitlet avslutas med en diskussion i vilken det empiriska materialet som fallstudien erhållit tematiseras. Denna tematisering sätter ramar och vägleder oss fram till olika teoretiska fält som närmare behöver granskas för att få ökad kunskap och insyn samt en djupare förståelse för det resultat (material) som den empiriska undersökningen genererat.

Kapitlet efter empirin bygger på de teorier som har till syfte att föra uppsatsens insamlade material vidare. *Teorikapitlet* innehåller insikter kring kommunikation, profil, image, servicemötet, servicekvalité, arenaperspektivet och organisatorisk förmåga. De teoretiska insikterna har till avsikt att hjälpa till att klargöra vad det empiriska materialet innehåller.

Det näst sista kapitlet innehåller en *sammanfattande diskussion* vilken har till syfte att besvara uppsatsens frågeställningar samt diskutera svaren som frågeställningarna bidragit med. Kapitlet inkluderas även av en vidare utredning om hur de insikter som genererats kan användas i serviceföretags strategiarbete i syfte att erhålla varaktiga konkurrens fördelar.

Avslutningsvis avrundas uppsatsen med kapitlet *slutsatser* som inkluderar egna reflektioner, tips och idéer till Lindex samt tankar kring hur vidare forskning skulle kunna te sig.

1.3 Avgränsning

Uppsatsens avgränsningar visar den vardag som personalen arbetar i och där personalen ska hantera servicemötet efter företagsledningens skapade profil. Begreppet servicemöte (service encounter) definierar vi i likhet med Collier¹³ som menar att det består av: ”episodes in which a customer comes into contact with any aspects of the company/.../ and thereby has the opportunity to form an impression”¹⁴.

För att uppfylla vårt syfte och för att kunna besvara våra frågeställningar utgår uppsatsen från ett arenaperspektiv. För att kunna utgå och använda oss av ett arenaperspektiv har geografen Torsten Hägerstrands teorier studerats. Hans teoretiska insikter bygger på att det utifrån ett arenaperspektiv finns möjlighet att studera en helhet och att det i varje arena går att erhålla information som gör det möjligt att förstå denna helhet¹⁵. Uppsatsen undersöker interaktionen mellan kunden och frontpersonalen i självvalsbutiken, vilken är platsen för den effektiviserade servicearenan. Självvalsbutiken är en butik där kunden är delaktig och aktiv producerandet av sin service. Detta betyder att kunden tar över arbetsuppgifter som tidigare utförts av personalen i butiken och att kunden i en allt större utsträckning servar sig själv.

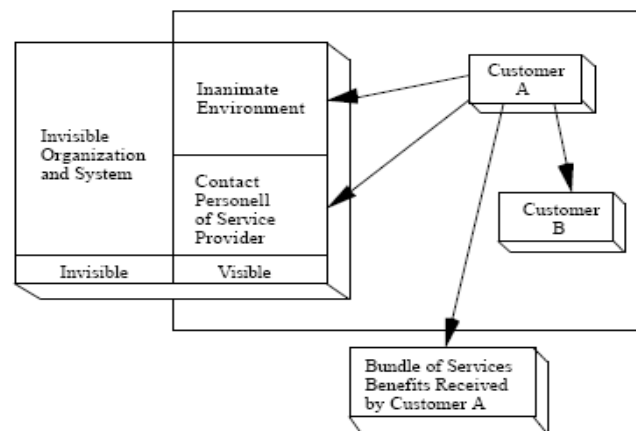
För att närmare kunna beskriva den effektiviserade servicearenan använder vi oss av servuctionsmodellen. Modellen utgår ifrån kundens perspektiv, utifrån vilka olika element som påverkar henne eller honom vid ett servicetillfälle. Modellen illustrerar en bild av en arena där det sker ett möte, en interaktion, mellan frontpersonalen och kunden. Detta möte, mellan frontpersonalen och kunden, är servicemötet och det är i denna interaktion som vår

¹³ Collier (1994) i Driver och Johnston (2001)

¹⁴ Collier (1994) i Driver och Johnston (2001) s.132

¹⁵ Törnqvist (1981) s.120

uppsats tar sin utgång. Vidare illustrerar modellen vilka olika element som påverkar produktionen av service (servuction).



Servuctionsmodellen¹⁶

Bilden, som modellen illustrerar, ger en konkret och enkel överblick av servicearenans olika element och den synliggör att det existerar en osynlig och en synlig del för kunden. I servuctionsmodellen har vi valt att fokusera på tre enheter: ledningen, personalen och kunden och deras uppfattningar och upplevelser av servicemötet. Det vill säga vad ledningen förväntar sig av mötet och vad som faktiskt sker i form av personalens och kundernas upplevelser av mötet. Det vill säga hur profilen möter verkligheten.

Mellan de olika enheterna i servuctionsmodellen menar vi att det finns två informationsflöden av enkelriktad karaktär. Det första inkluderar budskap från ledningen till personalen, som i sin tur för vidare budskapet i interaktion med kunden, och det andra informationsflödet inkluderar ledningens budskap som riktar sig direkt till kunden i form av extern kommunikation. Vi är medvetna om att denna enkelriktade kommunikationsprocess är av begränsad karaktär och att en tvåvägskommunikation är mer representativ för kommunikation i verkliga organisationer. Att vi avgränsar oss från tvåvägskommunikation är för att vi på ett enkelt sätt skall kunna illustrera och undersöka det informationsflöde som sker mellan de olika enheterna i servuctionsmodellen.

Servicekvalité, som tidigare nämnts, är ett centralt begrepp i uppsatsen. Definitionen vi använder oss av är att servicekvalité står för kundens totala intryck av en organisation och

¹⁶ Langeard et al (1981) i <http://www.nita.uu.se/fokus/tdesign/Avh93.pdf> accessdatum 2006-05-01

deras service¹⁷. Med utgång i servicemötet, där frontpersonalen och kunden interagerar, är vår ambition att synliggöra den totala servicekvalité som kunden upplever. För att fånga dessa upplevelser av servicemötet behöver vi i fallstudien intervjua både personal och kunder. Forskningsverktygets funktion är att vi ska kunna fånga upplevelser av servicemötet från både personal och kunder.

Ledningen, personalen och kunderna är de olika enheter som är representerade i uppsatsen. Till ledningen räknas medarbetare som är knutna till Lindex huvudkontor. Här inkluderas regioncheferna eftersom de blir direkt informerade av vad ledningen vill uppnå och de har inte vardaglig kontakt med en specifik butik. Frontpersonalen involverar den personal som är i direktkontakt med kunden i Lindexbutiken. Direktkontakt med kunderna är något som butikschefen och dekoratören vid specifik butik också har så därför är deras bild inkluderad i denna enhet men hänsyn tas till att deras bild präglas av den direktkontakt som de har med ledningen vid specifika tillfällen. Kriteriet för att en kund kan delta i studien är att personen har erfarenhet av bemötande av personalen i någon Lindexbutik.

¹⁷ Bitner och Hubbert (1994) i Johnston (1995)

2. Metod - tillvägagångssätt, forskningsverktyg och metodkritik

Metodkapitlet bygger på tre delar. Det första avsnittet innefattar hur vi har arbetat och vad vi har använt oss av för att finna en lämplig metod som kan infria uppsatsens syfte. Den inledande delen innehåller det tillvägagångssätt som vi använt oss av i producerandet av uppsatsen. Eftersom vi valt att genomföra en fallstudie introduceras även fallstudieföretaget. Den andra delen bygger på det resonemang som vi hade när vi skulle finna den eller de metoder som skulle kunna vara lämplig/lämpliga för uppsatsarbetet. Löpande, i denna andra del, har vi därför belyst för och nackdelar med de etablerade metoderna som omnämns i sökandet efter den/de metod/metoder som skulle kunna fungera som forskningsverktyg. Som en avrundning på denna andra del introduceras uppsatsens forskningsverktyg, vilket bygger på en kombination av två etablerade metoder. Den tredje delen i kapitlet innefattar den metodkritik som tillförts forskningsverktyget.

2.1 Förarbete och källor till forskningsverktyget

I detta avsnitt redogörs för hur vi gjort urval, funnit, och använt oss av skriftliga och muntliga källor. Den empiri som vi använt oss av i förstadiet till denna uppsats har vi valt till föremål för våra undersökningar¹⁸. Vi har använt oss av två former av empiri: skriftliga källor, vilka är litteratur och artiklar, samt av muntliga källor, vilka är de samtal som vi haft i och under förarbetet med utvalda personer för att få ökad förståelse för uppsatsämnet och information om fallstudieföretaget och deras profilarbete. De muntliga källorna har använts för informationsinhämtning, dels till att finna ett relevant forskningsverktyg och dels till genomförandet av fallstudien.

Litteraturen och artiklarna för teoridelen har hittats med hjälp av Lunds Universitetsbiblioteks olika sökfunktioner. Sökord som använts är: service- encounter/management/quality, communication och employee/consumer -behaviour. Många av de använda litteraturkällorna kommer från kurslitteratur tillhörande programmet Service Management. I källförteckningen återfinns bland annat litteratur från forskningsområdena geografi, företagsekonomi, psykologi och kommunikation.

¹⁸ Jensen (1997) i Reinecker och Stray Jørgensen (2000) s. 165

I Skandinavien verkar Scandinavian Retail Center (SRC) som sedan 1981 vill hjälpa ”ledande leverantörer och kedjor inom detaljhandeln att bli mer framgångsrika”.¹⁹ För att få information om olika undersökningsmetoder, för studerande av mötet mellan kund och personal, har en ostrukturerad intervju gjorts med Addi Runolfdottir, konsult på Scandinavian Retail Center (SRC) i Helsingborg²⁰. Samtalet kretsade kring hur SRC arbetar för att kartlägga personalens och kundens beteende och situation i servicemötet. Ytterligare en ostrukturerad intervju gjordes med Malin Selinder, regionchef för Lindex i Göteborg²¹. Syftet med intervjun var dels att få klartecken för utförandet av fallstudien och dels informationsinhämtning av Lindex interna material om kundbemötande. I samråd med regionchefen valdes även de bilder som används i intervjuerna. I samband med klartecken från fallföretaget framarbetades en genomförandeplan. Denna innehöll personer som skulle kontaktas och tidpunkter för intervjugenomförande. Kontakter med olika personer inom företaget, men även med personer som kunde ge oss tillgång till intervjuplats, togs löpande under arbetets gång för att inga otydligheter skulle uppstå.

2.1.1 Dokument och intervjuer

Validiteten i de ostrukturerade intervjuerna, samtalen med SRC och Lindex, ligger främst i intervjupersonernas tillförlitlighet och i deras kunskap om det område som diskuterades.²² Frågorna, som ställdes var ostrukturerade och berörde endast ämnet interaktionen mellan kund och personal. Respondenten ombads att tala fritt. Dock var vi pålästa om SRC:s arbetsmetoder och Lindex affärsidé, mål, vision etcetera. Reliabiliteten i intervjuerna skapades genom att intervjufrågorna inte var ledande. Vi ville inte avsiktligt inverka på svaren utan vi ville få fram information om hur SRC arbetar och hur Lindex vill vara. Intervjupersonerna fick tala fritt om sitt arbete gällande metod och profilering.

I samband med studier av organisationers profilering är det troligt att vissa av dokumenten kan vara belagda med sekretess. Vi har fått ta del av dokument som av sekretessskäl inte närmare kan introduceras. Detta gäller till exempel några av de skriftliga källorna, i form av styrdokument om önskat kundbemötande från Lindex ledning som var ämnade för personalen. Därför skapades ”källkonfidentialitet” och detta genom att beskriva styrdokumentet på ett generellt sätt, som endast skall beskriva vad dokumentet vill åstadkomma, inte vad de

¹⁹ <http://www.scandinavianretailcenter.com/>accessdatum 2006-04-12

²⁰ Tidpunkt för intervju: 2006-04-04

²¹ Tidpunkt för intervju: 2006-04-06

²² Kvale (1997) s. 214

innehåller. Vårt fallstudieföretag kommer att presenteras utifrån information som direkt går att härleda till företagets ledning. Denna information grundar sig dels på de sekretessbelagda dokumenten men kommer även från skriftliga dokument som vi tagit del av, såsom verksamhetsberättelsen och det samtal som genomförts med en person på ledningsnivå hos Lindex.

Intervjuerna kopplade till genomförandet av undersökningen grundade sig på att ”samtal och möte med en person ger oss de bästa förutsättningarna för att få fram hur den intervjuade tänker och känner”²³. Intervjuformen, som används, är ”en halvstrukturerad livsvärldsintervju”²⁴. Vi vill få en beskrivning av respondentens omvärld och kunna tolka dess beskrivningar gentemot det fenomen vi undersöker; upplevelserna av interaktionen mellan frontpersonalen och kunderna. Forskningsverktyget vilar på den kvalitativa intervjun eftersom vi vill ta del av alla intervjupersoners individuella åsikter och erfarenheter, vare sig de skiljer sig åt eller överensstämmer. Målet är att få en så mångsidig bild av servicemötet som möjligt. Intervjuer genomfördes med etthundratjugofem Lindexkunder i Öresundsregionen och med tjugo stycken anställda från sex olika butiker inom samma region. Konfidentialitet utlovades i samband med intervjuerna, vilket betyder att privat data, som identifierar respondenterna, inte kommer att redovisas.²⁵ Kunderna omnämns endast med ålder. De anställda är helt anonyma, varken anställningsform, arbetsplats eller ålder nämns.

Intervjuguiden som har tagits fram är strukturerad efter syftet med intervjuerna som är att ta reda på hur personal och kunder upplever servicemötet. De frågor, som arbetas fram, behandlar hur personalen/kunden upplever mötet med kunden/personalen och hur detta möte överensstämmer med bilderna från företaget. Samtidigt som frågorna är strukturerade blir intervjun ostrukturerad. Detta eftersom guidens öppet ställda frågor skall kunna följas av att intervjupersonen specificerar sig, förklarar eller utvecklar svaret. Reliabilitet skapades genom att alla intervjuer nedtecknades och att dessa anteckningar finns att tillgå. Validiteten i intervjuerna låg i frontpersonalens kunskap om servicemötet och i kundens direkta medverkan och upplevelse av servicemötet.

²³ Kylén (2004) s. 9

²⁴ Kvale (1997) s. 13

²⁵ Kvale (1997) s. 109

Ett problem vid en intervjusituation kan vara den maktobalans som finns mellan intervjuaren och respondenterna, eftersom intervjuaren är den som kontrollerar situationen. För att skapa balans och en bekvämare intervjusituation för respondenten har vi tagit fasta på två saker. Först genomarbetas intervjufrågorna för att de ska vara både tematiska och dynamiska. Frågorna ska vara logiska, lättförstådda, relevanta och angå vårt syfte. Det finns även en medvetenhet om relationen mellan respondenten och intervjuarna. Därför har frågorna bearbetas så att de skall vara korta och lättbesvarade och stimulera till en positiv kommunikation, där intervjupersonen känner sig motiverad att uttrycka sina upplevelser och känslor.²⁶ Det andra som bidragit till en bättre balans är användandet av bilder tillsammans med intervjufrågor eftersom dessa kan ”bryta isen” och skapa diskussion vid en intervju.

Genom precision i beskrivningar och noggrannhet i tolkningar har vi försöka få vår kvalitativa metod att motsvara exaktheten i kvantitativa metoder.²⁷ Vi måste under våra intervjuer vara fokuserade på vårt syfte och få intervjupersonen att berätta om de upplevelser som representerar personens bild av servicemötet.

2.1.2 Lindex - fallstudieföretaget

Fallföretaget, som forskningsverktyget har testats på, är detaljhandelskedjan Lindex, som tillhör kategorin större modekedja i norra Europa. De erbjuder sina kunder damkonfektion, underkläder (där de är marknadsledande i Sverige) och barnkläder och har breddat sitt utbud mot mer accessoarer (som väskor och smycken), kosmetik och skor. Över trehundra butiker är utspridda i sex länder med sammanlagt tretusen medarbetare.²⁸ På den svenska marknaden indelas butikerna in i kategorierna city, externa köpcentrum och små städer och samtliga butiker är utformade som självvalsbutiker²⁹. Företagets vision uttrycks på följande vis: ”Vår passion är att inspirera kvinnor att känna sig vackra och se fantastiska ut”, en strävan som bekräftas i deras affärsidé, som är att ”erbjuda kvinnor ett inspirerande och prisvärt mode”.³⁰ ”Den typiska Lindexkunden är en modern kvinna, som inte tycker att ålder är så viktigt”³¹.

²⁶ Kvale (1996) i Carlsson (2001)

²⁷ Kvale (1997) s. 36

²⁸ <http://investors.Lindex.com> accessdatum 2006-04-01

²⁹ Fritt samtal med regionchef Göteborg Malin Selinder 2006-04-06 och

³⁰ <http://investors.Lindex.com> accessdatum 2006-04-01

³¹ <http://www.Lindex.se/Category.jsp?category=34>, accessdatum 2006-05-15

1995 introducerades företaget på börsen och sedan dess har posten som VD innehafts av ett flertal personer³². De senaste åren är posten tilldelad Göran Bille och med honom har företaget satsat på ökad intern- och externmarknadsföring tillsammans med en förändring av butiksdesignen.³³ Ekonomiskt visar Lindex idag positiva resultat³⁴ som medarbetarna anser bero på bland annat det nya marknadsföringskonceptet³⁵. Internt vill företaget skapa ett brett medarbetarengagemang. Detta görs bland annat med hjälp av utbildningar och workshops. Personalstyrkan har dock minskats under de senaste tre åren³⁶. Lindex ledning har utarbetat tydliga dokument, som ligger till grund för vad personalen ska utbildas i och hur det skall gå till. Centralt för att medarbetarna skall platsa på Lindex är att de känner passion för mode, kunder och handel.³⁷

Genom konceptet "Fashion Report" med Emma Wiklund, bland annat internationellt erkänd fotomodell och tvåbarnsmamma, som frontfigur har Lindex satsat på en ny extern marknadsföringsstrategi. Konceptet skall fungera som en sammanhållande marknadsinsats och utgöra basen i den integrerade marknadsföringen. Syftet är att ständigt skapa nyhets känsla med ambitionen att stärka Lindex som modeföretag.³⁸ Den nya butiksdesignen skall hjälpa till att skapa samma känsla som den övriga marknads kommunikationen: den skall vara inspirerande. Lindex menar att uppfyllelse av målsättningen, visionen, ställs på sin spets i butiken. "Det är här det avgörs".³⁹ Målet är att: "kunden ska känna att passionen genomsyrar allt ifrån klädernas modegrad till det personliga bemötandet och butikens utformning".⁴⁰

Ledningens bidrag grundar sig på direktiv och önskemål vars innehåll på olika sätt implementeras och kommuniceras till personalen och kunden. Internt, i utbildningen av personalen, så använder sig Lindex ledning av tre olika verktyg som bygger på hur ett kundbemötande på Lindex skall gå till. Dessa tre verktyg har till syfte att: illustrera önskvärt kundbemötande, förbättra kundens upplevelse av mötet och inspirera till ett mer spännande bemötande.⁴¹

³² Fritt samtal med regionchef Göteborg Malin Selinder 2006-04-06

³³ Årsredovisning 2004/2005

³⁴ Årsredovisning 2004/2005; Resultat (Kkr) 2005: 339 147, 2004: -75 533, 2003: 177 393.

³⁵ Fritt samtal med regionchef Göteborg Malin Selinder 2006-04-06 och utdrag ur intervjuer med personal i sex Lindex butiker

³⁶ Årsredovisning 2004/2005: Antal årsanställda 2003: 3120, 2005: 2978

³⁷ Årsredovisning 2004/2005 s. 23

³⁸ Årsredovisning 2004/2005 s. 20

³⁹ Årsredovisning 2004/2005 s. 22

⁴⁰ Sofia Brax, HR-chef på Lindex på <http://investors.Lindex.com> accessdatum 2006-04-01

⁴¹ Dokument vi fått ta del av men av sekretesskäl kan vi inte närmare introducera dessa.

Verktygen som ledningen använder, understöds av deras krav på frontpersonalen. Lindex vision präglar och gör sig synlig i de verktyg, som vi har tagit del av⁴². Verktygens signalerar att kunden ska stå i centrum samtidigt som Lindexbutikerna är utformade som självvalsbutiker, där kunden till stor del skall klara sig själv. Styrdokumenten, som verktygen är, nämner dock att kunden genom personalens bemötande skall känna sig synliggjord och välkommen i butiken.

För att föra ut dessa värderingar om kundbemötande till frontpersonalen deltar butikschefen och dekoratören i olika aktiviteter och möten med representanter för ledningen. Butikscheferna och dekoratörerna i var region träffas för att få utbildning i vilka mål och direktiv som gäller och som de sedan har i uppgift att föra vidare till personalen i respektive butiker⁴³. Förutom detta sker informationsspridning till de butiksanställda i form av pärmar, planscher och annat tryckt material, som är textat eller illustrerande. Avsikten, som Lindex ledning har med den interna och externa formella kommunikationen, är att sprida hur företaget vill vara. Denna informationsspridning sker i olika stadier och på olika sätt.

Vi behöver nu ett forskningsverktyg som vi kan använda oss av för att få fram personalens och kundernas upplevelser, deras bilder, av servicemötet. Verktyget måste dels konkretisera det abstrakta servicemötet och dels fånga observationer från både personal och kunder.

2.2 Forskningsverktyget

För att finna ett relevant forskningsverktyg har vi studerat etablerade forskningsmetoder. Denna del av metodkapitlet uppdelas i dessa metoder. I samband med introduktionen av de etablerade forskningsmetoderna diskuteras reliabilitet, validitet och metodkritik kring befintlig metod. Som avrundning på avsnittet återfinns en beskrivning av det forskningsverktyg som kommer att användas.

2.2.1 Skriftliga och muntliga källor

För att få fram ledningens förväntade bild av servicemötet behövs tillgång till olika källor som visar vilka direktiv som ledningen för ut till personalen om hur frontpersonalen ska agera mot kunden. Källorna kan vara både muntliga, i form av intervjuer med personalen i

⁴² Sekretessbelagda

⁴³ Samtal med regionchef Göteborg Malin Selinder 2004-04-06

ledarskapspositioner som har god kunskap om dessa direktiv till personalen, och skriftliga, i form av dokumentation som innehåller dessa direktiv.

Direktiverna visar hur personalen förväntas bemöta kunden och vilken service kunden, enligt ledningen, ska förvänta sig från personalen. Men information om det förväntade servicemötet kan även hittas i hur företaget vill profilera sig, det vill säga hur ledningen säger att de vill vara i kontakten med kunden.

De skriftliga och muntliga källorna om ledningens förväntade servicemöte, och förväntade servicekvalité, behövs för att kunna utreda om bilderna överensstämmer eller avviker med det som framgår i intervjuerna med frontpersonal och kunder. Intervjumetoden behöver få fram personalens och kundernas upplevelser av servicemötet. Beskrivningar som representerar deras bild av servicemötet i den effektiviserade servicearenan. Genom att vi kombinerar flera metoder kan vi skapa en metod som kan ge intervjupersonerna (kund och personal) möjlighet att själv i sina beskrivningar göra jämförelser mellan sina upplevelser och ledningens förväntningar av servicemötet.

2.2.2 Observationer

Ett sätt att undersöka servicemötet är observationer. Vi kommer här att enkelt förklara begreppet observation och den form av observationer som vi valt, och inte valt, för att använda till kombinationen som blir forskningsverktyget.

För att få bättre och mer verklig information om utsagda innebörder och underförstådda uppfattningar kan observationer vara ett bra komplement till informella intervjuer.⁴⁴ Observationer är att studera människors beteende och interaktion med sin omgivning⁴⁵ och används bland annat för att få information om kundens beteende och personalens servicebemötande.

Flera forskningsbolag arbetar med datainhämtning, å företags vägnar, om kundens beteende i butiker och i interaktion med butiksmiljön och frontpersonalen. Denna granskning av servicemötet görs för att hitta konkurrensfördelar för företaget, men också gömda fel och brister. På den globala marknaden kan Envirocell nämnas: ett forsknings- och konsultföretag,

⁴⁴ Kvale (1997) s. 100

⁴⁵ Kvale (1997) s. 100

som främst specialiserat sig på att undersöka konsumtionsmönster hos kunder och detaljhandel.⁴⁶ På den svenska marknaden är motsvarigheten SRC (Scandinavian Retail Center). Båda dessa företag använder sig av bland annat så kallade ”mystery shoppers”⁴⁷, undersökare utklädda till vanliga kunder för att observera, uppleva och bedöma kvalitén på exempelvis personalens service. Metoden kan hjälpa till att hitta svagheter och styrkor hos individuella medarbetare och finna nya kundbeteenden, som kan utveckla servicemötet eller butikskonceptet. Men denna form av observation kräver objektivitet från observatören annars brister metoden i validitet. Observationen skall spegla det fenomen som skall undersökas och alla observatörer skall vara klara över vilka kriterier som gäller vid undersökningen. Det vill säga de ska göra bedömningarna på samma bedömningsgrunder. Problemet är när ”mystery shopper” metoden brister i sin validitet och i sin objektivitet genom att observatören avläser servicemötet mer eller mindre kritiskt i förhållande till den vanliga kunden. Metoden kan även få personalen att känna sig stressad, kränkt eller övervakad. Ett annat problem är att metoden endast visar vad bristen är, inte varför bristen finns. ”Mystery shopper” är även en kvantitativ undersökningsmetod⁴⁸, vilket gör att de kvalitativa aspekterna av servicemötet är svårare att fastställa.

2.2.2.1 CIT – *Critical Incident Techniques*

En kvalitativ intervjumetod, som baseras på intervjupersonens egna observationer är Critical Incident Studies/Techniques⁴⁹ (CIT). Till skillnad från ”mystery shoppers”, som är direkta observationer av servicearenan och servicemötet, är CIT sekundärobservationer. Det är berättelser av intervjupersonernas upplevelser och deras egna observationer av kritiska incidenter. Dessa händelser klassificeras och analyseras.⁵⁰ Metoden etablerades 1954 av John C Flanagan och intervjuaren kan erhålla information, som framkommer via observationer utan att själv behöva vara på plats och utan att påverka observationen⁵¹. Data insamlas genom strukturerade öppna frågor och resultatet analyseras⁵². Exempelvis används CIT för att analysera kunders minnen och beskrivningar av både positiva och negativa händelser, så

⁴⁶ Underhill (2003)

⁴⁷ Zeithaml och Bitner (1996) s. 141, Lovelock et al. (1999) s. 243, Lovelock (red.) (2000) s. 184 och Underhill (2003) s. 11ff

⁴⁸ Zeithaml och Bitner (1996) s. 141

⁴⁹ Zeithaml och Bitner (1996) s. 141, Lovelock et al. (1999) s. 81ff och s. 148f

⁵⁰ Bitner (1990)

⁵¹ Gummesson (2000) s. 136

⁵² Lovelock (red.) (2000) s. 95

kallade incidenter och för att finna vanligen förekommande problem i service⁵³. Metoden är även bra för att på ett levande sätt få fram kundens anspråk på personalen, då undersökningen fokuserar på beteendemässiga dimensioner av personalens uppträdande⁵⁴.

CIT kan hitta framtida förbättringsmöjligheter i servicesystemet⁵⁵, då det kan visa på kritiska punkter i servicesystemet, de svaga och de starka, och kan användas av organisationen som konkurrensfördel. Metoden kan ta reda på vad i servicemötet, som kunden förväntar sig. Därigenom kan företaget uppfylla dessa förväntningar och motverka missnöjda kunder. Om företaget använder sig av en negativ kritisk incidentstudie och om resultatet används för att korrigera och förbättra servicesystemet och servicemötet, visar det på omtänksamhet mot kunden och kan skapa lojalitet mellan kunden och företaget.⁵⁶

En annan metod, som kan användas för att få fram sekundärobservationer är olika former av enkätstudier som bland annat används för ”employee surveys”⁵⁷. Metoden mäter den interna servicekvalitén genom enkätfrågor där servicepersonalen ger svar kring den service de anser sig ge kunden. Genom vår intervjumetod behöver vi få fram information från personal och kunder som är baserad på observationer från upplevda servicemöten. Intervjupersonerna ska kunna tala fritt om sitt möte, samtidigt som de reflekterar över det som företaget vill vara, dess profilering. En nackdel med enkätstudier är svarsfrekvensen men metoden brister även i att intervjuaren inte har möjligheten att fråga respondenten varför den svarar som den gör. ”Mystery shopper” metoden skulle ge en bild av intervjupersonernas verklighet men den ger inte svar på varför verkligheten i servicearenan är som den är. Metoden ger endast en ögonblicksbild, som kan brista i tolkningen av vad vi tror oss se.

Istället är det intressant att ta fasta på CIT-metodens syn på sekundärobservationer och kritiska incidenter. Om vi frågar respondenten om deras upplevelser på servicearenan kan vi få fram sekundärobservationer, som kan jämföras, för att se överrensstämmelser och avvikelser. Vad vi även behöver är information från organisationen, som kan jämföras med personalen och kundernas upplevelser.

⁵³ Zeithaml och Bitner (1996) s. 148f

⁵⁴ Zeithaml och Bitner (1996) s. 148f

⁵⁵ Lovelock (2001) s. 69

⁵⁶ Lovelock (2001) s. 69

⁵⁷ Zeithaml och Bitner (1996) s. 141

2.2.3 Bildanvändning vid intervjuer

Under de senaste tre decennierna har kvalitativa forskare använt sig av olika former av bilder, fotografi, som tillsammans med ord i undersökningar ska öka förståelsen för mänskligt beteende och mänskliga levnadsvillkor⁵⁸. Bland annat använder sig antropologin, där en förändring bort från studerandet om abstrakta system mot att ta hänsyn till mänskliga erfarenheter har skett⁵⁹, och terapeuter, där fotografier används exempelvis till att bryta isen och skapa diskussion i initialskedet av terapin⁶⁰, av bilder vid forskning och arbete.

2.2.3.1 Vad innehåller bilden?

Genom att utföra bildanalys /.../ ”sönderdelar man ett objekt, en helhet, i syfte att kunna förstå och beskriva delarna och deras relationer till varandra och till helheten”⁶¹. Receptionsanalys, som är en form av bildanalys, utgår ifrån betraktarens bild, hur denne upplever, tolkar, reagerar och handlar till följd av bilden och dess innehåll. Analysen får därmed automatiskt en personlig vinkling på vad betraktaren uttalar om bilden. Detta eftersom det är betraktaren som tolkar och tillför bilden dess innehåll.⁶²

En bild som visas för betraktaren registreras genom ögat och automatiskt överförs den informationen som identifierats till hjärnan, vilket även kallas perception. Reaktionen består av betraktarens upplevelse, som bygger på en personlig känsla och bedömning av bildens innehåll. Minnen och föreställningar präglar hur betraktaren upplever bilden och påverkar betraktarens tolkning av bilden och dess budskap. Det är i detta skede som betraktaren utläser och uttrycker innebörden av bilden.⁶³ Betraktarens tolkning bygger på erfarenheter, minnen, kunskaper, förväntningar och av den situation och kontext som hon befinner sig i⁶⁴.

Bilder kan användas på olika sätt för att utveckla en forskningsmetod och för att få tillgång till betraktarens upplevelser. En metod är photo-elicitation, vilken vi inspirerats av för att få tillgång till personalens och kundernas individuella bilder. Tanken är att utläsa hur betraktarens (personalen och kunderna) upplever de olika fotografierna som är kopplade till fallstudieföretagets önskade profil.

⁵⁸ Prosser (2004) s. 1

⁵⁹ Banks (2004) s. 9

⁶⁰ (Gerace (1989), Gosiciewski (1975) och Weiser (1984)) i Cronin (2004) s. 71f

⁶¹ Bergström (2003) s.154

⁶² Bergström (2003) s. 154f

⁶³ Bergström (2003) s. 135

⁶⁴ Bergström (2003) s. 135

2.2.3.2 Photo-elicitation

Ett fotografi är ett materiellt ting med både form och innehåll⁶⁵. Det bär på dokumentation av en tidsspecifik händelse eller plats. Ett fotografi är även ett hjälpmedel för att förstå hur människor upplever världen och det underlättar ofta uttryckandet av känslor hos den som blir intervjuad⁶⁶. Användningen av bilder, som guide och stimulering vid intervjuer, beskrivs först av Collier⁶⁷, som menar att det främst, men inte alltid, är intervjuaren, som tar fram de foton, som det diskuteras kring under intervjun⁶⁸.

För att kunna konkretisera det abstrakta och subjektiva ting, som en upplevelse eller ett minne är, kan photo-elicitation användas. Detta är en typ av intervjumetod, där foton används av forskaren eller den intervjuande och visas för individer eller grupper med syfte att framkalla bland annat minnen, värden, åsikter och attityder⁶⁹.

Photo-elicitation (direkt översatt ”framkallande” av/med foto) baseras på den enkla idén att lägga till ett foto vid forskningsintervjun. En bild framkallar ytterligare information än när bara ord används vid intervjun, eftersom hjärnans kapacitet att minnas och associera till bilder är starkare än till ord.⁷⁰ Metoden används även för att lättare utlösa svar och för att underlätta (genom att intervjupersonen kan känna sig tryggare) intervjusituationen⁷¹.

En kritisk punkt med photo-elicitation ligger i validiteten av intervjupersons tolkning av bilden. Att denne tolkar bildens ”mening” på ”fel sätt”. Fördelen är de olikheter, som feltolkningarna kan ses som, i intervjusvaren och möjligheten att kunna jämföra dessa med företagets profilering. En annan brist är den kontextuella valideringen, att kunden ser bilderna som kund och personalen som anställd. Därför betraktar de bilderna olika, utifrån sin egen verklighet och har olika information om vad bilden ska föreställa och varför den gör det. Men det är just dessa skillnader som vi intresserar oss för då de kan ge information om överrensstämmelser och avvikelser.

⁶⁵ Banks (2004) s. 18

⁶⁶ Carlsson (2001)

⁶⁷ Collier (1967) i bl a. Carlsson (2001), Jenkins (1999) och Schwartz (1989)

⁶⁸ Collier (1967) i Carlsson (2001)

⁶⁹ Andersson Cederholm (2004), Prosser (2004) och Schwartz (1998)

⁷⁰ Harper (2002)

⁷¹ Andersson Cederholm (2004)

För att skapa validitet är det även viktigt att vi väljer bilder, som representerar företaget och det som företaget vill vara, visionen. Bilderna kan sedan hjälpa till att vid intervjutillfället visa något gripbart för intervjupersonerna och hjälpa oss att åskådliggöra deras upplevelser av servicemötet och jämföra dem med företagets vision.

Efter att ha tagit reda på vad serviceorganisationen vill vara i servicemötet, genom företagets skriftliga och muntliga källor och vilka observationsmetoder som finns, samt hur bilder kan användas för att konkretisera berättelser om upplevelser, behövs det en intervjumetod som kan kombinera ovan presenterade metoder till en. Kvalitativa intervjuer ”har som mål att erhålla nyanserade beskrivningar av olika kvalitativa aspekter av den intervjuades livsvärld”⁷². Eftersom vi vill ta del av personal och kunders berättelser och upplevelser blir den kvalitativa intervjun vårt självklara val.

2.2.4 Kombinationen av två ger ett forskningsverktyg

När de två olika metoderna, CIT-metoden och photo-elicitation, sammanförs växer en kvalitativa intervjumetod fram, som i denna uppsats utgör forskningsverktyg. Syftet med forskningsverktyget är att få fram sekundärobservationer från servicemötet med hjälp av fotografier, som representerar vad företaget vill vara, och jämföra dessa med varandra. Här följer en sammanfattning av metoden:

- A) Undersökning av organisationens profil genom skriftliga och muntliga källor. Val av bilder i samråd med företaget.
- B) Framtagande av intervjufrågor för att få fram andrahandsobservationer från respondenternas servicemöte.
- C) Kvalitativa intervjuer med två grupper av respondenter (kunder och personal). I samband med intervjuerna visas foton från företagets profilering.
- D) Klassificering av intervjuerna för att belysa överensstämmelser och avvikelser mellan företagets profilering av bemötande och det verkliga bemötandet.
- E) Analys av material för att synliggöra varför överensstämmelse och avvikelser uppstått, information som i sin tur kan användas för att utvärdera verksamheten och ligga till grund för framtida strategiarbete.

⁷² Kvale (1997) s. 36

2.3 Metodkritik

Forskningsverktyget är framarbetat efter vad vi tror att vi behöver för att kunna utvärdera hur väl företagets profil överrensstämmer med verkligheten. För att få en mer rättvis bild av servicemötet och därmed skapa bättre reliabilitet, valde vi att intervjua ett större antal personer. Vi är även medvetna om att vi har gjort en fallstudie baserad på ostrukturerade intervjuer. Kritik mot denna sorts fallstudier har väckts, eftersom den försvårar undersökande av reliabiliteten och validiteten⁷³. Vi har ändå valt denna intervjumetod, främst för att få ett högt svarsantal. Detta står emot svårigheten att få fram upplevelser och berättelser genom enkäter.

Från vår fallstudie får vi inte fram siffror, som ofta anses vara något som skapar högre giltighet, validitet⁷⁴. Validiteten i vår fallstudie och metod ligger i vad vi får fram genom de kunskaper och berättelser, som metoden genererar. Om vi kan se trender i svaren och om svaren, som vi får fram inte skiljer sig helt från varandra, kan vi klassificera intervju svaren och därmed se om vi kunnat ta reda på det som vi avsett att göra. Detta höjer vår validitet.

För att få fram dessa svar behöver vi skapa en bekväm känsla hos intervju personerna. För personalen handlar intervjuerna om situationer och upplevelser i deras vardag och intervjuerna görs på deras arbetsplats. I intervjuerna med kunderna handlade det om att fånga dem och deras uppmärksamhet i rörelse från en plats till en annan. Det gäller att snabbt få dem intresserade av att låta sig intervjuas och skapa en situation där de känner trygghet att tala fritt. Vi valde att inte använda oss av bandspelare, eftersom miljön, som kunderna intervjuades i, ofta var bullrig (utanför butiken) eller full av annat oväsen (inne i shoppingcenter). Vi tror dessutom att en bandspelare skulle kunna skapa osäkerhet och ovilja till intervju hos vissa intervju personer, speciellt hos personalen, eftersom de anställda skall beskriva hur de upplever sin situation på arbetsplatsen. Detta kan för vissa kännas personligt och otryggt. Istället använde vi oss av papper och penna. En person hade den framträdande rollen som intervjuare och den andra antecknade och förtydligade det som respondenten sagt. För att öka objektiviteten diskuterade vi som intervjuade det som hade framkommit från intervjun efter varje intervju. Efter varje intervjudags slut skrevs intervjuerna ut.

⁷³ Gummesson (2000) s. 190

⁷⁴ Kerlinger (1979) i Kvale (1997) s. 215

Vi anser att intervjumetoden med dess sammansättning (med ord och bild) gett positiv respons och lett till att samtal skapas mellan respondenterna och intervjuaren. Fotografierna underlättar för intervjupersonerna att tala om sina upplevelser genom att de ger respondenten något att jämföra sina upplevelser med. Intervjupersonen får en referens att förhålla sig till. Eftersom alla skulle berätta om sina personliga upplevelser så var det några som hade mycket att berätta, och då fick de automatiskt mer tid, medan andra var fåordiga och behövde kortare tid att berätta om sina upplevelser av servicemötet. Därför varierar intervjutiden mycket mellan respondenterna. Vissa talade i fem minuter om sin upplevelse, andra i över en timme. Det fanns mycket att berätta om serviceupplevelser och bemötande mellan personal och kund, incidenter som väcker intresse och diskussion.

3. Empirisk sammanställning och diskussion

Med utgång i ledningens direktiv kring kundbemötande har vi undersökt hur Lindex kunder och personal ser på och upplever interaktionen dem emellan. Detta kapitel bygger på en sammanställning av de olika enheternas upplevelser av servicemötet, vilken är baserad på det empiriska material som fallstudien gett (se bilaga 4, 5 och 6), och en diskussion som baseras förhållandet mellan enheternas bidrag. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som är benämnt några sammanfattade ord.

Genom att kombinera två etablerade forskningsmetoder har personalens och kundernas upplevelser av servicemötet på Lindex gått att identifiera. Dessa upplevelser har sammanställts och resulterat i bilder (uppfattningar). Bilderna präglas av hur personalen respektive kunderna upplever de önskemål och direktiv som ledningens profilerarbete bygger på. Med hjälp av bilderna går det att utläsa hur ledningens profil förhåller sig till verkligheten.

3.1 Sammanställning av enheternas bidrag

Inledningsvis följer en redogörelse för de olika enheternas bidrag, det vill säga ledningens, kundens och personalens bild av servicemötet. Även om vi undersökt tre olika enheter så har bilderna resulterat i fyra uppfattningar om servicemötet eftersom personalens bidrag delas in i frontpersonalen samt butikscheferna och dekoratörerna.

3.1.1 Ledningens bild

Lindex framställer sig som en modekedja och ser sin kund, en modern kvinna, som styrs av sin mentala ålder när hon konsumerar. Ledningens val av Emma Wiklund som Lindex ansiktet utåt är ett aktivt val. Genom valet av frontperson skickas signaler om att modekedjan vill "vara mode", inspirera och skapa nyhets känsla. I sitt profilerarbete använder företaget sig flitigt av orden inspirerande och passion. Den utarbetade visionen bygger på dessa ord. Visionen är: "vår passion är att inspirera kvinnor att känna sig vackra och se fantastiska ut". Lindex ledning anser att de kan erbjuda kvinnor ett inspirerande och prisvärt mode. Den nya butiksdesignen skall hjälpa till att skapa samma känsla som den övriga marknadskommunikationen – den ska vara inspirerande.

Mycket av ledningens profilarbete kan kopplas till deras externa marknadsföring, med fokus på Emma Wiklund. Men förändringar sker även internt. Målet är att skapa ett brett internt engagemang. Personalen på Lindex har därför utbildats med hjälp av styrdokument, som är tydliga och lättbegripliga genom sin enkla utformning, sitt klara språk och sitt tydliga budskap⁷⁵. Styrdokumentet speglar hur Lindex vill att personalen skall utbildas för att bli ett med profilen och budskapen. Centralt för den interna utbildningen är de tre verktygen för kundbemötande, som har till syfte att implementera Lindex vision i hela verksamhetens alla led. Verktygens funktion är att illustrera ett önskvärt kundbemötande, förbättra kundens upplevelse av mötet med frontpersonalen och inspirera till ett mer spännande bemötande⁷⁶. Ett återkommande ord för företaget är passion och personalen ska känna passion för kunder, mode och handel. ”Kunden ska känna att passionen genomsyrar allt ifrån klädernas modegrad till det personliga bemötandet och butikens utformning”⁷⁷.

Den bild som företaget beskriver är att Lindex är ett modeföretag för alla kvinnor med spännande marknadsföring, som skall inspirera sina kunder till shopping genom klädernas design, personalens bemötande och butikens utformning. Verktygen, som de använder för att nå detta, är en väl utarbetad internutbildning, stora reklamkampanjer och en ny butiksmiljö. Företaget vill att Lindex skall vara en självvalsbutik, där kunden är aktiv och där personalen tar en mindre framträdande roll i servicemötet samtidigt som företaget vill att kunden ska känna passion vid butiksbesöket och från personalens bemötande. Med sina bemötande- och upplevelsekrav får personalen signaler från företaget om att kunden ska vara i centrum samtidigt som butiken skall vara en självvalsbutik, där kunden i stort sätt ska klara att serva sig själv. Lindex personal ska balansera tiden mellan bemötande av kund och alla andra arbetsuppgifter.

Kunden har olika funktioner i och efter servicemötet. Kunden är den som direkt upplever och bedömer servicemötet på grund av sin delaktighet i mötet, men kunden har även en funktion som är imageskapande, denne bygger på den uppfattning som kunden bär med sig. Kundernas uppfattning är avgörande för att kunna synliggöra överrensstämmelser och avvikelser mellan ledningens direktiv och hur personalen förmedlar dessa i servicemötet med kunden.

⁷⁵ Författarnas bedömning av sekretessbelagt material.

⁷⁶ Dokument vi fått ta del av men av sekretesskäl kan vi inte närmare introducera dessa.

⁷⁷ Sofia Brax, HR-chef på Lindex på <http://investors.Lindex.com> accessdatum 2006-04-01

3.1.2 Kundernas bild

Kundens bild framkommer i de genomförda intervjuerna med Lindex kunder. Bilden uppstår från kundens olika roller i servicemötet: som deltagare, jämförare och bedömare (mellan förväntningar och upplevelse). Bilden av hur Lindexkunden upplever mötet med personalen beskrivs mestadels som positiv. Få av de intervjuade kunderna berättade om negativa upplevelser i samband med bemötandet från personalen. Men många beskriver mötet med neutrala ord och med ord som uttrycker en frånvaro av personal. Den brist på personal som framförs av kunderna, finns främst när de behöver bli hjälpta. Trots detta visar kunden förståelse för avsaknaden av personal. Det finns en medvetenhet från kundernas sida att service och bemötande inte är något som de skall förvänta sig. Det finns acceptans för att Lindex är en självvalsbutik och för att kunden skall klara sig på egen hand. Som deltagare i Lindex effektiviserade servicearena ser sig kunden som aktiv, men många efterfrågar ändå mer hjälp. Som bedömare blir upplevelsen så lik alla andra upplevelser, som kunden har från detaljhandeln, att de inte särskiljer sin upplevelse från Lindex och det uppstår därmed en avsaknad av bedömning: *”Ok, skiljer sig inte från H&M och KappAhl”*.

Bilden som Lindex sänder ut genom sin profilering grundar sig på en inspirerande butiksutformning samt ett inspirerande utbud och bemötande. Denna bild uppfattar inte kunderna då den inte överensstämmer med deras upplevelser och uppfattning av Lindex. De flesta av kunderna reflekterade inte över bilden på Lindexbutiken mer än att Lindex logotyp var med och att bilden därför överrenstämde. De kunder som däremot reflekterade över bilden tyckte att butiken var för chic för att vara Lindex. Fotografierna på personalen opponerade sig kunderna mer över. Den uppfattade bild, som kunderna beskrev, stämde inte överens med en så ung och positiv personalskara som det andra fotografiet visade. De intervjuade menade att personalen inte är så glad som de var på fotot. Den tredje bilden som visades stämde mer överens samtidigt som kunderna upplevde att det inte var så många anställda i butiken som det var på bilden. Kundens uppfattning kring varför personalen inte uppfattades som så glad och trevlig som på bilden berodde på att de hade så mycket annat för sig. De uppfattade att personalen fokuserade på att städa och packade upp varor istället för att vara tillgängliga för sina kunder. Kunden upplevde att de störde personalen. Överensstämmelsen mellan kundernas uppfattning och ”Emma” var tydlig. Kunderna var dock inte övertygande om att valet av förebild var jämförbart med vad de uppfattar att Lindex är. Detta då de anser att Emma är mer moderiktig. Kunden upplever inte samma modekänsla, inspiration och passion i butiken som kampanjen vill sända ut.

När Lindex nu arbetar med att profilera sig som ”passionerat och inspirerat” upplever kunden förändringen men inte så starkt att de kan sätta ord på vad som är annorlunda och vad som gör att Lindex skiljer sig från andra detaljhandelskedjor. Förväntningarna på bemötandet i servicemötet, som vi kan utläsa från intervjuerna är låga. Kunden förväntar sig ingen service alls men vill hitta de produkter som de söker efter.

3.1.3 Personalens bild

Personalens bild bygger på uppfattningarna som är kopplade till deras roll i servicemötet och hur de upplever och tar emot informationen från ledningen. Deras bild präglas även av hur de anser att de förmår att föra vidare ledningens önskade bild. Personalens bidrag belyser deras upplevelser av servicemötet och hur de tycker att bilderna (de som visats för samtliga intervjupersoner) överensstämmer respektive avviker med hur de upplever sin situation.

3.1.3.1 Butikschefernas och dekoratörernas bild

Hur Lindex ledning beskriver hur kundbemötandet ska ske i form av styrdokument, överensstämmer med butikschefernas och dekoratörernas beskrivna bild av servicemötet. De är medvetna om vad verktygen för bemötande innehåller och påpekar deras styrka i kundmötet men de poängterar även att de skulle kunna fungera bättre. De berättar om hur de för vidare bilden av kundbemötande till övrig personal via möten och i vardagliga situationer. De återger även en positiv bild av kunden och sitt arbete. De arbetar inom handeln eftersom de trivs där och menar att mötena med kunden är det roligaste i deras arbete.

Problemet att uppnå vad ledningen önskar är inte kunskapen, serviceandan eller engagemanget utan är att få tid till att efterleva profilen. Kundmötena på Lindex uppfattas som positiva men personalen har så mycket annat att göra. Tiden fattas för frontpersonalen att följa de direktiv, som ledningen vill. Personalen är medveten om vad som förväntas av dem. De vill bemöta kunden med inspiration men tiden finns inte.

När fotografiet av Lindexbutiken visades, talades det om överensstämmande på olika vis och att butiken som visas är en vision, dit Lindex är på väg. Reaktionerna på fotografierna på Lindex personal är mest tänkvärda. De talade om att deras personal var mer blandad åldersmässigt och att de egentligen är lika glada som på bilden men att det fanns så mycket att göra hela tiden, vilket påverkar personalens lättsamma inställning negativt. Bilden på Emma

väckte bara positiv respons. Hon är något som lyft företaget. Nu frågade kunderna efter Emma-kläder och kampanjens kläder tog snabbt slut. Detta har gjort kunderna medvetna om att ta tillfället i akt och handla direkt.

3.1.3.2 Frontpersonalens bild

I frontpersonalens bild framkommer hur de ser och upplever sina förutsättningar i servicemötet och hur dessa påverkar möjligheterna att jobba utifrån företagets profil. Deras upplevelser av mötet med kunden är enstämmt positivt: de vet att kunderna är det viktigaste i deras vardag. De trivs med bemötande och känner till Lindex bemötandeverktyg. Lindex har lyckats nå ut med sin profilering och vision om kundbemötande till personalen.

Men personalen berättar om en vardag där de skall göra flera saker samtidigt. De menar att de jobbar efter ett flexibelt tänkande och att så måste det vara. De uttrycker vidare att de inte anser att flexibiliteten är något negativt. Den skapar en dynamisk arbetsplats, som aldrig är långtråkig. De uttrycker att de som personal i butiken skall hinna med mycket under sin arbetsdag. En arbetsdag som ofta är kort, ibland endast fyra timmar. Att jobba flexibelt och befintliga anställningsformer framhävde frontpersonalen som faktorer som präglar hur de agerar och hanterar bemötandet av kunder. De uttryckte, som nämnts ovan, att de inte generellt sett anser att jobba flexibelt är något problem, men att vara flexibel idag är så påfrestande att det har blivit ett problem. De uttrycker det som problematiskt att prestera det som de känner att de förväntas hantera. Detta eftersom tiden inte finns där. Det är i sådana situationer som tiden sätter ramar för bemötande, när de inte hinner med sin roll som försäljare för att andra arbetsuppgifter slukar tiden, såsom all galjning och uppackning av nyinkomna Emma-kläder. Även längden och omfånget på arbetsdagen präglar personalens förutsättningar att hantera kundbemötande enligt ledningens önskemål. Detta framgick tydligt i intervjuerna med frontpersonalen där de uttryckte att de känner sig begränsade av att det inte finns tillräckligt med arbetstid att utföra alla de arbetsuppgifter som krävs för att nå och upprätthålla det som ledningen önskar. De menar även att för korta arbetsdagar blir ineffektiva för att de inte hinner börja med något projekt innan de känner att dagen är slut.

Även de reklambilder och signaler som företaget sänder ut med hjälp av Emma-kampanjen präglar direktiven om kundbemötandet genom att kunden som uppsökt Emma-kläderna i butiken kan komma att behöva mer hjälp från personalen. Detta då kunden har en förväntning om att finna Emma-kläder på plats i butiken men inte gör det på grund av att det begränsade

antalet plagg är slutsålda. I sådana situationer upplever personalen att de behöver hjälpa kunden att finna något annat från Emma-kollektionen för att de skall gå ifrån butiken som nöjda kunder.

3.1.3.3 Spontana diskussioner med personalen

Intervjuerna och fotografierna inspirerade och mynnade ut i diskussioner med personalen. Samtalen kretsade kring anställningsförhållanden, stress och tidsbrist och hur fler personer eller heltidstjänster skulle kunna bidra till bättre service och en mer inspirerande butik. De innefattade även hur mer personal ute bland kunderna skulle bidra till att svinnet minskade. Diskussionen om svinn handlade om att svinnet var så stort att det skulle räcka till en deltidstjänst till. Svinnet drabbade mest de butiker som säljer kosmetikprodukter.

Ett diskussionsämne handlar om behovet av mer personal. Det skulle helt enkelt behövas fler huvuden. *"Stressigt jobb, vissa perioder behövs mer folk. Att stå i proven och så, sånt hinns inte med"*. Även förlängd arbetstid var något som påtalades. Personalen tyckte att det ibland vara besvärligt att hinna med någonting på de fyra timmar som deras arbetsdag ibland bestod av. Har personalen en fyra timmar kort arbetsdag får personalen ingen lunch. Personalen uppfattar detta som en signal från ledningen till att det inte finns tid till pauser. Personalen uttryckte också att detta påverkar den sociala gemenskapen. *"Den sociala biten har försvunnit lite, inga luncher tillsammans, alla jobbar var och en för sig."* Personalen uttryckte även att det är problematiskt med att vara på topp hela tiden och det kom fram indikationer på att de ville bli sedda av ledningen, kanske att de kom och hälsade på och såg hur personalen hade det.

Diskussionerna handlade även om att antalet frontpersonal borde förhålla sig till mängd av arbete. Personalen var övertygad om att Lindex då skulle tjäna mer pengar. Idag känner de att de inte hinner med. En diskussion uttrycker dilemmat mellan att ha varor i butiken och ge kunden tid och få henne att känna att hon blir sedd.

Personalens beskrivningar innefattade att de känner sig styrda i sitt arbete och kritiserar att det inte finns mycket tid till fritt tänkande. Vidare menar personalen att de schemalagda uppgifterna leder till stress och känslan att man *"måste hinna med"* och detta påverkar tiden som kunden vill ha, vilket medför att kunden upplever att hon *"stör och tar tid"*. Kunderna hinns inte med på grund av allt som skall göras bakom, på lagret etcetera. En annan personal

menade att det inte finns utrymme att vara så glada som på fotografiet. *”Man hinner inte med och orkar inte.”* Frågan kretsar kring hur butikerna skall hantera allt som ledningen vill rent praktiskt. Kraven ökar hela tiden, det var bättre innan. Nu är det bara *”prester, prester”* och detta på samma personalstyrka. Personalen ser inte endast att fler personer skall anställas de menar även att det skulle vara bättre med fler timmar till den personal som är anställda idag. Det vill säga att fler skulle ha möjlighet till att arbeta heltid.

En diskussion handlade om att det var svårt att hinna med det lilla extra, som kanske gör så att kunden kommer tillbaka. Personalen känner att de är så trevliga som fotografierna visar men att det hinner inte vara så trevliga emot kunden. Anledningen uttrycks vara att det är stressigt, vilket personalen tror att ledningen är medveten om: *”Kanske hör ledningen oss, men de gör inget.”* Många uttryckte problematiken om att möjligheten till att arbeta heltid inte finns. I diskussionerna drogs paralleller mellan att ha en tjänst på 25 h/v, som de tyckte inte var mycket, med påverkan på den service man ger. *”Tjänsten, på deltid, innebär att man är alltid stressad.”*

Personalen uttryckte också att Lindex är ett bra och roligt företag att jobba i och att man som personal har insyn i allt. Jobbet är *”delaktigt och öppet”*. Någon jämförde sitt jobb på Lindex med att de inte kan tänka sig att jobba på exempelvis KappAhl och detta på grund av att där är så lite att göra och de tyckte att det verkade vara ett stelare arbetsklimat. Personalen tyckte också att informationen från ledningen är rak och de tyckte att detta ökade möjligheten till att vara serviceminded. De tycker det är roligt och ställde sig också positiva till de stora förändringar, som Lindex genomgått sedan de blev börsnoterade.

3.2 Empirisk diskussion om enheternas bidrag

Den ovanstående sammanställningen av det empiriska materialet har resulterat i samt redovisat fyra olika bilder som bygger på ledningens förväntningar om servicemötet samt personalens och kundernas upplevelser av servicemötet på Lindex. I detta avsnitt kommer förhållandet bilderna emellan att vara i fokus. Genom att jämföra bilderna med varandra går det att utläsa vad som överensstämmer respektive avviker mellan hur ledningen önskar att servicemötet skall upplevas och hur det i verkligheten upplevs av personalen och kunderna.

Vidare kommer den empiriska diskussionen att fungera som ett underlag för vilka teoretiska kunskaper som vi måste ta del av för att kunna föra analysen av det empiriska materialet

vidare. För att kunna gallra ut ett underlag som baseras på hur de olika enheternas uppfattningar överrensstämmer respektive avviker kommer den empiriska diskussionen delas in i två olika tema. Indelningen gör det möjligt att föra en diskussion kring hur de olika bilderna förhåller sig till de två temana. Vidare sätter tematiseringen ramar och vägleder oss fram till de teoretiska fält som närmare behöver granskas för att få ökad kunskap om och insyn i vad enheternas bilder innehåller och hur de tagit form. Den djupare förståelse som de kommande teoretiska insikterna medför kommer att hjälpa till att besvara uppsatsens frågeställningar och bidra till en substans i en vidare diskussion.

De två teman som kommer att användas är benämnda *störningar* och *balansen mellan självvalsbutik och personalens närvaro*. Det ena temat störningar grundar sig på hur ledningens budskap når tänkt mottagare och vilka hinder som budskapet stöter på medan det andra temat balansen mellan självvalsbutik och personalens närvaro involverar hur budskapet påverkas av mottagarens premisser och blir representativt för servicemötets upplevda servicekvalitet. Det sistnämnda temat tar sin utgång i servicearenan. Medan ledningens önskemål och direktiv symboliserar utgångspunkten så representerar den upplevda servicekvalitén en slutbedömning. Temat störningar kan därmed sägas utgå från ett uppifrånperspektiv på servicemötet medan temat balansen mellan självvalsbutik och personalens närvaro belyser servicemötet ur ett underifrånperspektiv.

3.2.1 Störningar

Temat *störningar* representerar de budskap som ledningen sänder ut för att infria deras önskade profil. Personalens bild identifierar att något stör dem i deras vardag som gör att de inte kan följa ledningens direktiv om kundbemötande i deras interaktion med kunden i servicearenan. Bilden som beskrivs är att de upplever att något begränsar deras handlingsmöjligheter och de anser att det är dessa begränsningar som hindrar ledningens bild av bemötande att nå fram till kunden. Det är här som profileringen om ”passionen som genomsyrar allt ifrån klädernas modegrad till det personliga bemötandet och butikens utformning” förändras till de neutrala upplevelserna och frånvaron av personal som kunderna upplever. Främst handlar detta om aspekter som fråntar tid från personalens interaktion med kunden och ställer krav på personalens handlande. Personalens beskrivningar innefattar att de är väl medvetna om och anser sig använda de bemötandedirektiv de utbildats i.

Från det insamlade materialet går det att se att det i personalens vardag finns skeenden och fördom opåverkbara faktorer som inverkar på servicemötets utgång. Personalens bild gör det synligt att de är väl införstådda i ledningens profilerarbete och hur profilen skall implementeras i verksamheten. De har för oss redogjort för företagets vision, de verktyg för bemötande som de utbildats i och i deras framträdande finns en vilja att bemöta kunden på ledningens önskade vis. Men personalens bild kännetecknas även av att de blir störda i att utföra sitt vardagliga arbete. Det är något som gör att informationsöverföringen från ledningen till personalen störs innan den når kunden i servicemötet. Och det är inte i de anställdas inställning som störningen uppdrag sig. Detta då det är tydligt att personalens inställning är präglad av empati och entusiasm såsom ledningen önskar. Dock uttrycker de att de inte känner att de kan vara närvarande för kunderna. Det är något som begränsar dem att föra vidare sitt gedigna servicebemötande till kunderna. Personalens bild ger signaler om att de varken har de rätta förutsättningarna eller tillräckligt utrymme för att göra profilen till verklighet.

3.2.2 Balansen mellan självvalsbutik och personalens närvaro

Temat *balansen mellan självvalsbutik och personalens närvaro* representerar hur profilerarbetet förebygger och uppnår servicekvalitet. Ledningens och kundernas bild avviker från varandra när det gäller personalens närvaro i servicemötet. Ledningen uttrycker att personalen skall sätta kunden i fokus så att kunden upplever att hon är centrum samtidigt som kunden förväntas serva sig själv till följd av att Lindex är en självvalsbutik. För frontpersonalen upplevs denna form av kundbemötande som stressande och skapar upplevelser baserade på att de känner tidsbrist. Kunden i sin tur upplever en frånvaro av personalen och att om de finner någon i butiken så upplever de att de besvärar personalen med sin närvaro och sina frågor. Enligt kunden så upplever de ofta att det är svårt att få hjälp när de behöver. Personalen uttrycker att de upplever att de vill sätta kunden i centrum, men samtidigt anser de att det inte finns tid för att hjälpa kunden när denne behöver eftersom de har så mycket annat att göra. Kundens upplevelser beskriver att de inte upplever ledningens bemötandedirektiv. Ledningen önskar att frontpersonalen skall sätta kunden i centrum samtidigt som kunden i större utsträckning skall serva sig själv.

Kundernas bild tyder på att de känner till den fysiska delen av Lindex profileringsarbete det vill säga den del av profilerarbetet som innefattar satsningarna på markandsföringen och den fysiska utformningen av butikerna. De anser att Emma överensstämmer med Lindex även om Emma inte för dem representerar Lindex utbud. Även butiksutformningen känns igen av

kunderna igenkännande. Det som avviker är hur kunderna upplever personalen och dennes närvaro. Kundens bild är präglad av dessa upplevelser med utgång i hur de blivit bemötta av frontpersonalen. I berättelserna resonerar kunden om hur de upplever Lindex som företag och hur de anser sig blivit bemötta av frontpersonalen. Bilden som kunderna ger utmärks av deras roll, att de har en förväntning på hur servicemötet som de aktivt deltar i skall te sig. Deras förväntningar utmärks av en låg förväntan på frontpersonalen. De accepterar att de har annat att göra än att bemöta kunderna. Dock vill de bli uppmärksammade när de behöver hjälp vilket de upplever att de inte blir.

3.3 Några sammanfattande ord

Kapitlet har introducerat fyra bilder av servicemötet på Lindex och hur dessa bilder förhåller sig till varandra. De fyra bilderna som studien bidragit med är alla skapade utifrån ett beroende bilderna emellan. Vi betraktar därför bilderna som en del av en helhet, ett system, sammanbundet av ett informationsflöde. Bilderna ger kännedom om hur systemet fungerar genom att de identifierar överensstämmelser och avvikelser bilderna emellan.

Sammanfattningsvis så återfinns både överensstämmelser och avvikelser bilderna emellan. Personalen återberättar det som ledningens profilarbete innehåller. Det som avviker är hur profilen upplevs av personalen och kunderna. Personalen upplever att de inte har kapacitet att hantera servicemötet såsom ledningen önskar. Kundernas upplevelser innehåller överensstämmelser när det gäller den externa marknadsföringen och den fysiska utformningen men centralt i deras upplevelser är personalen och de bemötandedirektiv som personalen utbildats i är frånvarande. De olika bilderna skiljer sig åt beträffande hur ledningen önskar och hur kunden upplever kundbemötande i butiken. Kundens upplevelser involverar inte någon passionerad personal som är tillgänglig när de behöver hjälp. Intervjuerna med personalen ger oss möjlighet att komma nära svaret på hur, varför och vad det är som skiljer ledningens önskade bild, deras profil och den uppfattade bilden, deras image, åt.

4. Teori – vad säger den?

Under föregående kapitel framfördes två temaavsnitt som belyser bildernas förhållande till varandra. Dessa två teman representerar två olika perspektiv, ett uppifrån och ett underifrån perspektiv och det är dessa två perspektiv som är stommen i teorikapitlet. Det första perspektivet, uppifrån, symboliserar teoretiska kopplingar till ledningens position, pretentioner och möjligheter i förhållande till servicemötet i servicearenan. Den andra delen bygger på ett underifrån perspektiv och teoretiska insikter kring servicemötet och servicekvalitet. Underifrån perspektivet inkluderar även ett avsnitt som präglas av Torsten Hägerstrands teorier om arenan. De två perspektiven inleder teorikapitlet som avslutas med teoretiska insikter kring organisatorisk förmåga. Utan den kommande teoretiska granskningen är det svårt att fånga betydelsen av och innehållet i det empiriska materialet, det vill säga i ledningens, personalens och kundernas bilder av servicemötet i en Lindexbutik.

4.1 Behovet av teoretiska insikter

För att vi skall kunna undersöka och finna svar på varför ledningens budskap påverkas av störningar behövs teoretisk insikt om hur kommunikation i organisationer fungerar och hur denna bör hanteras. Begrepp som *kommunikationsväg, intern och extern kommunikation samt profil, image och identitet* blir viktiga för att få en förståelse för hur ledningens utsända information kan resultera i olika bilder (uppfattningar). Även kunskaper om implementering av *styrdokument* blir relevant för att få kunskap om hur organisationer arbetar med kommunikation i syfte att styra och leda sina serviceföretag.

För att få kunskap om *servicemötet* ur ett underifrån perspektiv krävs teoretiska insikter som utgår från servicemötet. Dels behövs en ökad insikt om personalens roll i servicemötet och dels behövs det insikt om kundens delaktighet i servicemötet. För att få förståelse för personalens och kundernas situation och förutsättningar i servicemötet krävs teoretiska insikter om hur *servicekvalitet* uppstår och vilka komponenter detta begrepp bygger på. Avsnittet präglas av Torsten Hägerstrands teorier om *arenan* och hur arenan förhåller sig till en helhet. Avsnittet har till syfte att skapa förståelse för hur ett arenaperspektiv kan bidra med att identifiera upplevelser av servicemötet. Avsnittet skall även belysa kopplingarna mellan de olika enheternas upplevelser som identifierats, det vill säga hur ledningens, personalens och kundernas upplevelser förhåller sig till varandra.

För att mer ingående kunna utreda hur ledningens profilerarbete präglar frontpersonalens vardag och kundernas upplevelser av servicemötet fordras en djupare förståelse för vad som krävs av serviceföretag när det gäller att organisera sin verksamhet och infria önskad profil. En ökad kunskap om organisatorisk förmåga ger möjlighet till rekommendationer och leder fram till potentiella åtgärder som ledningen för serviceföretag kan använda sig av för att uppnå konsensus i sitt strategiarbete. Kännedom om vad *organisatorisk förmåga* inkluderar och vad denna grundar sig på samt vilken betydelse rätt förmåga att hantera sina resurser kan ha för en verksamhets framgång behövs därför utredas närmare.

4.2 Servicemötet uppifrån

Ledningen kan endast indirekt påverka servicemötets utgång eftersom de är verksamma i organisationens osynliga del.⁷⁸ Ledningens arbete för att nå uppsatta mål bygger på att kommunicera ut rätt budskap till sina intressenter. Kommunikation är ett medel för att ledningens önskemål och direktiv skall falla ut såsom de önskar. Ledningens önskemål och direktiv är grunden för det profilerarbete som ledningen utarbetar för att implementera sina mål hos anställda och kunder.

4.2.1 Organisationens informationsflöde

För att få klarhet i hur informationsflödet är uppbyggt och hur det sammanbinder de olika enheterna (ledning, personal och kunder) kommer kommunikation som verktyg i organisationer att studeras och beskrivas. Begrepp som involveras i avsnittet är organisationskommunikation, envägskommunikation, profil, image, identitet och styrdokument.

När vi talar om kommunikation är det organisationskommunikation som vi avser. Organisationskommunikation bygger på olika kommunikationsprocesser, såsom företagets kommunikativa handlingar och interaktioner, som enklast kan delas in i intern (som mål, policys och riktlinjer) och extern kommunikation (olika former av marknadsföring)⁷⁹. Företag använder sig av kommunikation för att samverka olika delar i organisationssystemet, exempelvis till att föra ut företagets vision till medarbetarna.⁸⁰ Förutom indelningen intern

⁷⁸ Enligt servuctionsmodellen, finns på sidan 9 i uppsatsen

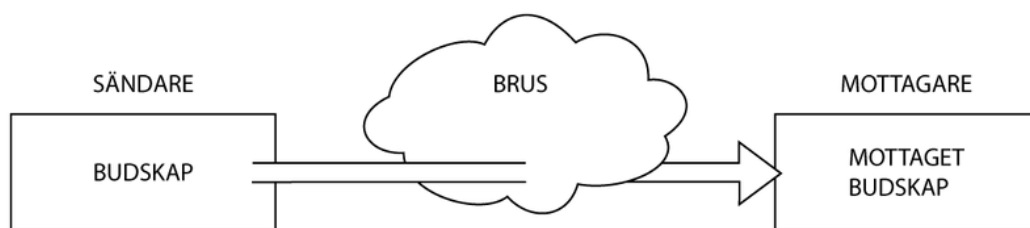
⁷⁹ Larsson (2001) s. 66

⁸⁰ Katz och Kahn (1978) i Larsson (2001) s.72

och extern går det att dela in organisationskommunikation i formell (exempelvis skrivna dokument) och informell (exempelvis samtal mellan anställda på fikaraster om företaget) kommunikation⁸¹.

Kommunikationsprocessen mellan ledning och personal genomförs med hjälp av dokument, utbildning, och ledarskap, på ett för alla lättbegripligt och klart sätt, eftersom det är medarbetarnas mottagande och användande av informationen som är viktig.⁸² Det är kommunikationen som skall uppmuntra personalens beteende mot kunden, ett beteende som formats av rutiner och olika former av bemötandeinstruktioner. Detta eftersom det i slutändan är personalens handlingsätt som avgör utgången i servicemötet.⁸³

För att förklara kommunikationsförloppet, informationsflödet, i en organisation används den kommunikativa basmodellen, vilken illustrerar envägskommunikation där sändaren talar till en mottagare⁸⁴. I den kommunikativa basmodellen ingår en sändare, ett budskap, ett medium, en mottagare och effekt. Bredvid medium, som pilen illustrerar i figuren nedan, återfinns brus.⁸⁵ Basmodellen har begränsningar då den är förenklad och visar inte kommunikationsprocessernas komplexitet i organisationer⁸⁶. Modellen illustrerar dock på ett enkelt och konkret sätt vilken väg som informationsflödet i en organisation tar. För att förstå informationsflödets väg mellan ledning, personal och kund i organisationen används basmodellen på grund av dess enkelhet och konkretisering.



⁸⁷ Den kommunikativa basmodellen

⁸¹ Larsson (2001) s. 66f

⁸² Heide et al (2005) s. 121

⁸³ Davies och Ward (2002) s. 206

⁸⁴ Larsson (2001) s. 39f och Heide et al (2005) s. 32f

⁸⁵ Larsson (2001) s. 39

⁸⁶ Heide et al (2005) s. 35f

⁸⁷ <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/sv/f/fe/Kommunikationsmodell.png> accessdatum 2006-05-19

4.2.1.1 Intern och extern kommunikation

Genom den kommunikativa basmodellen flödar två sorters kommunikation, vilka är intern och extern kommunikation⁸⁸. Den interna kommunikationen riktar sig till medarbetarna. En del av den interna kommunikationen är att sprida företagets vision. Den är formulerad ur ett uppifrånperspektiv och skall symbolisera en önskad utveckling, det vill säga företagets önskade bild av framtiden⁸⁹. ”Avsikten med visionen är att motivera och engagera de anställda samtidigt som den ger ramar för utformningen av affärsidé, mål och strategier”⁹⁰. För att visionen skall uppfylla denna funktion, som rättesnöre i organisationen, krävs en integrering i de kulturella värdesystemen⁹¹. I detta arbete är kommunikation grundförutsättningen och ett arbetsverktyg för att chefer och medarbetare ska kunna skapa en gemensam förståelse⁹².

För serviceföretaget, som ska producera servicekvalité och där personalens prestationer ska vara jämförbara med företagets standard, är intern kommunikation lika viktig som extern⁹³. Detta betyder att visionen om det önskade servicemötet regulativt skall kommuniceras ut till de anställda, som en form av intern marknadsföring med uppgift att sprida företagets servicefilosofi och hur den skall förverkligas⁹⁴. Den interna kommunikationen är tillsammans med den externa en form av profileringsverktyg, som bygger den bild som ledningen önskar förmedla och infria⁹⁵.

Extern kommunikation kan vara olika former av producerad information, relationsaktiviteter och presskontakter⁹⁶. Exempel på detta är marknadsföring och presskonferenser. När vi talar om extern kommunikation är det marknadsföring till kunderna som vi avser. Organisationens externa kommunikation påverkar alla företagets intressenter, och då även medarbetarna. De är påverkansaktiviteter som företaget använder sig av, tillsammans med bland annat de producerade produkterna eller tjänsterna och personalens stil och uppträdande, för profil- och imageskapande⁹⁷.

⁸⁸ Heide et al (2005) s. 43f

⁸⁹ Heide et al (2005) s.119

⁹⁰ Roos et al (1998) i Heide (2005) s. 119

⁹¹ Heide et al (2005) s. 121

⁹² Heide et al (2005) s. 124

⁹³ Cowell (1984) s. 207

⁹⁴ Berry (1980) i Cowell (1984) s. 207f

⁹⁵ Heide et al (2005) s. 177

⁹⁶ Larsson (2001) s. 67

⁹⁷ Larsson (2001) s. 97

4.2.1.2 Profil, image och identitet

Genom bland annat sin vision, sin affärsidé, och sina mål förmedlas organisationens profil som i kunden och omvärldens ögon påverkar bilden och uppfattningen om företaget, imagen.⁹⁸ Imagen är kopplad till värden som är svåra att ta på, till uppfattningar och upplevelser av företaget, ”till tolkningar och meningsskapande av organisationens kommunicerade bild och organisationens agerande”⁹⁹. För ett serviceföretag kan detta betyda att kundens uppfattning om företaget kan kopplas till och baseras på ett enda servicetillfälle. För organisationsmedlemmarna blir image sättet som de tror att andra ser organisationen¹⁰⁰. Detta betyder att det kan finnas en skillnad mellan kundens syn på företaget och personalens uppfattning om kundens syn.

Profilen kommuniceras ut till omvärlden och de egna medarbetarna genom intern och extern kommunikation. Profilarbetet för företaget är omfattande och handlar om kommunikation av önskade värden till publikerna (alla intressentgrupper)¹⁰¹. Men det är inte självklart att företagets kommunicerade bild stämmer överens med omvärldens, kundens uppfattade bild och den kulturella helhetsbilden av organisationen (identiteten). Identiteten formas av organisationens alla pusselbitar, det vill säga av historia, kultur, ledarskap, personal etcetera och är mycket svår att förändra¹⁰². Idealet, att alla tre delar stämmer överens, är sällan verklighet och företaget måste hela tiden vara medveten om olikheterna mellan dessa bilder och arbeta emot en harmonisering.¹⁰³

För företag inom retailbranschen kan en servicepolicy fungera som en riktlinje för både kunder och personal. Policyn skall bestå av vilket förfarande som medarbetarna i organisationen skall rätta sig efter och hur servicemötet skall utföras men den skall också innehålla utarbetade problemlösande procedurer som är effektiva och lämpliga för personalen att använda sig av i det vardagliga arbetet. En av ledningens grundläggande roller gentemot personalen blir att utforma styrdokument, som sätter dessa rutinartade ramar för hur personalen skall bemöta kunden i servicemötet. Styrdokumentet har till syfte att skapa en gemensam förståelse kring vad företaget vill uppnå och hur de skall nå dit.¹⁰⁴ Viktigt är att

⁹⁸ Larsson (2001) s. 99

⁹⁹ Heide et al (2005) s. 173f

¹⁰⁰ Heide et al (2005) s. 174

¹⁰¹ Heide et al (2005) s. 174

¹⁰² Larsson (2001) s. 98

¹⁰³ Larsson (2001) s. 99

¹⁰⁴ Heide et al (2005) s. 117

styrdokumenten även innehåller en flexibilitet som ger personalen utrymme att agera fritt i situationer med specifika villkor och på så vis skapa kundnöjdhet och bidra till en för företaget rätt image. Ledningens uppgift är att skapa de rätta förutsättningarna för personalen, så att de kan utföra servicemötet på det sätt som ledningen önskar.¹⁰⁵ För ledningen hos retailföretag är det även viktigt att beakta fenomenet självbetjäningen som har fått en självklar plats inom retailbranschen. Väsentligt i beslutet om grad av självbetjäning är att den personliga servicen fortfarande är för värdefullt för att försummas.¹⁰⁶ Balansen mellan personlig service och självbetjäning, samt personalens attityd och uppförande är nyckelfaktorer för kundernas imageskapande av butiken.¹⁰⁷

4.3 Servicemötet underifrån

Att utgå från ett resultat ger möjligheten att analysera de delar som lett fram till att resultatet blev som det blev. Det är denna ekvation som är grunden och fördelarna med att utgå från ett arenaperspektiv när den egna serviceverksamheten skall analyseras. Underifrån perspektivet gör det möjligt att utläsa vad som överrensstämmer respektive avviker i samordningen av ett servicemöte eftersom ett arenaperspektiv identifierar enskilda upplevelser. För att uppnå att kunden upplever den servicekvalitet som ledningen önskar kan ett arenaperspektiv därför vara nyckeln. Detta då ett arenaperspektiv på servicemötet identifierar information som gör det möjligt för serviceföretaget att anpassa sin verksamhet till de upplevelser som kunden upplever av servicemötet.

Hägerstrands teorier, som kommer att avrunda avsnittet, bygger på förhållandet mellan en arena och ett system och hur dessa två samspelar. Systemet är representerat i fallstudien i form av länken mellan alla enheterna, det vill säga kopplingen mellan organisationens osynliga och synliga del. I fallstudien är arenan självvalsbutiken där ledningens önskemål och direktiv beprövas och utsätts för bedömning. En bedömning som symboliserar de upplevelser som kunden erhållit i servicemötet. En fördjupning i Hägerstrands teoretiska insikter är en förutsättning i och med att uppsatsen tar sin utgång ur ett arenaperspektiv. Arenaperspektivet har därför indirekt bidragit med det empiriska materialet. En fördjupning i Hägerstrands teorier kan hjälpa till att utreda förhållandet mellan de olika bilderna (enheterna). Samspelet och sambandet mellan den önskade bilden och de upplevda bilderna gör det möjligt att

¹⁰⁵ Hamrefors (2002) s. 29

¹⁰⁶ McGoldrick (2002) s. 499

¹⁰⁷ McGoldrick (2002) s. 502

analysera vad som överensstämmer respektive avviker samt varför dessa överensstämmelser och avvikelser uppstår. Information som är värdefull för att synkronisera bilderna, det vill säga serviceföretagets profil med verkligheten. Informationen är också nyckeln till att den önskade servicekvaliteten blir till verklighet.

4.3.1 Servicemötet och servicekvalitet

Begreppet servicekvalité består av kundens totala intryck av organisationen och deras service, att både servicearenans utformning, organisationens image och personalens bemötande bildar kundens upplevda servicekvalité¹⁰⁸. Personalen har här en central roll eftersom de inverkar på de upplevelser som kunden tar med sig när denne lämnat servicearenan. Utifrån dessa upplevelser bedömer kunden, tillsammans med eventuella inköp servicemötet. Servicemötet lämnar efter sig minnen som kunden likställer med hur han eller hon blivit bemötta. Det är kundens upplevelse och förväntning som är måttstock på servicemötets utgång.¹⁰⁹

4.3.1.1 Personalens roll

Frontpersonalen har en gränsöverskridande roll genom att de förenar organisationen med kunderna. Detta ställer krav på mer flexibilitet och anpassningsbarhet hos frontpersonalen än hos dem som arbetar i den, för kunden, osynliga delen av organisationen (back office).¹¹⁰ Personalen blir i servicemötet företagets ansikte utåt och de har en unik roll som marknadsförare och producent av service eftersom de inte kan särskiljas från servicen¹¹¹. Personalen blir deltidsmarknadsförare genom att de med sitt agerande gör avtryck hos kunderna och påverkar deras beteende och uppfattning om företaget¹¹².

Det är interaktionen mellan kunden och personalen i servicemötet, som har betydelse för hur kunden beter sig och för de upplevelser och minnen som kunden tar med sig ut ur servicearenan. Ur ett ledningsperspektiv är personalen mer svårpåverkad än den fysiska miljön, butiken och dess utformning. Detta eftersom det endast går att indirekt påverka personalen, genom exempelvis internutbildning, standardisering av servicemöte och instruktioner om önskat kundbemötande.¹¹³ Intåget av självvalsbutiker i detaljhandeln

¹⁰⁸ Bitner och Hubbert (1994) i Johnston (1995)

¹⁰⁹ McGoldrick (2002) s. 502

¹¹⁰ Cowell (1985) s. 207

¹¹¹ Cowell (1985) s. 204

¹¹² Gummesson i Grönroos (2002) s. 68

¹¹³ Mossberg (2003) s. 83

exkluderar inte personalens inverkan på kundens upplevelse, snarare tvärtom. Närvaron av och kontakten med personalen är fortfarande värdefull, tidskrävande, och innehar en imageskapande effekt.¹¹⁴

4.3.1.2 Kundens delaktighet

Kunden konsumerar för att tillfredställa ett behov och utvärderar konsumtionsögonblicket utifrån sina förväntningar på servicemötet. Belåtenheten från servicemötet, ”service encounter satisfaction”, består av kundens upplevda kvalitet, som värderas och baseras på överensstämmande mellan kundens förväntningar och frontpersonalens prestation¹¹⁵. Även om kunden vill erhålla en önskad och förväntad servicenivå i servicemötet finns en förståelse för att denna inte alltid är uppnåelig eftersom serviceföretaget inte alltid kan erbjuda bästa möjliga service. Denna förståelse utgör kundens toleranszon, vilken sträcker sig till kundens minsta acceptansnivå, som är gränsen för att servicemötet inte skall bidra till negativ servicekvalitet.¹¹⁶

Kundens personliga erfarenheter influeras av tidigare upplevelser, exempelvis tidigare möten med frontpersonalen på företaget¹¹⁷. Även erfarenheter av produkten och andra kunder i servicearenan skapar minnen, som kunden bygger sina förväntningar på. Samtal om andra kunders upplevelser, word-of-mouth, är ännu en faktor som bygger förväntningar hos kunden¹¹⁸. Denna andrahandsinformation är betydelsefull när kunden själv inte har någon direkt uppfattning om företaget och informationen påverkar därför indirekt kundens förväntningar på servicemötet¹¹⁹.

Företagets namn, butiksutformning och marknadsföringsaktiviteter är delar av företagets profilering. Profileringen och företagskonceptet bidrar även till kundens förväntan på servicearenan och mötet med personalen. Om kunden redan har kännedom om företaget är detta faktorer som bidrar till synen på hur servicemötet ska vara. Kundens förväntningar beror även på hur ofta hon eller han besöker företaget.¹²⁰ En del av profileringen är företagets marknadsföring. I denna ingår reklam som, med sin imageskapande effekt, bidrar till

¹¹⁴ McGoldrick (2002) s. 502

¹¹⁵ Bitner (1990)

¹¹⁶ Lovelock (1999) s. 123fff

¹¹⁷ Lovelock (red.) (2000) s. 114

¹¹⁸ Mossberg (2003) s.148

¹¹⁹ Cowell (1985) s. 218

¹²⁰ Lovelock (red.) (2000) s.114

formandet av kundens uppfattning om företaget och kan därför ses inverka på kundens förväntan på servicemötet¹²¹. Genom att produkten eller servicemötet synliggörs via reklambilder får kunden en referenspunkt till vad som kan förväntas i servicearenan.

Kundens förväntningar skiljer sig även beroende på vilket serviceföretag som besöks. Före ett besök på McDonalds är förväntningarna annorlunda än om besöket skulle vara på en gourmetkrog. Ett annat exempel är hur företagsnamnet Hennes & Mauritz skapar annorlunda förväntningar på hur kunden kommer att bemötas än ett besök hos Dior.¹²²

Sammanfattningsvis är kundens förväntningar något individuellt och föränderligt. Det är en uppfattning som skapas innan servicemötet och som kunden vill få uppleva i servicearenan. En förväntning kan bli en vana, och när företaget känner till denna kan de förbättra, förvåna och skapa bättre serviceupplevelser för kunden¹²³. De kan uppfylla och överträffa förväntningarna och därmed påverka servicekvalitén positivt.

Arenaperspektivet är därför relevant att studera närmare eftersom det möjliggör för en inblick i servicemötet och konkretiserar hur ledningens budskap, som är baserat på deras önskemål och direktiv, möter och inverkar på personalen och kunden i servicemötet. Arenaperspektivet ger möjligheten att utläsa hur överensstämmelser och avvikelser kan uppstå mellan de olika enheternas upplevelser av servicemötet och därmed också möjlighet att synkronisera dessa upplevelser på ett bättre sätt.

4.3.2 Arrangera systemet utifrån arenan

Den kännedomen som bilderna bidragit med om Lindex identifierar synkroniseringen mellan ledningens önsknings och hur dessa faktiskt upplevs. Detta förhållande går att likställas med Torsten Hägerstrands teorier där han menar att utifrån ett arenaperspektiv ges möjligheten att utvinna information om helheten, systemet. Detta genom att varje arena innehåller den information som krävs för att bemästra och förstå helheten, information som identifierar avvikelser i systemet. Kundernas upplevelser av servicemötet identifierar vara ledningens profilarbete brister. Den information som utvinns kan därför användas för att synkronisera och

¹²¹ Mossberg (2003) s. 118 och Larsson (2001) s. 99

¹²² Normann (2000) s. 76

¹²³ Normann (2000) s. 76

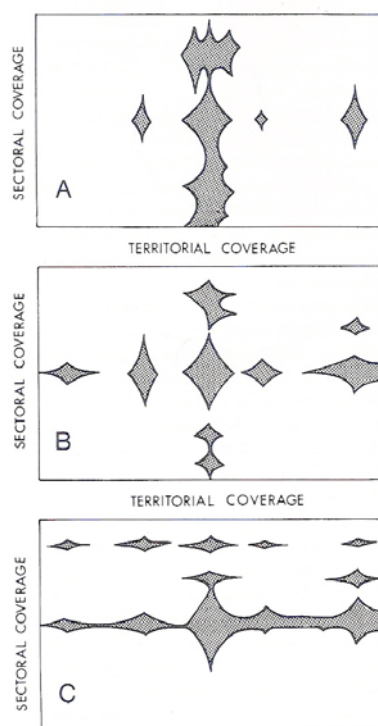
arrangera helheten på ett bättre sätt¹²⁴. Genom att få inblick i Hägerstrands teorier skapas en förståelse för hur ledningens önskade bild förhåller sig till de bilder som personalen och kunderna upplever. Nedan följer en redogörelse för Torsten Hägerstrands teorier med fokus på förhållandet mellan arenan och systemet.

4.3.2.1 Förhållandet mellan arena och system

Arenan och systemet beskrivs båda som avgränsade enheter. Arenan beskrivs dock som konkret, något som man kan se och ta på, medan systemet beskrivs vara av abstrakt karaktär, detta då systemet betraktas som en mental konstruktion och något icke visuellt. Medan arenan bygger på rum så består systemet av delar. Systemet bygger på processer som inverkar på de aktiviteter som sker i arenan, medan arenan har begränsade möjligheter att inverka och bestämma över de olika processerna som systemet består av. Bakom de båda begreppen, arena och system, döljer sig klassificerings principer. Torsten Hägerstrand insikter bygger på dessa principer och han har använt sig av ett diagram för att illustrera principernas sammanhang och betydelse. Dessa tre principer är kunskapsprofil, organisationsform och perspektiv.¹²⁵ Diagrammet utgörs av en vertikal och en horisontell axel.

¹²⁴ Törnqvist (1981) s.120

¹²⁵ Törnqvist (1981) s.110ff



¹²⁶ Hägerstrands diagram

Den vertikala axeln visar kunskap relaterad till omvärlden medan den horisontella axeln illustrerar kunskap som är baserad på närområdet. De två axlarna skapar skärningspunkter, som också kallas för sektorer. Dessa uppstår där den vertikala och horisontella axeln möts. Hägerstrands diagram bygger på tre identiska rektanglar som alla innehåller samma mängd av information. Rektanglarnas enskilda kunskap benämner Hägerstrand horisontell specialisering vilken symboliserar de olika rektanglarnas kunskapsprofiler. I diagrammet omnämns dessa som profil A, B och C.

En grupp eller en individ som tillhör kategoriseringen profil A har en kunskapsprofil som består av en omfattande och betrodd kunskap om sin närmaste omgivning. Kunskap om omvärlden är dock ansedd att vara av begränsad karaktär. Kunskapsprofil B bygger på kunskap som uppstår i övergångsstadiet mellan profil A och C och kunskapsprofil C baseras på kunskaper baserade på erfarenhet inom ett specifikt område.¹²⁷

¹²⁶ Diagram byggt på tre klassificeringsprinciper: kunskapsprofil, organisationsform och perspektiv efter Hägerstrand i Törnqvist (1981) s.112

¹²⁷ Törnqvist (1981) s.111

Sektorerna, som kunskapsprofilerna utgör, synliggör att kunskap har en begränsande effekt. Begränsningen bygger på den specialiserade enskilda kunskap som är kopplad till varje sektor (kunskapsprofil). Denna kunskap utgör den horisontella specialiseringen i diagrammet. Profilernas horisontella kunskap bygger på de kunskaper och erfarenheter som existerar inom sektorerna. Den vertikala axeln i diagrammet symboliserar information (kunskap) från externt håll. Hur denna information tas emot och i vilken utsträckning som informationen präglar och påverkar profilernas kunskap beror på deras individuella förmåga. Denna individuella förmåga grundar sig på deras horisontella specialisering.¹²⁸

4.3.2.2 Kunskapsgap i systemet

Man antar att människor har ungefär samma kapacitet för att lära sig, behålla och använda information. Den totala mängd kunskap som en gemenskap rymmer (ett system) är dock för stor för någon enskild individ att bemästra. I vilken grad som en individ kan bemästra kunskapsmassan beror på den individuella förmågan vilken är präglad av individens bakgrund (biografi), dess kognitiva förmåga, samt personliga upplevelser och erfarenheter. Detta gör sig synligt i hur individen intar, tar till sig och använder information, vilket resulterar i att kunskapen aldrig blir densamma för två människor. Detta är bakgrunden till att kunskap kan orsaka begränsning och skapa olika grupperingar baserade på grad av kunskap.

Även om rektanglarna i Hägerstrands diagram är av identisk karaktär, det vill säga att de bygger på samma information (vertikalt), så skapas olika nivåer av kunskap till följd av den individuella förmågan att hantera kunskapen (horisontellt).¹²⁹ Förmågan att bemästra information påverkar och präglar sektorernas kunskap. Informationshanteringen bygger på sektorernas kunskapsprofil resulterar i att samstämmigheten mellan sektorerna brister och kunskapsgap uppstår. Dessa kunskapsgap bildar störningar som informationen utsetts för när den skall vidarebefordras och detta sker eftersom informationen färgas av åsikter, idéer, kopplade till tidigare kunskaper och erfarenheter. Information utsätts därmed för störningar baserade på olika kunskapsnivåer.¹³⁰

¹²⁸ Törnqvist (1981) s.111

¹²⁹ Törnqvist (1981) s.111

¹³⁰ Törnqvist (1981) s.115f

Genom att utgå från en arena i studerandet av en helhet, ett system, kan insikter om kunskapsbrister hos profil A identifieras. Detta eftersom arenaperspektivet synliggör de andra profilerna (B och C) i systemet.¹³¹

Arenan är platsen där kunskap interagerar och utsetts för störningar och det är också i arenan som makten och olika intressen möts för att tävla om position och rum¹³². Det som är tydligt är att det inte är informationen i sig som skapar brister i systemet utan bristerna vilar istället på förmågan att bemästra information. Det går därför att konstatera att tillförsel av ny information inte är det väsentliga för att uppnå konsensus i systemet utan problematiken kretsar istället kring att hantera de kunskapsprofiler som bildar systemet. Vikten av att använda sig av den kunskap som finns och inte jaga ny kräver organisatorisk förmåga¹³³. En förmåga som börjar med att se möjligheten i att utgå ifrån ett arenaperspektiv med avsikt att finna information om helheten, systemet¹³⁴.

4.4 Serviceföretagets kapacitet att hantera sina resurser

För att företag skall kunna skapa konkurrensfördelar ställs krav på organisatorisk förmåga på ledningsnivå. Den organisatoriska förmågan för ledningen på ett serviceföretag kretsar kring att styra de sociala processerna som service bygger på¹³⁵. Att harmonisera de anställdas kapacitet med verksamhetens strategi beror inte endast på individernas personliga kvaliteter utan även i stor utsträckning på kapacitet tillhörande företagets ledning.¹³⁶ Resultatet av den organisatoriska förmågan bygger på vilken grad av överensstämmelse, mellan helhetens alla delar, som ledningen uppnår¹³⁷.

Att använda sig av resursbaserad strategi innebär att ledningen utgår från ett internt perspektiv för att utvinna det som är unikt med den egna verksamheten. Detta innebär att istället för att titta på och utgå från företagets externa förhållanden i sitt strategiarbete så skall blickarna istället vändas inåt på den egna verksamheten och de resurser som den bygger på.

¹³¹ Törnqvist (1981) s.116

¹³² Törnqvist (1981) s.116

¹³³ Törnqvist (1981) s.119

¹³⁴ Törnqvist (1981) s.119

¹³⁵ Normann (2000) s. 58

¹³⁶ Grant (2005) s.143f

¹³⁷ Normann (2000) s. 58

Utgångspunkten i resursbaserad strategi är de resurser som verksamheten har till sitt förfogande, samt förmågan att hantera dessa. Även kallat företagens organisatoriska förmåga.¹³⁸ Avsikten med resursbaserad strategi är att istället för att göra som alla andra fokusera på att undersöka det som är annorlunda och speciellt med den egna verksamheten. Med den inåtvända blicken kommer också framgångarna. Sammanfattningsvis innebär en resursbaserad strategi att formulera och implementera en strategi där ledningen använder sig av de resurser och förmågor som skapar och framhåller det unika med den egna verksamheten.¹³⁹

Tre faktorer är avgörande för potentialen att erhålla konkurrensfördelar och de bygger på organisationens förmåga att bilda, uppehålla och tillägna sig dessa fördelar.¹⁴⁰ Den organisatoriska förmågan skall kunna hantera såväl materiella (finansiella och fysiska), immateriella (teknologi, anseende och kultur) och intellektuella resurser.¹⁴¹ En annan viktig aspekt när det gäller att behålla resurser knutna till konkurrensfördelar är i vilken grad som de är överförbara, det vill säga i vilken grad som resurserna kan efterliknas av konkurrenter. Enklaste formen att imitera är att finansiellt lösgöra resurserna genom uppköp, vilket främst är möjligt att göra med materiella resurser, som exempelvis lokaler samt andra synliga komponenter, vilket exempelvis kan vara förlängda öppettider och den fysiska layouten/utformningen av butiken. Svårare att imitera är resurser knutna till de organisatoriska rutinerna¹⁴².

De intellektuella resurserna, som även kallas för human kapital, består av individuella kompetenser såsom färdighet, kunskap, beslutsförmåga och skicklighet. De intellektuella resurserna syns inte på tillgångssidan i balansräkningen och detta eftersom de tillhör individer i organisationen som inte går att äga utan endast möjligt att anlita. Företag kan endast anställa medarbetare och därigenom få tillgång till och nyttja deras kapacitet.¹⁴³

¹³⁸ Grant (2005) s.136

¹³⁹ Grant (2005) s.136

¹⁴⁰ Grant (2005) s.150

¹⁴¹ Grant (2005) s.138f

¹⁴² Grant (2005) s.152f

¹⁴³ Grant (2005) s.152f

4.4.1 Kunskap som en strategisk resurs

Kunskapsbaserat synsätt på sin organisation refereras till ”knowledge management” samt ”organizational learning”, vilket innefattar värdeskapande processer som bygger på de organisatoriska kunskaperna. Utifrån ett kunskapsbaserat synsätt ses organisationen bestå av en mängd kunskapstillgångar, vilka måste organiseras för att de ska få en värdeskapande effekt.¹⁴⁴ Vidare kan kunskap i organisationer delas in i *know-how* och *know-about*. Know-how kopplas samman med kunskap, som symboliserar hur något genomförs, med fokus på tillvägagångssätt medan know-about är kunskap som grundar sig på fakta och formuleringar. Skillnaden dem emellan vilar på deras grad av överförbarhet.

Kunskap av know-about karaktär är möjlig att överföra genom kommunikation till andra människor och över tid och rum. När det gäller kunskap som är knuten till know-how är överförbarheten mer komplicerad och sker i en mer trög takt, vilket ofta är mer kostsamt och osäkert. Problemet med att överföra know-how kunskap mellan människor är att den inte kan kodas utan endast kan överföras genom praktisk inläring och observation. Indelningen av kunskap har betydelse för organisationens strategiarbete på grund av att kunskap av know-about karaktär är kunskap som i stor utsträckning kan kopieras av konkurrenter, och därmed anses denna sortens kunskap inverka negativt på konkurrens fördelarna. Know-how kunskap å andra sidan innehar en automatisk begränsning vilket bidrar till att den är svår att efterlikna, vilket skapar en möjlighet att utvinna varaktighet i de konkurrens fördelar som går att härleda till denna sorts kunskap. Detta skapar ett behov av att få insikt om hur denna slags kunskap används och brukas i organisationen.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Grant (2005) s.172f

¹⁴⁵ Grant (2005) s.172ff

5. Sammanfattande diskussion

Genom den empiriska undersökningen har olika bilder identifierats. Till vår hjälp att fånga betydelsen av och innehållet i det empiriska materialet har teoretiska insikter studerats och resulterat i teorikapitlet. De teoretiska insikterna skall fungera som stöd i besvarandet av våra frågeställningar samt ge substans till den sammanfattade diskussion som detta kapitel består av. Inledningsvis i detta kapitel kommer det empiriska materialet, det vill säga ledningens, personalens och kundernas bilder av servicemötet, att diskuteras och analyseras med hjälp av teoretiska insikter. De teoretiska insikterna skall hjälpa till att utreda vad de olika bilderna bygger på. Kapitlet kommer sedan att besvara uppsatsens frågeställningar vilka är följande: *Upplever personalen och kunden servicemötet i den effektiviserade servicearenan såsom ledningen önskar, Vad beror överensstämmelserna respektive avvikelserna mellan ledningens önskade profil och verkligheten på samt På vilket sätt kan inblick i förhållandet mellan profilen och verkligheten skapa varaktiga konkurrensfördelar.*

5.1 Olika bilder - olika kunskapsprofiler

Det empiriska materialet har bidragit med att synliggöra olika bilder baserade på olika uppfattningar om servicemötet i den effektiviserade servicearenan. Men för att få klarhet i vad de olika bilder bygger på och vad de kan användas till i serviceorganisationer har teoretiska insikter studerats. Med hjälp av Hägerstrands teorier har bilderna identifierats som kunskapsprofiler. Bilderna, eller kunskapsprofilerna, är präglade av både vertikal och horisontell kunskap. Den vertikala kunskapen grundar sig på information som är kopplad till hur servicemötet borde uppfattas, det vill säga ledningens profilarbete medan den horisontella kunskapen består av hur servicemötet upplevs i verkligheten. För att ytterligare klargöra kopplingen mellan det empiriska materialet och Hägerstrands teoretiska insikter följer en redogörelse för hur de olika bilderna representerar olika kunskapsprofiler.

För att illustrera enheternas kunskapsprofil används Hägerstrands diagram som omfattar en vertikal respektive horisontell axel¹⁴⁶. För att motsvara Hägerstrands indelning i diagrammet, i profil A, B och C, kommer enheterna att följa samma systematik, där ledningen likställs med profil A, kunderna med profil B och personalen med profil C. Rektanglarna, som diagrammet består av, representerar ledningens, personalens och kundernas sammanlagda kunskap om

¹⁴⁶ Diagrammet finns på sid 45 i uppsatsen.

servicemötet i den effektiviserade servicearenan. De olika bilderna kan därmed ses bygga på olika kunskapsprofiler och syftet med diagrammet är att illustrera enheternas enskilda kunskap om servicemötet i den effektiviserade servicearenan.

5.1.1 Ledningens kunskapsprofil

I kunskapsprofil A, där ledningens kunskap om servicemötet i servicearenan synliggörs, existerar vertikal kunskap framför horisontell, vilket beror på att ledningen har en djup och bred kunskap om sin närmaste omgivning. Deras kunskap bygger främst på teoretiska insikter och de har en begränsad kunskap om det som existerar utanför deras verklighet, på decentraliserad nivå i serviceorganisationen. Ledningens specialiserade kunskap består bland annat av teoretiska kunskaper inom områdena effektivisering av servicemöte, marknadsföring av servicemöte och utbildning kopplade till servicebemötande. Förmedlingen av ledningens vertikala kunskap följer ett envägskommunikationsmönster där ledningens vertikala kunskap formas till information som sänds ut till personalen och kunderna.

Den horisontella axeln visar på en bristande kunskap, vilken för ledningens del, kretsar kring det praktiska genomförandet som ett servicemöte mellan kund och personal innebär. De har pretentioner på och teoretiska kunskaper om hur ett servicemöte borde vara men inte hur det praktiskt genomförs i servicearenan. De kunskaper som ledningen har om servicemötet är i stor utsträckning inte grundade på egna erfarenheter utan på sekundärinformation. Ledningens kunskapsprofil brister i erfarenheter och upplevelser som direkt går att kopplas till servicemötet. Sammanfattningsvis så är ledningens kunskap om det verkliga servicemötet av begränsad karaktär eftersom kunskapen främst bygger på hur de vill att ett servicemöte skall upplevas.

5.1.2 Kundernas kunskapsprofil

I diagrammets mellanrektangel, profil B, framställs kundens kunskap om servicemötet. En kunskapsspecialisering som präglas av både horisontell och vertikal kunskap. Profil B illustrerar kundernas kunskap om servicebemötandet på Lindex. Denna kunskap formas främst i servicearenan och i de möten som kunderna har med personalen. Men det finns även specifik kunskap utifrån, från externt håll, där kunden tar del av serviceföretagets marknadsföring men det kan också vara andra individers berättelser om hur de upplevt servicemöten inkluderas. Det sistnämnda är den kunskap som word of mouth delger.

Kundens olika roller i servicemötet synliggörs i kunskapsprofilens karaktär. Den horisontella kunskapen vilar på de upplevelser och erfarenheter som kunden har av servicemötet. Medan den vertikala kunskapen kan kopplas samman med serviceföretagets externa kommunikation, såsom markandsföring. Den horisontella kunskapen är den övervägande eftersom kunden ställer den vertikala informationen emot den horisontella kunskapen. Kundens erfarenheter är grunden och den nya informationen läggs till denna och formar kundens uppfattning, imagebilden av servicemötet. Det är kundernas förväntningar (vertikal kunskap) i förhållande till deras personliga erfarenheter (horisontell kunskap) som skall överrensstämma för att uppnå servicekvalitet. Sammanfattningsvis så bygger kundens kunskap om servicemötet på individuella förväntningar och upplevelser som vägs samman och resulterar i en bedömning av servicemötet.

5.1.3 Personalens kunskapsprofil

Rektangel C visar personalens kunskap om servicebemötande. Kunskapsprofilen kan delas in i olika nivåer av horisontell kunskap och detta på grund av att intagandet av den vertikala kunskapen ter sig annorlunda för de individer som vistas i den effektiviserade servicearenan. Därmed återfinns olika grupperingar med en varierad kunskapsprofil inom kunskapsprofil C. Denna kunskapsprofil formas från två håll, dels utifrån vertikal kunskap och dels utifrån horisontell kunskap. Den horisontella kunskapen kommer från det vardagliga arbetslivet och de erfarenheter som detta ger. Kunskapen bygger därför på hur arbetet inom organisationen har fungerat under den tid som personalen har vistats i servicearenan och på de erfarenheter som personalen har fått genom den dagliga kontakten med kunderna. Den horisontella kunskapen präglas även av tidigare arbetsplatser där individen varit delaktig i servicemöten. Den vertikala kunskapen kommer främst från ledningen i form av deras direktiv och riktlinjer. Sammanfattningsvis så speglas personalens kunskapsprofil av förståelse för och insikt i vad ledningens önskemål är när det gäller hur de vill att personalen skall agera i servicemötet. Men deras kunskapsprofil bygger även på en horisontell kunskap som är präglad av att det servicemöte som ledningen önskar inte alltid är möjligt att genomföra. Det som stör och förändrar budskapet är personalens horisontella kunskap men även kundernas förväntningar (som präglats av ledningens externa kommunikation). Den information som ledningen sänder ut är inkluderad i personalens kunskapsprofil men förmågan att föra budskapet vidare till kunden brister.

5.2 När direktiven fram?

På den första frågeställningen, som lyder upplever personalen och kunden servicemötet i den effektiviserade servicearenan såsom ledningen önskar, är svaret nej. Personalens bild av servicemötet beskriver ledningens direktiv och önskemål dock präglas deras bild av att de inte anser sig ha möjlighet att eftersträva direktiven och önskemålen i deras bemötande med kunden i servicemötet. Kundens bild belyser att de är införstådda med att förändringar har skett men de beskriver inte denna förändring såsom ledningen önskar. Sammantaget så skiljer uppfattningarna sig åt beträffande önskat och upplevt kundbemötande. Personalens och kundernas upplevelser av servicemötet avviker därmed från ledningens direktiv och önskemål.

5.3 Hur ser förhållandet mellan profilen och verkligheten ut?

Detta avsnitt bygger på vår andra frågeställning som är: Vad beror överensstämmelserna respektive avvikelserna mellan ledningens önskade profil och verkligheten på? Mellan ledningen och deras personal uppstår överensstämmelser vad gäller vetskapen om verksamhetens profil genom att personalen är välinsatta i vad profilarbetet går ut på. Avvikelse uppstår i deras förutsättningar att föra profilens grundbultar vidare till kunderna i servicemötet. Detta är något som personalen är medvetna om och kundernas upplevelser bekräftar detta. Kundernas upplevelser bygger på förväntningar som är präglade av ledningens profilarbete. De är införstådda med att en förändring har skett och de upplever dessa i reklamsammanhang och i butikens fysiska utformning men inte i deras interaktion med personalen i butiken.

Som en inledning på detta kapitel har vi redogjort för ledningens, kundernas och personalens kunskapsprofiler. Genom en sammansmältning av enheternas kunskapsprofiler går det att identifiera att de innehåller en varierande mängd av vertikal och horisontell kunskap vilket leder till att olika grupperingar av kunskap uppstår. En sammansmältning av kunskapsprofilerna resulterar i olika kunskapsnivåer och mellan dessa nivåer uppstår kunskapsgap. Vad som också går att urskilja är att kunskap antingen bygger på informationsbaserad kunskap (vertikal) eller kunskap grundad på erfarenheter (horisontell). Den vertikala kunskapen går även att koppla till teoretiska kunskaper medan den horisontella kunskapen bygger på praktiska färdigheter. Insikten om att kunskap kan delas in i olika kategorier baserad på antingen informationsbaserad eller erfarenhetsbetingad kunskap bidrar

till klarhet kring vad för slags kunskap som är grunden till att överrensstämmelse respektive avvikelse uppstår mellan de olika kunskapsprofilernas upplevelser av servicemötet.

Förklaring till varför kunskapsgapen uppstår grundar sig på den individuella, det vill säga ledningens, personalens och kundernas förmåga att bemästra kunskapsmassan som de tillsammans rymmer. Att de olika enheternas kunskapsprofiler skiljer sig åt är fastställt och att dessa avvikelser kallas för kunskapsgap kan förklaras genom att kunskapsprofilerna bygger på olikheter gällande vertikal och horisontell kunskap. Där den vertikala kunskapen grundar sig på insikter kopplade till hur servicemötet borde uppfattas, kunskap som företagets profil bygger på och den horisontella kunskapen representerar den direkta kunskap om servicemötet som erhålls genom att befinna sig dagligen alternativt vid återkommande tillfällen i självvalsbutiken.

Genom att jämföra de olika bilderna med varandra går det att fastslå att de både finns avvikelser och överrensstämmelser dem emellan. Med hjälp av teoretiska insikter går det att fastslå att överrensstämmelserna är baserade på informationsbaserad kunskap medan avvikelserna grundar sig på erfarenhetsbetingad kunskap. Detta eftersom information präglas och påverkas av mottagarens individuella erfarenheter såsom åsikter, idéer, kunskaper och erfarenheter kopplade till servicemötet.

5.4 Ger ny information automatiskt förspång?

Den horisontella axeln i Hägerstrands diagram symboliserar enheternas närliggande kunskap medan den vertikala axeln omfattar kunskap som är av distansierad karaktär från servicearenan. Insikterna som det empiriska materialet medfört innehåller information (kunskaper) som kan om de organiseras på rätt sätt innebära att varaktiga konkurrens fördelar skapas. Men detta beror på organisationens organisatoriska förmåga. Detta avsnitt skall besvara den fjärde frågan som lyder: på vilket sätt kan inblick i förhållandet mellan profilen och verkligheten skapa varaktiga konkurrens fördelar.

Att erhålla varaktiga konkurrens fördelar för ett serviceföretag i Lindex kaliber kräver organisatorisk förmåga. Genom att utgå ifrån ett arenaperspektiv i sitt strategiarbete får ledningen möjligheten att ta del av den horisontella kunskapen som personalen och kunderna besitter. För hur frontpersonalen beskriver sin vardag speglar ledningens kunskapsbrist om det verkliga servicemötet och kundernas upplevelser av servicemötet är resultatet av hur väl

ledningens profilarbete har förverkligats. Genom att inte utgå ifrån ett arenaperspektiv går ledningen miste om vilka komponenter som leder till att servicekvalitet och varaktiga konkurrensfördelar kan uppnås. Förmågan att hantera den kunskap som kunskapsprofilerna delger vilar på att arrangera om och utnyttja de nya insikterna och på så vis utvinna varaktiga konkurrensfördelar. Att betrakta sin verksamhet ur ett kunskapsbaserat perspektiv innebär möjligheter till att tillgodose sig konkurrensfördelar baserade på kunskapstillgångar av erfarenhetsbaserad karaktär.

Indelningen i vertikal respektive horisontell kunskap kan här likställas med begreppen know-about och know-how. När det gäller att komma till rätta med de olika kunskapsgapen för serviceföretag är insikten om vad för slags kunskap som brister i organisationen relevant. Genom att använda sig av Know-how och know-about begreppen sammankopplas kunskapen, som kunskapsprofilerna representerar, med att vara en strategisk resurs.

Kunskapsnivåerna i kunskapsprofiler har olika betydelse för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Kunskap baserad på praktiska färdigheter, know-how, innehar en automatisk begränsning när det gäller överförbarheten medan den teoretiska kunskapen, Know-about, i större utsträckning är möjlig för konkurrenterna att kopiera. Genom att erhålla kunskap (horisontell) från olika nivåer i ett serviceföretag synliggörs resurser av intellektuell karaktär, det vill säga svåröverförbara resurser. Dessa svåröverförbara resurser är grunden till att få tillgång till varaktiga konkurrensfördelar. Med hjälp av den horisontella kunskapen kan företaget bygga upp egna och svårimiterbara konkurrensfördelar genom att differentiera sig med sin valda service och sättet varpå denna service styrs och leds. Genom att använda sin personal på ett för det egna företaget rätt sätt och utveckla servicemötet därefter kan kunden se skillnaden mellan olika företag som erbjuder samma produkt, service och pris. Men då måste det finnas bakomliggande kommunikation som stödjer mötet och förklarar hur hanteringen av kunden skall ske. Kommunikationen måste även baseras på det som kunden förväntar sig av mötet, alltså på kundens förväntade servicegrad.

Kännedomen om de olika kunskapsprofilerna, och därigenom kunskapsgapen (informationshålen), kan täcka organisationers behov av att få insikt om hur kunskapstillgångarna i dagsläget används i den egna verksamheten och därmed få insikt hur de istället skall använda resurserna för att tillgodose sig konkurrensfördelar. Det som krävs är

att ledningen organiserar den nya informationen så att den kan bidra till att särskilja den egna organisationen från konkurrenterna.

Genom insynen i servicemötet tillhandahålls kunskap om den egna organisationen vilket är förutsättningarna för att kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar. Att betrakta sin verksamhet ur ett kunskapsbaserat perspektiv innebär möjligheter till att tillgodose sig konkurrensfördelar baserade på svåröverförbara kunskapsstillgångar. Genom att anamma en servicenivå som utgår från att skapa en självvalsbutik, där kunden är medproducent i sin konsumtion, krävs en strategi som stödjer detta val. För att utvinna garanterad tillfredsställelse är utvecklandet av en servicepolicy väsentlig eftersom kunden som besöker en butik har med sig förväntningar och erfarenheter på vad som skall upplevas vid besöket i butiken.

Intåget av självvalsbutiker i detaljhandeln har ökat stort och i kundens bild kan en acceptans urskönjas. Kundens bild speglar att det är skönt att inte personalen är så framträdande och påstridiga dock påpekar de att personalen oftast saknas när de väl behöver hjälp, vilket de anser är negativt. Tydligt är att det personliga bemötandet har ändrat karaktär i branschen och att kunden inte förväntar sig den personliga service som man förr fick och räknade med samtidigt som kunden fortfarande är beroende av personalen vid sina konsumtionstillfällen. Att uppnå en balans mellan att vara en självvalsbutik och att serva med personlig service är något som ledningen hos serviceföretag måste ha med i beräkningarna när de utarbetar sin verksamhets strategi.

Genom att utgå från servicearenan i studerandet av ett effektiviserat serviceföretag har insikter av värdeskapande karaktär gått att utvinna. Fallstudien erhåller uppfattningar (bilder) om servicemötet i en effektiviserad servicearena. Därmed tillgodoses serviceorganisationers behov av att få insyn i hur kunskapsresurser används i den egna verksamheten.

6. Slutsatser

Det avslutande kapitlet innehåller egna reflektioner över vikten att som detaljhandelsföretag har fokus på den egna verksamheten framför konkurrenterna i skapandet av företagets profil. Kapitlet innehåller även reflektioner som kretsar kring Lindex som serviceföretag. Eftersom vi använt Lindex som fallstudieföretag vill vi som tack dela med oss av våra insikter och idéer som uppsatsarbetet utvecklat. Som avslutning på kapitlet resoneras kring hur en vidare forskning i ämnet skulle kunna se ut.

6.1 Egna reflektioner

De olika enheternas bilder kan vara värdefulla för serviceföretaget om de används och hanteras rätt. De identifierar kunskapsgap som inverkar på ledningens profilarbete och som speglar kundens förväntningar och upplevelser av servicemötet. Genom insyn i kunskapsgapen kan de bidra till att serviceföretag kan skapa unika konkurrensfördelar. För det är just konkurrensfördelar som en organisation behöver i en värld där plagiering och standardiserade servicesystem blir allt vanligare. Betydelsen av att ha insyn i den egna verksamheten kan betyda skillnaden mellan att erhålla varaktiga konkurrensfördelar och att bli snuvad på konkurrensfördelar av sina konkurrenter. Det forskningsverktyg som vi använt oss av bygger på att man har fokus på den egna verksamheten istället för att efterlikna sina konkurrenter. Genom att inrikta sig på den egna verksamheten och utvinna vad som är unikt med den kan en strategi skapas som är präglad av organisationens image.

För att kunna vara unik och därigenom särskilja sig från konkurrenterna menar vi att implementering av effektivisering i den egna serviceorganisation bör utgå ifrån den interna verksamheten och de resurser som denna bygger på. Det är i detta skede som vi menar att serviceorganisationerna inom detaljhandeln måste våga granska sig själv och ta reda på vem de är. De måste våga gå emot strömmen, som bygger på att härma andra, och satsa på att differentiera sig genom att vara sig själv och därmed erbjuda något som är unikt och svårt för konkurrenterna att härma. För en serviceorganisation inom detaljhandeln känns säkert ovanstående ord som självklara. Givetvis vill de vara unika och därmed erbjuda kunden något unikt. Men om detta skall vara hållbart och genomförbart så måste ledningens profilarbete utgå ifrån vem företaget uppfattas vara och är. Ledningen behöver kunskap underifrån om hur deras önskemål och direktiv upplevs och detta för att kunna synkronisera verksamheten på ett

fördelaktig sätt. Istället för att satsa på externa kostsamma aktiviteter, likt Lindex Emma-kampanj, så anser vi att ledningen för serviceorganisationer istället skall utgå ifrån butiken och de servicemöten som sker där. Den kunskap som ledningen får tillgång till här anser vi att de skall bruka och sammanväva med vad de vill att det egna företaget skall uppfattas som. Allt för att profilen skall närma sig verkligheten.

6.1.1 Värdeskapande insikter till Lindex

Ur materialet, som den empiriska undersökningen resulterat i, synliggörs Lindex kunskapsgap. Det är dessa kunskapsgap som är hindret från att kunden upplever Lindex önskade profil. För Lindex ledning är insikten i och om kunskapsgapen nyckeln till att synkronisera verksamhetens kunskapsstillgångar. För att Lindex skall uppnå sina önskemål om att kunden upplever visionen, som är: ”vår passion är att inspirera kvinnor att känna sig vackra och se fantastiska ut” krävs en omorganisering av kunskapsstillgångarna där de nya insikterna är grunden för att uppnå en värdeskapande effekt.

Det som hindrar Lindex från att leva sin profil och göra den till verklighet är de olika kunskapsprofiler som frontpersonalen arbetar utifrån. Om ledningen uppmärksammar de olika kunskapsgapen samt arbetar med dem med syfte att förvandla ett neutralt bemötande, vilket främst är baserat på frånvaron av tid, till en upplevelse för kunden. Idag har Lindex kunder mycket låga förväntningar på bemötandet och det behövs därför inte mycket för att deras förväntningar ska överträffas. Att eliminera känslan av att kunden upplever att de stör personalen med sina frågor kan vara nog för att vända upplevelsen till en positiv effekt. För att komma till rätta med detta krävs en synkronisering av de olika enheternas kunskapsprofiler.

Vi anser inte att Lindex ska erbjuda den personliga service som en mindre butik förväntas ge. Företaget skall fortfarande vara en självvalsbutik, där kunden är aktiv. Men en klädaffär, som vill vara en modekedja och som vill att kunden skall ”känna sig vacker och se fantastisk ut”, måste anpassa sitt bemötande till vad den uttrycker, nämligen det som den kommunicerar till sin personal, att den vill vara. Och från intervjuerna kan vi utläsa, att det inte behövs stora satsningar från ledningen för att uttrycka detta. Det handlar främst om att det skall finnas tid, som är avsatt för kunden och att personalen har så mycket timmar för sina arbetsuppgifter att kunden aldrig behöver känna att denne stör med sina frågor. Det är viktigt att personalen har tid att göra kunden synlig med ett ögonkast eller en hälsningsfras.

6.1.1.1 Om Lindex möjligheter

Vi tror, att Lindex skulle vinna på att skapa en extra tjänst eller fler timmar för de anställda. Denna extratjänst skulle kunna kallas "väninnan". Genom att personalen alternerar sina vanliga tjänster, med lager, uppackning, galjning, städning med att arbeta som "väninna" får de tid att röra sig bland kunderna, plocka bland varorna och vara synlig för kunden. De kan visa vilka nya Emma-kläder och accessoarer som har kommit, berätta om nya trender och sätt att kombinera kläder. Denna tjänst skulle resultera i att kunden skulle uppleva att personalen har tid med kunden och helt enkelt ha möjligheten att vara inspirerande och passionerade i sitt bemötande. Att sedan även ge personalen en namnbricka där det står "väninna", gör att kunden ser att den här medarbetaren är här för min skull och för mina behov. Kunden behöver inte "störa" mer och ju mer kunden informeras om servicearenan desto bättre kommer denna att utnyttja butiken och ju mer aktiv kommer kunden att vara. Genom en "extra tjänst", några fler timmar, kan flexibiliteten bli ännu mer positiv och dynamisk, personalen mindre stressad och kunden mer nöjd.

För att stärka och ta vara på Lindexpersonalens individuella kunskaper kan personalen själva visa vad de känner passion för och blir inspirerade av. Även här kan en enkel namnbricka räcka för att informera kunden och lyfta fram personalen. Istället för ett enkelt namn kan det stå "Anna – min passion är väskor" eller något liknande. På detta vis sätter Lindex ord och uttryck på sina anställdas kunskap, de uppmärksammar dem, och det blir kanske lättare för kunden att uppleva "passion och inspiration" i servicemötet och butiken. Om kunden kan läsa det uttryck som företaget vill förmedla med butiken och med sin service kan det även bli lättare att känna och uppleva detta på Lindex.

Det viktigaste är att Lindex vågar satsa på ett servicesystem (från ledningens direktiv till kundens upplevda möte) som inte efterapar andra stora kedjor. Det är av stor betydelse att Lindex vågar vara Lindex genom att stärka sin engagerade och kunniga personalstyrka, genom att ge personalen mer tid och utrymme för bemötande. Då ökar möjligheterna för att profilen blir verklighet och att varaktiga konkurrensfördelar erövrats.

6.2 Vidare forskning

Det skulle vara intressant att närmare undersöka likheter och olikheter mellan detaljhandelskedjor aktiva i Sverige (exempelvis kedjor som säljer damkonfektion). Vad är det som är lika respektive olik när det gäller kedjornas service och utbud och vad skiljer dem

från sina konkurrenter? Det skulle vara intressant att jämföra, analysera och kartlägga de olika kedjornas verksamheter samt finna enskilda konkurrensfördelar. Uppsatsen skulle gå ut på att göra en branschanalys av de svenska konfektionsjättarna inom detaljhandeln med fokus på unikheter.

Källförteckning

Anderson, Eugene. W, Fornell, Cleas och Rust, Roland. T. (1997). Consumer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. *Marketing Sciences*. Vol. 16. No. 2. 129-145.

Andersson Cederholm, Erika. (2004). The Use of Photo-Elicitation in Tourism Research – Framing the Backpacker Experience. *Scandinavian Journal och Hospitality and Tourism*. Vol. 4. No. 3.

Banks, Marcus. (2004). “Visual Anthropology: Image, Object and Interpretation”. I: Prosser, Jon (red.). *Image-based Research*. Sid.9-23. Routledge Falmer: London and New York.

Bergström, Bo. (2003). *Bild & budskap*. Stockholm: Carlsson bokförlag.

Bitner, Mary Jo. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*. April-June.

Bäckström, Kristina och Johansson Ulf. (?). Creating consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vi tilldelades artikeln genom direktkontakt med Ulf Johansson, LundsUniversitet.

Carlsson, Britta. (2001). Depiciting Experiences. *Scandinavian Journal of Educational Research*. Vol 45. No. 2.

Cowell, Donald. (1984). *The Marketing of Services*. London: Heinemann.

Cronin, Órla. (2004). “Psychology and Photographic Theory”. I: Prosser, Jon (red.). *Image-based Research*. Sid.69-83. Routledge Falmer: London and New York.

Davies, Barry och Ward, Philippa. (2002). *Managing Retail Consumption*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Driver, Carole och Johnston, Robert. (2001). Understanding Service Customers. The Value of Hard and Soft Attributes. *Journal of Service Research*. Vol. 4. No. 2. 130-139.

Fölster, Stefan och Bergström, Fredrik. (2001). *Kampen om köpkraften*. Stockholm: Handelsns Utrednings Institut (HUI).

Grant, Robert. M. (2005). *Contemporary strategy analysis*. Malden: Blackwell Publishing.

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.

Gummesson, Evert. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Hamrefors, Sven. (2002) *Den uppmärksamma organisationen – Från Business Intelligence till Intelligent Business*. Lund: Studentlitteratur.

- Harper, Douglas. (2002). Talking about pictures: a case for photo elicitation. *Visual Studies*. Vol. 17. No. 1.
- Heide, Mats, Johansson, Catrin och Simonsson, Charlotte. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö:Liber.
- Jenkins, Olivia H. (1999). Understanding and Measuring Tourist Destination Images. *International Journal of Tourism Research*. No. 1.
- Johnston, Robert. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 6. No. 7. 53-71.
- Kang, Helen och Graham, Bradley. (2001). Measuring the service performance of IT services: An assessment of SERVQUAL. *International Journal of Accounting Information Systems*. No. 3. 151-164.
- Kylén, Jan-Axel. (2004). *Att få svar. Intervjuer – Enkät – Observation*. Stockholm: Bonniers.
- Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Larsåke. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lovelock, Christopher. (2001). *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lovelock, Christopher, Vandermerwe, Sandra och Lewis, Barbara. (1999). *Services Marketing. A European Perspective*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lovelock (red). (2000) *Service Marketing – people, technology, strategy*. New Jersey:Prentice Hall.
- McGoldrick, Peter. (2002).*Retail Marketing*. New York:Mc Graw Hill Education.
- Mossberg, Lena. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur.
- Normann, Richard. (2000). *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber AB.
- Prosser, Jon (red.).(2004). *Image-based Research*. Routledge Falmer: London and New York.
- Rienecker, Lotte och Stray Jørgensen, Peter. (2000). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.
- Schwartz, Donna. (1989). Visual Ethnography: Using Photography in Qualitativ Research. *Qualitative Sociology*. Vol. 12. No. 2 (Summer).
- Törnqvist, Gunnar. (1981). On Arenas and Systems. I: *Space and Time in Geography. Essays dedicated to Torsten Hägerstrand*. Lund: CWK Gleerup.
- Underhill, Paco. (2003). *Why We Buy. The Science of Shopping*. London: Texere.

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer och Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken. Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Helsingborg: Institutionen för Service Management.

Zeithaml, Valerie A och Bitner, Mary Jo. (1996). *Service Marketing*. New York: The McGraw – Hill companies, Inc.

ELEKTRONISKA KÄLLOR

WEBBDOKUMENT:

Lindex.se – Lindex/Årsredovisning 2004/2005
Tillgänglig: <<http://www.lindex.se>>. (Läst: 2006-04-02)

Lindex.se -/Verksamhetsberättelse 2004/2005
Tillgänglig: <<http://www.lindex.se>> (Läst: 2006-04-02)

Scandinavianretailcenter.com – Välkommen till SRC
Tillgänglig: <<http://www.scandinavianretailcenter.com/>> (Läst: 2006-04-12)

ELEKTRONISKA LÄNKAR:

<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/sv/f/fe/Kommunikationsmodell.png> accessdatum 2006-05-15, Kommunikativa basmodellen

<http://www.nita.uu.se/fokus/tdesign/Avh93.pdf> accessdatum 2006-05-01 Langeard et al (1981), Servuctionsmodellen

<http://www.Lindex.se/Category.jsp?category=34> accessdatum 2006-05-15

<http://www.investors.Lindex.com> accessdatum 2006-04-01

<http://www.investors.Lindex.com> uttalande av Sofia Brax, HR-chef på Lindex, accessdatum 2006-04-01

ÖVRIGA KÄLLOR

Intervju med Addi Runolfdottir, konsult på SRC (Scandinavian retail center) i Helsingborg, 2006-04-04

Samtal med Malin Selinder, LINDEX Regionchef Göteborg, 2006-04-06

Lindex direktiv till personalen om kundbemötande. Sekretessbelagda. Kontaktperson Malin Selinder, Regionschef Göteborg.

125 Kundintervjuer genomförda med Lindex kunder i Öresundsregionen.

20 personalintervjuer genomförda på sex butiker i Öresundsregionen.

BILAGOR

Bilaga 1 - intervjuguide för kund

Tid:

Plats:

Vem: kön _____ ålder _____

1. Beskriv upplevelsen av ett möte med personal på Lindex som du har haft/minns./Hur upplever du mötet med personalen på Lindex?
2. Bilderna visas för IP.
3. Överensstämmer de (dina erfarenheter) med dessa bilder från Lindex
4. Varför? Varför inte?

Bilaga 2 - intervjuguide för personalchef och dekoratör

Tid:

Plats:

Vem: kön: ålder: anställningsform: år i ftg:

1. Beskriv hur Lindex vill att personalen skall bemöta kunden i affären? Varför?
2. Beskriv ert arbetssätt hur du för vidare ledningens önskemål om bemötandet av kunden.
3. Bilderna visas för IP.
4. Överrensstämmer bilderna med det du ska förmedla till personalen?
5. Varför/varför inte?

Bilaga 3 – intervjuguide för frontpersonal

Tid:

Plats:

Vem: kön: ålder: anställningsform: år i ftg:

1. Hur upplever du mötet med Lindex kunder?
2. Bilderna visas för IP.
3. Överensstämmer dina uppfattningar med dessa bilder från Lindex?
4. Varför/Varför inte?
5. Överensstämmer bilderna med den information som kommer från ledningen? (Ledningens budskap om hur ni på golvet skall utföra service.)
6. Varför/Varför inte?

Bilaga 4 - material från intervjuerna med Lindex kunder

Det intervjumaterial, som kundintervjuerna gav, har klassificerats i fyra kategorier: positivt möte, negativt möte, neutralt möte och personalen frånvarande.¹⁴⁷

Den största delen av Lindex kunder upplevde mötet med personalen som positivt. 41,6 % (52 personer) berättade om bra möten med personalen. Här följer ett urval av svar.

”Vänlig och proffsig personal.” – Kvinna 40+

”Jag blir behandlad väl. För många år sedan köpte jag en behå. Jag fick hjälp och personalen visade mig, den var av bra kvalitet.” – Kvinna 50+

”Helt ok. Uppmärksamma – dom finns.” – Kvinna 20+

”Hemskt bra, man får hjälp om man behöver.” – Kvinna 40+

”Just nu är det en trevlig tjej i kassan. Hon ger ett personligt inlägg till varje kund.” – Kvinna 50+

”Vänligt bemötande, pekar om man frågar efter något.” – Kvinna 65+

Endast ett fåtal, 5,6 % (7 personer) svarade att de upplevde mötet med personalen som negativt. Av dessa var 6 personer mellan 20 och 40 år.

”De är misstänksamma. Kollar om vi tagit något.” – Kvinna 20

”Sådär, otrevliga och brister i att ge service. De är allmängiltiga.” – Kvinna 30+

*”De känns som sura, men kläderna tilltalar mig.
Frågar jag om hjälp är personalen besvärad över att jag frågar.” – Kvinna 20+*

”Beror på vem som står i kassan, lite rasistiska.” – Kvinna 55

”Nonchalanta, lata och frånvarande. Om jag som kund behöver fråga känns det som att jag måste ursäktas mig. Jag får alltid samma svar och det är att alla varor är framme.” – Kvinna 30+

En stor del av respondenterna (30,4 % eller 38 personer) hade en vag uppfattning av sina upplevelser av servicemötet (neutralt möte), att det inte var något direkt fel men inte heller var positivt.

¹⁴⁷ Kategorierna valde vi efter trender i intervjusvaren.

”Ej jättebra, lagom. Finns där. Inte trevliga, inte otrevliga. De ger ett neutralt intryck.”
– Kvinna 20+

”Ingen uppfattning. Varken eller.” – Kvinna 30+

”Ok, skiljer sig inte från andra som H&M och KappAhl.” – kvinna 50+

”Bra, men relationen mellan kund och personal är stel. De säger tack och hej, de borde bjuda till bättre.”
– Kvinna 30+

”De är inte otrevliga i alla fall, de hälsar inte. När man kommer till kassan hälsar de, men inte innan. Det finns andra som är otrevligare.” – Kvinna 20+

Flera av de intervjuade, 22,4 % (28 personer), talade om en frånvaro av personal. Att de endast träffade personal i kassan och att de fick leta efter personal.

”Positivt. Framme i kassan och betala är inga problem. Men det är svårt att få hjälp, jag upplever brist på tillgänglighet.” – Kvinna 50+

”Det är ingen personal som hjälper en. Där är ingen och ingen hälsar. Bara ibland när det är tomt på folk.” – Kvinna 25+

”Ganska neutralt, märks att service inte är deras affärsidé. Personalen är mer fokuserad på att plocka fram varor och städa.” – Kvinna 30+

”De är få personal, men man hittar väl någon om man behöver.” – Kvinna 40+

”Bra, inga problem. Frågar man är de servicevänliga. Man går själv runt och letar, det är både bra och dåligt och jag skulle önska mer hjälp. Men så är det, den mänskliga kontakten är frånvarande i samhället idag. Det är viktigt att personalen finns ute på golvet och att man lätt får hjälp.”
– Kvinna 40+

Efter den första frågan visades bilderna för kunderna och de ombads att berätta om de tyckte bilderna överensstämde eller inte överensstämde med deras egen bild av Lindex. Bilderna väckte i många fall diskussioner kring servicemötet och företaget.

Ur kundernas berättelser om bilderna kunde klara trender utläsas. Presentationen av dessa följer löpande nedanför varje bild.



Bild 1. BUTIKSUTFORMNINGEN

Bilden på Lindex flaggskeppsbutik väckte inte stor uppmärksamhet. Några respondenter antydde att Lindexbutiken inte överensstämde.

”Lindex är inte en så trendig butik.” – Kvinna 30+

”Interiören är ett flottare varuhus, inte Lindex.” – Kvinna 50

”Nja, det är mycket extraprissnurror, inte så inspirerande butik.” – Kvinna 55+



Bild 2. PERSONALEN



Bild 3. PERSONALEN

Fotografierna på personal väckte mer uppmärksamhet. Av de intervjuade ansåg 84 personer (eller 67,2 %) att de inte överensstämde med deras egen bild av Lindex. Det var främst bild 2, tagen från verksamhetsberättelsen, som ej passade in. De utfrågade reagerade på:

Personalens leende:

”Det är sällan man ser dem smila, och de brukar inte vara så många i butiken (om bild 3)”

– Kvinna 50+

”Inte så unga och leende. Personalen är inte så glad.” – Kvinna 30

Att de sällan såg personalen ute i butiken:

”Kassapersonalen finns inte ute i butiken” – Kvinna 35

”Så glada är personalen inte, de är endast glada i kassan.” – Kvinna 30

”Vid besök märker jag inte av personalen, de borde gå på charmkurs!” – Kvinna 60+

Att inte personalen var så modemedveten:

”Nej, inte så flärdfulla mer som bild 3 i så fall. Mer rätt.” – Kvinna 65+

”Ser för trendiga ut.” – Kvinna 20

”Personalen är mer boutique på bilden.” – Kvinna 40

När vi frågade intervjupersonerna varför, eller varför inte, bilderna stämde med deras egna uppfattningar diskuterade flera orsaken till varför personalen i verkligheten ej såg glad ut.

”De har en allvarligare personal. De ska damma och städa och säger aldrig hej. Jag känner att jag tar upp deras tid, de brister i att ge service på grund av att de har så mycket annat att syssla med. De plockar, plockar och plockar. De måste damma, ordna om hyllorna och städa upp efter folk.”

– Kvinna 65

”Det är så fint därinne, väl upphängt – prydligt. Men personalen är inte så glad.”

– Kvinna 25+



Bild 4. EMMA

Majoriteten av respondenterna uppfattade att bilden från företagets externa kommunikationen, med Emma Wiklund som huvudperson, överensstämde med deras bild av Lindex. Dock svarade runt en tredjedel (31,2 % eller 39 personer) att de ansåg att hon inte passade in. Enligt dem var Emma främst mer moderiktig och ungdomligare än vad Lindex anses vara:

"H&M-stuk över Emma. Även om det skett en förändring på Lindex." – Kvinna 40

"Emma är inte Lindex. Hon är mer designmässig än Lindex." – Kvinna 65+

"Nej, inte Emma. Hon är världen och mode!" – Kvinna 30

"Emma tilltalar en yngre målgrupp än mig. Någon annan som skulle passa är Lill Lindfors. Mer grace." – Kvinna 55+

"Emma har gjort bra ifrån sig. Inte den synen på Lindex för än jag såg henne – ger mig en poppigare syn av Lindex." – Kvinna 50+

Bilaga 5 - material från intervjuerna med butikshefer och dekoratörer

Butiksheferna och dekoratörerna är både en del av butikspersonalen och ledningen, eftersom de utbildar sin personal och har till uppgift att implementera styrdokument från ledningsnivå till butiksnivå och frontpersonalen. En av intervjupersonerna beskriver sin position med hjälp av en informationskedja som liknelse. Hon beskriver att informationen skapas av ledningen, information som butikshefer och dekoratörer får ta del av på BC-möte¹⁴⁸, vilket sker nio till tio gånger per år. Den information de får tar butikshefen och dekoratören med sig hem till sin butik, med uppgiften att gå igenom och visa personalen i butiken vad det är som gäller. Hon ser sig själv som *”jag är en länk till information”*. Hon resonerar vidare med att: *”man är inte starkare, än den som är minst engagerad, det är viktigt att få med alla”*.

Intervjuerna bekräftade att en gång om året åker butikshefen och dekoratören på kick-off och träffar andra butikshefer och dekoratörer och representanter för ledningsfunktionerna. Vi intervjuade åtta stycken personer, som är anställda som antingen butikshef eller dekoratör. Vår inledande fråga var: **Beskriv hur Lindex vill att personalen skall bemöta kunden i affären?** Samtliga av de intervjuade butiksheferna och dekoratörerna beskriver ledningens verktyg för servicebemötande¹⁴⁹. Nedan följer några citat, som är talande för alla intervjuer:

”Det kvittar om vi har 1000 saker att göra, kunden är alltid viktigast”

”Möta kunden med ...¹⁵⁰ De vill bli sedda”

”Positivt”

”Vi är en självvalsbutik, men vi måste se till att de känner sig välkomna”

”Jobbar med värderingar varje dag”

”Allt vi gör är för vår kund”

”Viktigt med ögonkontakt”

”Kunden är det viktigaste, kunden är ...¹⁵¹. Det strävar vi efter, om vi hinner så hinner vi med”

¹⁴⁸ Butikshefsmöte där även dekoratören närvarar.

¹⁴⁹ De tre verktyg som tidigare presenterats och är sekretesskyddade

¹⁵⁰ Lindex bemötandeverktyg, sekretesskyddat

¹⁵¹ Lindex verktyg för att illustrera hur personalen skall få kunden att känna sig, sekretesskyddat

Nästföljande fråga var: **Hur upplever du att det verkliga mötet mellan kunden och personalen är?** Alla svarade att mötet med kunden är positivt men intervjupersonerna tog även upp svårigheten att ha tid bemöta kunden efter ledningens önskemål.

”Vi har mycket att göra; packa upp varor, galja¹⁵² i butik, göra schema om vem som är lageransvarig, kassaansvarig et cetera. alla vet vad de ska göra, men kunden är alltid viktigast”

”Ofta så mycket annat att göra så att kunden glöms bort”

”Idag är det väldigt stressigt, svårt att vara trevlig när en massa saker sker på samma gång. Om vi får ut mer service till kunden, blir det mer sälj. Då blir det andra bullar”

”Jättemånga är nöjda och tycker att vi är serviceminded. Vi hjälper till om de behöver hjälp. Ibland har vi inte tid. Tiden är det som fattas, speciellt om det är mycket folk. Annars finns det kunder som kommer hit för att vi är så trevliga. Vi är en glad personal och skojar mycket i kassan. Är vi positiva är kunden det!”

”Många i personalen är trevliga. Sedan är det stress, press et cetera. Tid saknas överallt”

”Mer personal skulle ge bättre service... sälja mer”

”Tidsbrist i mötet, kunden har lärt sig att be om hjälp”

”De som jobbar här har jobbat här i många år. Men nu är det för mycket att göra och de är för få. De mål som finns, med att kunden är ...¹⁵³ är vi för få för att nå. ...¹⁵⁴ hela tiden, kunden ska inte bara gå förbi, utan få trevligt mottagande”

”Visionen... handlar även om tid. Viljan finns, men om det finns 20 pallar på lager. Då blir dekoratören personlig service. Volymernas plus och minskningen av personalen, blir mindre service.”

”Mer timmar och fler huvuden, för att bli mer som det vi egentligen är. Det finns inte tid idag. Vi ska vara igång hela tiden, nästan som en fabrik. Än så länge orkar vi, men hur länge till? ”

”Vi vet vilka våra heliga kor är. Tid är det som vi letar efter. Tiden finns där hela tiden, eller inte rättare sagt”

”Viktigt är att personalen har gnistan. Det är därför kunden vill komma hit. De ska få en Aha-upplevelse! Ska inte gå ut utan att handla något”

¹⁵² Galja betyder att plagg görs redo för butik. Delvis genom att personalen hänger kläder på galjar och larmar dessa.

¹⁵³ Lindex verktyg för att illustrera hur personalen skall få kunden att känna sig, sekretesskyddat.

¹⁵⁴ Lindex bemötandeverktyg, sekretesskyddat.

Härnäst visades, de av ledningen producerade, fotografierna. Varvid frågan: **överensstämmer foton med det du ska förmedla till personalen**, ställdes. De trender vi kan utläsa om vad respondenterna tyckte var att de kände att interiören (bild 1) överensstämde med den uppfattning de skulle förmedla till sina medarbetare. Några (3) syftade dock på att fotot representerade en vision, vart företaget var på väg, medan andra (4) tyckte att så ser det ut hos oss. Medan en (1) tyckte att fotot på interiören stämde med en av Lindex citybutiker.



Bild 1. BUTIKSUTFORMNINGEN

”Fin, men det är inte vi. Det är en tuffare bild av Lindex. Dit vi vill, men alla har inte förutsättningarna”

”Helt rätt. Så ser en proffsig butik ut. Alla butiker har olika förutsättningar. Vår butik ser ut så”

Två respondenter uttrycket om de två följande personalbilderna att *”egentligen är vi så glada men stressen dämpar den positiva och glada stämningen som bilderna förmedlar”*. En tydlig trend, i svaren som respondenterna ger, är att de tycker att den tredje bilden stämmer mer överens med verkligheten än den andra bilden. Den överensstämmer inte riktigt, då respondenterna tycker att de är mer mixade i åldrar och flertalet av de anställda anses äldre.



Bild 2. PERSONALEN

”Önskar att personalen ska vara så, men uppnår inte. Stressen tar mycket”



Bild 3. PERSONALEN

*” Jag tycker det (bild 3). Blandade stilar och åldrar. Inga spjutspetsar.
Vi följer modet, skapar inget nytt: det är vi”*

Den avslutande bilden, Lindex modell Emma Wiklund, fick uteslutande positiv respons av respondenterna. Alla tyckte att hon bidragit med en bättre försäljning. Kunder kom in och frågade efter EMMA-kläder.



Bild 4. EMMA

”Det är den vanliga kvinnan som vi vill identifiera oss med!”

”Kul, Emma-kläder. De vill ha dem, kunderna, och de finns ibland, men tar slut fort”

”Bra, fantastisk kvinna som är vanlig, två barn. Har hjälpt oss mycket.”

Bilaga 6 - material från intervjuerna med frontpersonalen

Även butikspersonal (12 stycken) intervjuades och de fick svara på en för dem anpassad intervjuguide (bilaga 2c). Efter den första frågan fick de **beskriva hur de upplevde mötet med kunden**. Alla tyckte att servicemötet var positivt. Ord som de använde var positivt, trevligt, roligt, lättsamt, skoj och mycket bra. Men många (9) uttryckte även stress och brist på tid.

”Positivt, mitt jobb är roligt, jag är säljare i mig själv”

”Mycket bra, annars hade jag inte varit här så länge”

”Positivt, roligt. Idag är det ju stressigt. Tiden försvinner. Men det är för henne vi är här”

”Positivt. Jättemånga är nöjda med att vi är serviceminded. Vi hjälper till om de behöver hjälp. Ibland har vi inte tid. Tiden fattas”

”Service? Det kan vi känna att vi inte hinner. Vi visar med handen, de kan inte få den service som förr.”

Efter att intervjupersonerna illustrerat hur de upplever mötet med Lindex kund, visades samma fotografier, som deras butikchefer och dekoratörer resonerat kring och de fick berätta om deras uppfattning överensstämde med dessa foton. Först visades fotografiet på Lindex butiken. De flesta tyckte att bilden överensstämde (7), medan de andra (5) säger att de inte riktigt känner igen sig. Det är då främst interiören som nämns.



Bild 1. BUTIKSUTFORMNINGEN

”Ser väldigt fint ut, men hur länge är det så fint”

”Jo, det tycker jag. Att det känns så. Det är det vi står för. Med mode. Framåt, talande och inspirerande.”

Bilderna (2 och 3) av personalen möttes av överensstämmande eller tveksamt överensstämmande.



Bild 2. PERSONALEN



Bild 3. PERSONALEN

”Inga sura miner här: det man har med hemifrån får man lämna utanför”

”Personal kan se ut hur som helst, vi är nog glada för det mesta”

”De är glada och det är vi också”

”Känner vi igen, de representerar personalen”

” Mmm... att vi ser glada ut... både ja och nej. Inte alltid så. Stress, mycket att göra, mycket omkring oss.”

”Det är ju ett önskemål. Men tidsbrist och situationen.”

Frontpersonalens uppfattning om EMMA är att hon överensstämmer med Lindex och har hjälpt företaget.



Bild 4. EMMA

”Hon har slagit väl ut. Gör detta jättebra. Kunden frågar efter EMMA-blusen, EMMA-koftan, EMMA-byxorna...”

”Ja, superträff att lyckas få henne. Hon stämmer in. Lite mer jordnära, vardag och vanlig. ”

”Hon bär upp det kanon. EMMA-kläderna går snabbt”