

LUNDS UNIVERSITET

*Ekonomihögskolan, Institutionen för företagsekonomi*

*Examensarbete på kandidatnivå 15-hp*

*Vårterminen 2009*

*Juni 2009*



**LUNDS**  
UNIVERSITET

## Benchmarking med teoretisk referensram

- En fallstudie om möjligheter och hinder med att benchmarka en måltid

Handledare: Mikael Hellström

Hans Knutsson

Författare: Cecilia Dollander

Martin Lennernäs

Filip Manfredsson



---

# FÖRORD

Vi vill tacka våra handledare, Mikael Hellström och Hans Knutsson, för inspirerande vägledning. Er ärlighet och konstruktiva kritik har varit en förutsättning för vårt resultat. Till personalen på skolmatsalarna i Lund och Helsingborg riktas ett varmt tack för er tid och öppenhet. Er medverkan har varit oumbärlig för oss och kommer förhoppningsvis ha en positiv påverkan för framtida elever.

Det har varit ett sant nöje att träffa er. Tack till Annika Unt Widell för de inspirerande samtalen i uppsatsens inledningsfas. Vi tackar våra familjer för konstruktiv kritik och stöd. Speciellt tack även till

Nils och Louise för er tid och era idéer. Tack till Christian Grönroos vars kvalitetsmodell varit en ständig källa till glädje. Slutligen ett stort tack till oss själva för ett stort stöd i med- och motgångar.

Lund, 1 juni 2009

---

Cecilia Dollander

Martin Lennernäs

Filip Manfredsson



---

# SAMMANFATTNING

TITEL:	Benchmarking med teoretisk referensram - En fallstudie om att benchmarka en måltid.
SEMINARIEDATUM:	4 juni 2009
ÄMNE/KURS:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng
FÖRFATTARE:	Cecilia Dollander, Martin Lennernäs, Filip Manfredsson
HANDLEDARE:	Mikael Hellström, Hans Knutsson
FEM NYCKELORD:	Benchmarking, skolmatsalar, FAMM, lärande, offentlig verksamhet.
SYFTE:	Syftet är att beskriva och analysera möjligheter och hinder för två skolmatsalar att, med hjälp av ett teoretiskt perspektiv, benchmarka varandra.
METOD:	Jämförande fallstudie. Genom semistrukturerade intervjuer, enkäter samt observationer har vi införskaffat empiriskt material med ett iterativt angreppssätt till teorin och empirin.
TEORETISKA PERSPEKTIV:	Som teoretiskt ramverk används <i>The Five Aspects Meal Model</i> utöver det bygger analysen på Camps framgångsfaktorer för ett lyckat benchmarkingprojekt för att analysera förutsättningarna för benchmarking. Ovan nämnda teorier kompletteras med kommunikation - och team teorier.
EMPIRI:	Fallstudieobjekten är två gymnasieskolmatsalar i Skånes län. Empiriinsamlingen har skett via intervjuer med köksansvarig och två medarbetare samt elever. Observationer av skolmatsalens processer, miljö och gruppdynamik har genomförts samt enkätundersökningar besvarade av elever.
RESULTAT:	Fallstudien stödjer att vår föreslagna benchmarkingmetod kan erbjuda mer djup och bättre möjligheter till framgång än vid traditionell benchmarking där utgångspunkten ligger i nyckeltal. Den teoretiska referensramen som används i studien erbjuder en bra förståelse för de samband som gäller mellan processer och önskat resultat. Fallstudieobjektens möjlighet att lyckas med ett benchmarkingprojektet beror till stor del på inomorganisationella faktorer där ledarskap och kommunikation visat sig vara viktigast.



---

## ENGLISH ABSTRACT

- TITLE:** Benchmarking from a theoretical perspective – a case study of benchmarking a meal.
- SEMINAR DATE:** June 4 2009
- COURSE:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)
- AUTHORS:** Cecilia Dollander, Martin Lennernäs, Filip Manfredsson
- ADVISOR/S:** Mikael Hellström, Hans Knutsson
- KEY WORDS:** Benchmarking, school dining halls, FAIMM, learning, public sector.
- PURPOSE:** The purpose of the thesis is to describe and analyze the possibilities and obstacles for two school dining halls to benchmark each other with help from a theoretical perspective.
- METHODOLOGY:** A comparing case study of two school dining halls. Semi structures interviews, questionnaires and observations are used in gathering empirical data with a iterative approach.
- THEORETICAL PERSPECTIVES:** FAIMM is used as a theoretical framework and Camps success factors for a successful benchmarking project is used to analyze the possibilities and obstacles for benchmarking. These theories are complemented with communication – and team theories.
- EMPIRICAL FOUNDATION:** The object of the case study is two high school dining halls in Skåne. The gathering of the empirical data was conducted through interviews with head chef, two employees and students at each dining hall. Also through observations of the processes, the dining halls environment and questionnaires answered by students.
- CONCLUSIONS:** Our case study supports that our benchmarking method offers depth and possibly better odds for success compared with the traditional benchmarking method, with a starting point in business ratios. The theoretical framework in our study offers a good understanding for the relations between the business processes and the result one was hoping for. In addition to this, the case study reveals that the possibility to succeed with the benchmarking project principally depends on elements within the organization as leadership and communication.



---

# Innehållsförteckning

<b>BEGREPPSFÖRKLARING</b>	<b>7</b>
<b>1 INLEDNING</b>	<b>8</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>8</b>
<b>1.2 PROBLEMATISERING</b>	<b>9</b>
<b>1.3 AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>11</b>
<b>1.4 SYFTE</b>	<b>11</b>
<b>1.5 DISPOSITION</b>	<b>11</b>
<b>2 METOD</b>	<b>12</b>
<b>2.1 KUNSKAPSTEORETISK STÅNDPUNKT</b>	<b>12</b>
<b>2.2 TEORETISKT ANGREPPSÅTT</b>	<b>13</b>
<b>2.3 OBJEKT</b>	<b>13</b>
<b>2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÅTT</b>	<b>14</b>
2.4.1 OBSERVATIONER	14
2.4.2 INTERVJUER	15
2.4.3 ENKÄTER	18
<b>2.5 AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>20</b>
<b>2.6 TROVÄRDIGHET</b>	<b>20</b>
<b>3 TEORI</b>	<b>22</b>
<b>3.1 THE FIVE ASPECTS MEAL MODEL</b>	<b>22</b>
<b>3.2 ALTERNATIVA MODELLER</b>	<b>24</b>
<b>3.3 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR LYCKAD BENCHMARKING</b>	<b>25</b>
<b>3.4 JÄMFÖRELSEPUNKTER</b>	<b>27</b>
3.4.1 RUMMET	27
3.4.2 MÖTET	28
3.4.3 PRODUKT	29
3.4.4 MCS	30
3.4.5 SAMMANFATTNING	30
<b>3.5 LOKALA TEORIER</b>	<b>31</b>



3.5.1	KOTTERS ÅTTA STEG FÖR FÖRÄNDRING	31
3.5.2	TEAMORGANISATIONENS STRUKTURKRAV	31
3.5.3	KOMMUNIKATION	31
<b>3.6</b>	<b>KRITIK</b>	<b>32</b>
4	EMPIRI	34
<b>4.1</b>	<b>LUND</b>	<b>34</b>
4.1.1	RUMMET	34
4.1.2	MÖTET	36
4.1.3	PRODUKTEN	37
<b>4.2</b>	<b>HELSINGBORG</b>	<b>38</b>
4.2.1	RUMMET	38
4.2.2	MÖTET	40
4.2.3	PRODUKTEN	42
<b>4.3</b>	<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>43</b>
5	ANALYS	45
<b>5.1</b>	<b>ANALYS DEL ETT</b>	<b>46</b>
5.1.1	VAD KAN LUND LÄRA AV HELSINGBORG	46
5.1.2	VAD KAN HELSINGBORG LÄRA AV LUND	51
5.1.3	SAMMANFATTNING	53
<b>5.2</b>	<b>ANALYS DEL TVÅ</b>	<b>54</b>
5.2.1	SAMMANFATTNING	60
6	SLUTSATS	63
<b>6.1</b>	<b>SLUTSATS</b>	<b>63</b>
<b>6.2</b>	<b>DISKUSSION</b>	<b>64</b>
7	KÄLLFÖRTECKNING	67
8	BILAGA 1 – ENKÄTUNDERSÖKNING	70



## BEGREPPSFÖRKLARING

**Inredning:** Matsalens struktur och dekoration exempelvis blommor, möbler, färger på väggar, textilier och tavlor.

**Interiör:** De rörliga föremål, exempelvis matkantinvagnar och tallriksmaskiner, som är en del av matsalsprocesserna.

**Jämförelsepunkter:** De punkter som teorin lyfter fram som viktiga områden för att nå sitt mål.

**Kökschef:** Den ur personalen med administrativa arbetsuppgifter.

**Matöarna:** Diskarna där eleverna tar mat.

**Personal:** Alla i skolmatsalen som arbetar med mathantering. Refereras även till som anställd, medlemmar eller medarbetare.

**Presentation:** Hur maten presenteras, exempelvis genom menyer.

**Produkt:** Allt det som finns att äta och tillgå vid måltiden. Produkten inkluderar utöver basrätterna även tillbehör. I dessa ingår dryck, bröd, smör, sallad och fil.

**Renlighet:** Det som påverkar hygien. Det inkluderar både det visuella och det ibland osynliga.

**Utseende:** Hur maten ser ut. Exempelvis färg, form samt uppläggning.

**Verktyg:** Uppläggningsbestick, tallrikar, brickor, glas och bestick.



---

# 1 INLEDNING

---

I inledningen ges läsaren en bakgrund. Problemet diskuteras och varför det är intressant. Här presenteras även vår alternativa benchmarkingmetod som ett förslag till lösning på problemet. Tillsist presenteras även uppsatsens syfte, de avgränsningar som gjorts samt uppsatsens disposition.

---

## 1.1 BAKGRUND

Dagens tävlingsinriktade och snabbt föränderliga globala ekonomi tvingar organisationer till anpassning och effektivisering. Den offentliga sektorns organisationer är inte undantagna från denna utveckling (Dorsch och Yasin, 1998, Helden och Tillema, 2005).

Offentliga verksamheter utsätts idag för ökande konkurrens. Exempel på detta är vårdvalet i Skåne. De går allt mer åt att likna vinstdrivande företag. Organisationerna och instanser inom den offentliga sektorn såsom kommunala skolmatsalar, äldreomsorgen och räddningstjänsten, är ofta föremål för extern granskning där de ofta framställs som ineffektiva. Offentliga verksamheter befinner sig i en situation med nedskärningar och uppsägningar. Samtidigt ökar kravet som kunder ställer på tjänster vilket innebär att kommuner idag tvingas leverera bättre tjänster men med mindre resurser (Grant 2008).

*”Om du känner din fiende och känner dig själv behöver du inte frukta resultatet av ett hundra strider.” (Sun Tzu, krigskonsten, år 500 f. Kr.)*

Lösningen är en effektivisering inom den offentliga sektorn (Collins & Friend 2007). För att effektivisera organisationerna krävs verktyg. Ett exempel på dessa verktyg kan vara benchmarking. Benchmarking är ett intressant alternativ då det tillåter organisationer att dra lärdom av varandras erfarenheter utan att själva behöva prova sig fram. För att eventuellt öppna upp för nya effektiviseringsmöjligheter gällande benchmarking inom den offentliga sektorn vill vi analysera vad det finns för möjligheter och hinder med att i benchmarkingprocessen ta avstamp ifrån en annan utgångspunkt än vad som idag praktiseras.





---

## 1.2 PROBLEMATISERING

Benchmarking i kommuner går idag till stor del ut på att jämföra nyckeltal inom olika kvalitetsområden, utan att egentligen gå ner på djupet i den benchmarkade verksamheten. Ett exempel är projektet *Jämförande kvalitetsnätverk*, Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Kommuner inriktar sig på att titta på de som har bäst nyckeltal och utifrån detta få inspiration till att förbättra det egna arbetet. Benchmarkingprocessen stannar ofta i en jämförelse av nyckeltal och bidrar inte till den förändring och inläring benchmarking skulle kunna möjliggöra (Karlöf och Östblom, 1993). För det första visualiserar inte nyckeltalen vilka faktiska åtgärder som leder till ett visst resultat. För det andra ger de inte någon djupare förståelse för processerna som lett fram till de redovisade siffrorna. Enligt Johansson och Siverbo (2006) lär sig inte en organisation så mycket som den skulle kunna av att enbart jämföra nyckeltal utan den måste även känna till arbetsprocessen som ligger bakom nyckeltalet. Om verksamheten har som förhoppning att benchmarkingen skall förändra är det alltså viktigt att gå ner på djupet och inte stanna vid identifieringsfasen. Om målet med benchmarkingprocessen är åtgärdsinriktat bör man inte ha för bred ansats, det vill säga inte sätta för vida mål. En bred ansats kräver att man förstår alla funktioner och processer, som leder fram till dessa mål, samtidigt. Detta är mycket svårt och ofta väldigt ineffektivt, vilket är ett vanligt förekommande misstag enligt Karlöf och Östblom (1993). Om kommunen däremot går hela vägen ner på djupet tar organisationen tillvara på de viktiga process- och strategilärdomar som benchmarking kan erbjuda. Detta ger kommunen möjlighet att jämföra sina interna arbetsmetoder gentemot andras interna arbetsmetoder, vilket ökar chanserna för att upptäcka nya idéer om beprövade arbetsmetoder och teknik, något som kanske inte upptäckts om benchmarkingen stannat vid en nyckeltalsanalys.

Vi ser att det finns utrymme för att utveckla benchmarkingmetoden, såsom den idag används, i syfte att ge den benchmarkande offentliga instansen möjlighet att ytterligare gå ner på djupet av den funktion man önskar effektivisera och därmed effektivisera benchmarkingprocessen. Med föreliggande uppsats ämnar vi alltså utmana traditionella benchmarkingprocesser. Vi föreslår att den benchmarkande organisationen, vid initierandet av benchmarkingprocessen, tar på sig ett par så kallade teoretiska glasögon i form av väletablerade teorier. I vår benchmarkingmetod utgår benchmarkingprocessen från en teoretisk modell för att genom denna identifiera etablerade jämförelsepunkter som är viktiga för att nå sitt mål. Istället för att benchmarkingprocessen tar sin utgångspunkt i nyckeltal går vi direkt till kärnan, de processer och rutiner som skapar dessa nyckeltal. Med hjälp av teorin förstår organisationen hur verksamhetens delar påverkar varandra. Teorin ger en



förståelse för vad arbetsmetoderna får för effekter och konsekvenser i verksamheten och därmed hur organisationen skall ändra dem för att uppnå sina mål. Vi föreslår således att organisationen fokuserar på viktiga faktorer för framgång istället för på nyckeltal.

Den föreslagna benchmarkingmetoden säger alltså vilka jämförelsepunkter, områden, som organisationen skall titta på och hur dessa kommer att bidra till att organisationen uppnår det resultat som önskas. Det nya tillvägagångssättet öppnar upp för möjligheten att även den organisation som anses vara "bäst i klassen" kan hitta saker att lära sig vid ett benchmarkingprojekt med en mindre framgångsrik organisation. Detta är möjligt eftersom metoden tar sin utgångspunkt i en teori, som ger vissa klara jämförelsepunkter. Med hjälp av dessa punkter kan båda organisationerna, genom att analysera vad den andre gör för att uppfylla teorins kriterier, med stor sannolikhet finna åtgärder som de själva inte tidigare uppmärksammat och sett som viktiga.

Vår benchmarkingmetod har potential att undvika den ineffektivitet som enligt Karlöf är ett vanligt förekommande misstag. Tack vare den teoretiska referensramen vet organisationen redan från början vilka de funktioner och processer, som leder fram till målet, är samtidigt som de får en bättre förståelse för dem. Organisationen behöver därför inte lägga tid på att försöka härleda vilka de skulle kunna vara.

För att utforska hur väl den föreslagna metoden skulle kunna tillämpas på organisationer inom den offentliga sektorn har vi valt att studera förutsättningarna för metoden på två skolmatsalar i Skånes län. Valet beror på den aktuella debatt som skolmatsalars brister utgör.

Skolungdomars bristande konsumtion av skolmaten är ett aktuellt problem som återkommande diskuteras både lokalt och nationellt inom såväl media som politiska debatter. Ifrån media och skolor ljuder ständiga rapporter om trötta och stökiga elever som har svårt att följa med i skolan. Tydliga svar på orsakerna till detta har inte kunnat presenteras (Norberg m.fl. 2004) men studier visar klart och tydligt att skolmat har betydelse för elevernas prestationer i skolan (Livsmedelsverket). Elever som äter en tillräcklig lunch orkar koncentrera sig under lektionerna och har därför bättre förutsättningar för att prestera bra i skolan. Skollunchen är därför viktig för skolarbetet (Arbetsmiljöverket).

Vi har valt att fokusera på antal elever som äter av skolmaten då det är ett av de stora problemen i debatten. Detta ger oss dessutom en konkret faktor att studera.

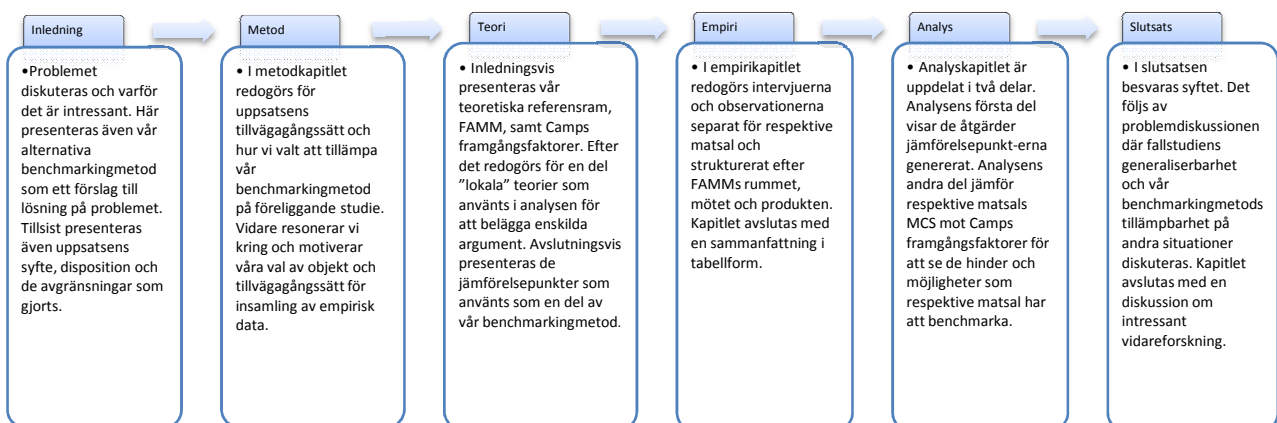
## 1.3 AVGRÄNSNINGAR

Vi har valt att bortse från de ekonomiska aspekterna, såsom hur mycket råvarorna för skolmåltiden får kosta per elev. Vi är medvetna om att de ekonomiska aspekterna kan ha en stor inverkan på hur många elever som äter och att kostnadsbesparingar inom vissa områden kan möjliggöra investeringar på andra, men aktuell uppsats skulle riskera att bli alltför omfattande och vidsträckt om vi tog hänsyn till detta. Då vi inte anser att de näringsmässiga rekommendationerna från exempelvis Livsmedelsverket påverkar hur många elever som äter skolmaten tar vi inte hänsyn till detta i vår uppsats. Uppsatsen ser endast till matsalen. Vi avgränsar vår bredd från den hierarki i vilken matsalen ingår och är inte intresserade av de befogenheter matsalarna har eller saknar för att genomföra förändringar.

## 1.4 SYFTE

Syftet är att beskriva och analysera möjligheter och hinder för två skolmatsalar att, med hjälp av ett teoretiskt perspektiv, benchmarka varandra.

## 1.5 DISPOSITION





## KAPITEL

---

## 2 METOD

---

I metodkapitlet redogörs för uppsatsens tillvägagångssätt och hur vi valt att tillämpa vår benchmarkingmetod på föreliggande studie. Vidare resonerar vi kring och motiverar våra val av objekt och tillvägagångssätt för insamling av empirisk data.

---

För att kunna besvara vårt syfte har vi valt att inrikta vår fallstudie på två skolmatsalar. Vi valde skolmatsalar dels för att vi med tanke på vår egen erfarenhet från skolmatsalar bedömde att deras verksamheter var relativt lätta att förstå, dels för att vi förutsåg möjligheterna till "access" som goda.

När vi tillämpar vår föreslagna benchmarkingmetod på fallstudien använder vi *The Five Aspects Meal Model* (FAMM) som det teoretiska ramverk som ska generera jämförelsepunkter. Dessa punkter kommer visa etablerade områden kända att påverka upplevelsen av en måltid positivt och kan därför ha stor inverkan på antalet elever som äter av skolmaten. FAMM beskriver sambandet mellan måltidens olika aspekter och hur de hänger samman för att påverka helhetsintrycket. Modellen låter oss därför gå direkt till de processer som påverkar organisationens mål med benchmarkingen vilket ger oss och fallstudieobjekten en djupare förståelse av dessa processer. Den ger därmed en förståelse för vilka åtgärder som ska vidtas för att nå målet, att öka antal elever som äter av skolmaten.

När vi, utifrån FAMM, identifierat de jämförelsepunkter som främjar måltidssituationen valde vi att jämföra de olika matsalarna för att se hur de genomför sina processer. För att på så vis analysera vad de olika skolorna lära av varandra genom benchmarking.

### 2.1 KUNSKAPSTEORETISK STÅNDPUNKT

Vi har ett deskriptivt synsätt (Lekvall & Wahlbin 2001) och genom att beskriva vad vi ser är förhoppningarna att kunna öka våra fallstudieobjekts förmåga att förstå sin och andras situation. Vi är även normativa i vår ansats och hoppas kunna bidra till förändring hos våra fallstudieobjekt (Brunsson 1982). Genom att testa vår benchmarkingmetod på fallstudieobjekten och analysera deras



förutsättningar att tillämpa den är vår förhoppning att bidra med en ny, modifierad benchmarkingmetod, som kan användas av andra organisationer eller forskare i andra situationer.

## 2.2 TEORETISKT ANGREPPSÄTT

Vi använder oss av vad Bryman (2005) kallar iterativt angreppsätt till teorin och empirin. Det är en kombination av en deduktiv och en induktiv ansats. Det deduktiva inslaget i vår metod är att insamlingen av data bygger på teorier som hjälper oss sortera och skapa en ram för empiriinsamlingen. Teorierna är FAMM och Camps faktorer för ett framgångsrikt benchmarkingprojekt. FAMM utgör en bra ram för datainsamlingen och struktur i läsningen. Utifrån FAMM strukturerar vi alltså upp våra observationer och intervjuer. Camps faktorer för ett framgångsrikt benchmarkingprojekt används som ett instrument för att ta fram den information vi, utöver jämförelsepunkterna som ges via FAMM, behöver och är även det ett värdefullt redskap för att utforma intervjuguiderna och observationerna.

Det induktiva inslaget visar sig i att vår teorisökning fortsatt efter empiriinsamlingen. Våra semistrukturerade intervjuer ger stort utrymme för respondenterna att förmedla vad de själva anser viktigt. Tillsammans med observationerna bör detta ge en bättre bild av hur personalen uppfattar sin omgivning, skolmatsalens processer samt relationerna i matsalen. Under analys- och datainsamlingsperioden sökte vi därför ständigt nya teorier som kan ge svar åt de företeelser som framkommit under vår empiriinsamling.

## 2.3 OBJEKT

Uppsatsens empiri är insamlad från två fallstudieobjekt, en gymnasieskolmatsal i Lunds kommun och en gymnasieskolmatsal i Helsingborgs kommun, vilka återkommande men inte uteslutande refereras till med stadens namn. Två skolmatsalar är ett minimum för att kunna besvara vårt syfte. Tre eller fler skolmatsalar blir för tidskrävande att genomföra inom ramen för vår uppsats.

Vidare har två skolmatsalar från två olika kommuner valts av den anledning att vi sökte objekt med liknande förutsättningar gällande elevantal, ålder på elever och antal sittplatser. Det var svårt att få "access" till två sådana gymnasieskolmatsalar i Lund och vi fick därför se utanför kommunens gränser. Vi var intresserade av gymnasieskolor för att vi tror eleverna där, som ett resultat av sin högre ålder, är relativt självständiga och bättre på att uttrycka sig jämfört med elever från lägre



årskurser. Att antalet elever och sittplatser skulle vara liknande beror på att matsalarna då är mer jämförbara gällande de jämförelsepunkter som genererats av vårt valda teoretiska ramverk.

## 2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Vid datainsamlingen använder vi oss av *triangulering* (Bryman 2005) vilket innebär att vi använder oss av flera olika metoder vid datainsamlingen. De olika metoderna ger oss dels flera perspektiv, dels möjligheten att genom att låta samla in data med flera olika metoder och källor skapa oss en klarare bild om vad som är generella uppfattningar och vad som snarare är individers uppfattningar om verkligheten.

För att samla in data rörande våra fallstudieobjekt observerade vi skolmatsalarnas processer och deras miljöer. Vi intervjuade skolmatsalens personal både i grupp, enskilt och genom så kallade samtalsintervjuer. I matsalarna gruppintervjuades även eleverna. De sistnämnda fick även besvara enkäter.

### 2.4.1 OBSERVATIONER

Observationer användes för att få en bild av grupp dynamiken bland de anställda och känslorna inför sitt arbete. Därmed tror vi oss få en ökad förståelse för de anställdas känslor inför sitt arbete. Vi har observerat hur personalen jobbar, vilka rutiner och regler som gäller för personalen och de relationer som finns personal emellan, personal och köksansvarig emellan samt mellan personalen och eleverna. Valet av observationer beror på att de låter oss ta del av det vardagliga och sociala agerandet som respondenterna lätt tar för givet, vilket därför kanske inte uppkommer i en intervju. Vi får också en förståelse för den kontexten som våra respondenter befinner sig i vilket enligt Bryman underlättar tolkningen och förståelsen för vad som senare sägs i intervjuerna. (Bryman 2005)

Observationer utfördes i båda skolmatsalarna under en hel dag i respektive skolmatsal. Vi observerade inte bara de interna processerna utan även matsalens miljö samt elevernas ageranden under lunchtimmarna. Det hade kunnat gynna uppsatsen om observationer utförts under längre tid eftersom förståelsen för de studerade verksamheterna hade ökat.

*”De har sminkat sig bara för att ni ska komma”*

Enligt Bryman kan observatörernas närvaro påverka respondenterna. Vi är medvetna om att vår närvaro har påverkat personalens agerande. På en av skolorna påpekades, av eleverna, till exempel



att personalen var trevligare och hade sminkat sig för att vi skulle komma. Det nämndes även av personalen på en av skolorna att kökschefens agerande var annorlunda på grund av vår närvaro. Vi tror dock att våra observationer tillsammans med intervjuer har gett en rättvisande bild av hur arbetsprocesserna går till och hur relationerna är mellan personalen och eleverna. Vidare är vi medvetna om att vi som observatörer omedvetet kan tolka liknande situationer olika. Vi har därför, under och efter observationstillfället, inom gruppen sinsemellan diskuterat alla observationer av intresse för att se om vi uppfattat företeelser lika.

## 2.4.2 INTERVJUER

Vi har huvudsakligen använt oss av semistrukturerade intervjuer där jämförelsepunkterna angav vad vi behövde information om. Samtidigt ville vi ge respondenterna utrymme att fritt uttrycka vad de själva ansåg var problem eller hur de själva upplevde saker och ting. I till exempel personalens fall var det intressant att få en uppfattning om hur de upplever sin arbetssituation och eventuella relationer. Semistrukturerade intervjuer ansåg vi var att föredra framför ostrukturerade intervjuer då ett visst mått av struktur underlättar för att kunna jämföra de båda fallen med varandra samtidigt som ett visst mått av flexibilitet är nödvändigt för att kunna gå på djupet i speciellt intressanta teman. (Bryman 2005)

### MATPERSONAL

Vi lät spela in samtliga intervjuer med personalen, undantaget de spontana samtalsintervjuerna. Eftersom vi ville att intervjurespondenterna skulle tala öppet och spontant värderade vi att ha en person fri som aktivt kunde delta i diskussionen utan förhinder. Under intervjuerna var det alltid minst en av oss som lät bli att föra anteckningar eftersom det är viktigt att hålla ögonkontakt och visa intresse för dem som intervjuas. (Bryman 2005)

### *GRUPPINTERVJU*

Gruppintervjun med personalen hölls vid båda besöken på morgonfikat. Vi satt ner med samtliga i personalen och pratade i ungefär 30 minuter. Fördelarna med att ha gruppintervjuerna på morgonen var att vi inför arbetsdagen kunde skapa oss en bild av verksamheten. En nackdel var att vi efter arbetsdagens slut inte tillsammans med personalen fick diskutera de eventuella frågetecken som framkommit under dagens observationer.

Bryman lyfter fram ett par fördelar med gruppintervjuer som vi ansåg var viktiga för att besvara vårt syfte. Han menar att de frågor som är betydelsefulla för deltagarna kan komma upp till ytan eftersom



intervjuaren måste lämna en del av kontrollen till respondenterna. Detta är betydelsefullt då respondenterna kan tvingas att argumentera för sina åsikter med andra i gruppen och intervjuaren har då möjlighet att få mer realistiska beskrivningar om individernas uppfattningar och vad individerna tycker och tänker. En gruppintervju kan alltså ge en mer realistisk bild av vardagen i organisationen än vad individuella intervjuer enkom kan ge. Exempelvis kan den ge en bra bild av hur gruppdynamiken, rollfördelningarna, arbetsprocessen och kommunikationen i organisationen fungerar. Det är även ett tidseffektivt sätt att få svar på frågor som inte är av känsloladdad karaktär. (Bryman 2005)

Nackdelar med gruppintervjuer är dock att ett eventuellt gruptryck kan påverka intervjuobjekten på så sätt att deras enskilda åsikter inte kommer fram i önskad utsträckning. Bryman menar att när medlemmar i en grupp börjar komma fram till en gemensam åsikt låser de sig fast vid denna och slutar därmed tänka kritiskt på egen hand. Dessa två effekter kan enligt Bryman ge sken av en större enighet i gruppen än vad som kanske är fallet i verkligheten. (Bryman 2005)

#### *ENSKILDA INTERVJUER*

Vi valde, utöver gruppintervjuerna på respektive skolmatsal, att intervjua kökschefen och två övriga ur personalen. Intervjun med kökschefen ägde rum på morgonen och intervjuerna med personalen hölls efter varandra på eftermiddagen. Fördelen med att förlägga intervjuerna på eftermiddagen har varit att vi under dagen byggde upp ett förtroende till intervjurespondenterna. På den ena matsalen hölls personalintervjuerna i samma rum som vi hade haft gruppintervjun i. Det var ett rum i anslutning till skolmatsalen. Rummet går att stänga och blir då så gott som ljudisolerat. Fördelen med denna plats är att respondenterna kan känna sig trygga då de är i sin naturliga miljö. Nackdelen kan vara att de inte känner sig bekväma att prata öppet om sina överordnade eller medarbetare på sin arbetsplats. (Jacobsen 2002)

I den andra matsalen ägde en av de enskilda intervjuerna med medarbetarna rum i matsalen. Några ur personalen städade samtidigt som intervjun höll på. De höll sig på avstånd så det fanns ingen risk att de skulle höra vad den intervjuade sa. Risken är dock att respondenten kan känna sig obekvämt att prata fritt i den miljön (Bryman 2005). Den andra medarbetarintervjun ägde rum utanför matsalsbyggnaden vilket är en klart bättre miljö för respondenten att våga tala fritt utan att behöva känna sig bevakad.

Det kändes viktigt att intervjua kökschefen för att få dennes perspektiv på relationerna mellan och till personalen. Kökschefen kan även antas ha större insikt i verksamhetens administrativa processer än





personalen. Vi valde att genomföra två personalintervjuer vid varje skolmatsal. Nackdelen med det begränsade urvalet är att vi får ett begränsat antal medarbetares åsikter och det finns en risk för att vi felaktigt generaliserar vederbörandes åsikter på alla medarbetare. Trots att vi begränsade oss till två personalintervjuer anser vi det som väldigt viktigt att vi intervjuade två personer i stället för en. Kombinationen av flera intervjurespondenter och den anonymitet som vi utlovade tror vi medförde att de vågade prata mer frispråkigt. Två respondenter bidrar också till en mer rättvisande bild. Problematiken med få personalintervjuer har minskats genom de tidigare intervjuerna under morgonen med samtliga ur personalen där alla kommit till tals.

I den ena matsalen anmälde personalen själva sitt intresse för att ställa upp på intervju. Det kan innebära att de har en utstickande åsikt om situationen som de är måna om att framföra. Urvalet riskerar därför att bli mindre representativt (Bryman 2005). I den andra matsalen valde kökschefen ut två ur personalen som hon ville att vi skulle intervju. Båda hade jobbat i matsalen flera år. Hon motiverade valet av respondenter med att det på grund av hög personalomsättning och många vikarier med kort erfarenhet av matsalen var nödvändigt för att vi skulle få en bra redogörelse av matsalens arbetsprocesser. Risken är att kökschefen kan ha andra motiv för vilka hon väljer ut än de hon anger och att vi, istället för att få medarbetarnas åsikter, får den bild av verkligheten som kökschefen vill förmedla.

### *SAMTALSINTERVJUER*

Vi använde oss en del av så kallade "intervjuer i samtalsform". Det innebär enligt Bryman (2005), som refererar till Dalton (1959)<sup>1</sup>, ostrukturerade samtal snarare än intervjuer. Vi pratade med personalen under dagens lopp medan de arbetade. Tanken med denna teknik var att få fram hur en person kände inför den syssla vederbörande just för tillfället utförde och vilka känslor denne hade inför arbetet. Samtalsintervjuerna är viktiga för den rättvisande bilden eftersom vi får en bättre förståelse för processer och även får möjlighet att finna stöd för övrig empiri. Eftersom det vid bedömningen av överförbarheten (hur generaliserbar studien är till andra områden) vid kvalitativa studier är avgörande hur väl detaljerat det empiriska materialet är beskrivet ansåg vi även att samtalsintervjuer var viktiga för att få en djupare förståelse för de processer vi sedan i empirin detaljerat skulle återge. Provisoriska fältanteckningar fördes efter varje samtalsintervju, som oftast ägde rum en och en mellan intervjuare och respondent. Genom samtalsintervjuerna fick vi kunskap om saker som de i en intervju kanske inte reflekterar över och på så sätt fick vi en mycket bättre förståelse för deras arbetsprocesser.

---

<sup>1</sup> Dalton, M. (1959), *Men who Manage, Fusion of Feeling and Theory in Administration*, New York, Wiley



---

## ELEVER

Vi intervjuade endast elever som vid observationstillfället befann sig i skolornas respektive matsalar (se bekvämlighetsurval avsnitt 2.4.3). Under våra samtal med eleverna förklarade vi att vi var från Lunds Universitet och skrev en uppsats som ämnade jämföra två olika skolmatsalar.

Eleverna gruppintervjuades medan de åt. Vid elevintervjuerna gjorde vi valet att bara vara en intervjuare per grupp. Fördelen med att intervju eleverna i grupp ansåg vi vara att de kan vara mer bekväma att prata med oss om de har stöd från varandra. Det är också lättare att få "access" om vi kan slå oss ner vid deras bord medan de äter istället för att be dem gå ifrån sina vänner ett par minuter. En nackdel med gruppintervjuer av detta slag kan vara grupstrycket. Det kan exempelvis vara svårt för någon att säga att skolmaten är god om alla ens kompisar sitter bredvid och säger att den är jätteäcklig. Det faktum att vi endast var en intervjuare per grupp tror vi gav eleverna mod att prata mer öppet och fritt. En annan anledning var att vi hann intervju fler grupper på så vis. Vi träffades med jämna mellanrum mellan gruppintervjuerna och uppdaterade varandra angående vad eleverna sagt. Det var bra för att uppdatera varandra om vad som framkommit och det var till god hjälp för att få en mer rättvisande bild. Även vid elevintervjuerna fördes provisoriska fältanteckningar.

### 2.4.3 ENKÄTER

Vi delade ut enkäter till 50 elever i respektive skolmatsal där de fick svara på sju frågor som rörde elevernas uppfattning om skolmatsalens miljö, personalen och maten (se bilaga 1). Enkäten baserades på våra jämförelsepunkter. Vi begränsade antalet frågor medvetet eftersom vi trodde att eleverna skulle ge mer noggranna svar med färre frågor.

Enkäterna var ett komplement till intervjuerna med eleverna som vi använde oss av för att bidra till en mer rättvisande bild. Då vi endast kunde intervju ett begränsat antal grupper av elever på respektive skola var enkäter ett bra sätt att få åsikter från ett större urval ur populationen. Vi anser att populationen är förhållandevis homogen. Många av eleverna har liknande bakgrund och ålder. Det gör ett mindre urval mer legitimt (Bryman 2005). De enda stratifikationskriterierna (Bryman 2005) vi tog hänsyn till var tiden för enkäternas utdelande. Vi fördelade enkäterna jämt under den tiden matsalen var öppen för eleverna för att öka spridningen vad gäller tiden för måltiden. Vi ville



---

gardera oss från risken att eleverna alltid äter vid samma tidpunkt. Det är inte bara intressant att veta hur de elever som äter klockan elva varje dag uppfattar måltiden.

Vi anser att sannolikhetsurval troligen hade varit det bästa sättet att göra urvalet på eftersom det, enligt Bryman (2005), ger möjlighet att generalisera stickprovet på hela populationen, vilket är vår målsättning med enkäterna. Att använda sannolikhetsurval skulle dock vara allt för tidskrävande. Enkäterna delades därför ut slumpmässigt till alla elever som befann sig i matsalen. Den mänskliga faktorn har dock påverkat urvalet (Bryman 2005). Vi förstår att det inte blivit ett helt slumpmässigt urval då vi själva varit medvetna om vilka vi redan delat ut enkäter till och att vi omedvetet kan ha delat ut enkäter på grundval av subjektiva kriterier som hur samarbetsvilliga eleverna verkar.

Att vi endast delade ut enkäter till elever som befann sig i matsalen innebär att vi använt oss av en form av bekvämlighetsurval som enligt Bryman (2005) betyder att det är omöjligt att generalisera resultatet eftersom vi inte vet vilken population stickprovet är representativt för. Det vill säga, vi vet inte vilka som är i matsalen eller varför, och kan därför inte dra en slutsats som skulle gälla alla elever som "ska äta i matsalen". Fördelen med att dela ut enkäten i matsalen var att svarsfrekvensen blev mycket hög då enkäterna delades ut fylldes i och lämnades in vid ett och samma tillfälle. Vidare hade det inneburit problem att finna andra miljöer att dela ut enkäten i. På skolgården hade undersökningen likväl drabbats av bekvämlighetsurval, här vet vi inte heller om det ens är matsalens elever som svarar på enkäten. I klassrummet hade också bekvämlighetsurval varit ett faktum. Kan det till exempel finnas ett samband mellan de elever som inte är närvarande på lektionen och de som inte äter skolmaten? Här skulle stratifierat slumpmässigt urval (Bryman 2005) behöva användas och problematiken om vilka klasser som skulle ingå i urvalet hade dykt upp. Vad vi med säkerhet vet med den urvalsprincipen vi har använt är att de som svarar på enkäterna är matsalens elever och att de åtminstone en gång har varit i kontakt med matsalen och därmed kan uttala sig om sina upplevelser om densamma. Det var ingen elev som avböjde att medverka i enkätundersökningen vilket påverkar enkätens trovärdighet positivt. Det kan diskuteras huruvida, precis som vid intervjuerna, de som har starka åsikter om skolmatsalen eller maten är de som vill svara alternativt avböjer att svara. Att alla elever valde att medverka ökar därför generaliserbarheten av enkäten.

Våra metoders eventuella brister till trots, anser vi att antalet enkäter, när och hur de delades ut, har givit oss en relativt god möjlighet att generalisera resultatet från urvalet på den större populationen (skolans elever). Därmed kan vissa generaliserbara slutsatser dra om populationens åsikter.



---

## 2.5 AVGRÄNSNINGAR

Vi har inte intervjuat personer utanför skolmatsalen som har en tydlig koppling till den, exempelvis skolledning, kommunalråd eller kommunernas respektive kostchef. Detta beror på att vi endast studerat den aktuella situationen från skolmatsalens synvinkel. Vi är bara intresserade av hur personalen och eleverna upplever sin situation. Vi är medvetna om att den subjektiva bilden vi får endast är en sida av verkligheten och att vi går miste om den andra sidans åsikter.

## 2.6 TROVÄRDIGHET

Vi ämnar se till begreppet trovärdighet i stället för den kvantitativa forskningens validitet och reliabilitet. Med utgångspunkten att den sociala verkligheten saknar absoluta sanningar kritiseras reliabilitets- och validitetskriterierna eftersom de förutsätter fastställandet av en absolut sanning, något som kan vara omöjligt att fastställa eftersom den sociala verkligheten kan innehålla flera hållbara beskrivningar. Trovärdighet består av fyra delkriterier. (Bryman 2005)

### TILLFÖRLITLIGHET

Tillförlitligheten motsvarar intern validitet. Eftersom sociala verkligheter kan ha många beskrivningar har vi, i syfte att öka tillförlitligheten i vår studie, använt oss av respondentvalidering. Respondentvalidering innebär att vi låter respondenterna ta del av empirin innan uppsatsens färdigställande vilket är viktigt för att undvika att vi drar slutsatser grundade på empiriska missförstånd. För att minska behovet av respondentvalidering spelade vi in samtliga personalintervjuer. De inspelade intervjuerna kan även komma till nytta i de fall vi har delade meningar med respondenterna. Vi ämnar inte låta respondenterna ta del av analysen innan uppsatsen lämnats in. Vi befår att respondenterna, om de inte gillar vad som framställs i analysen, kan komma med åsikter om empirin med syfte att förändra analysens innehåll. Detta skulle skada uppsatsens objektivitet. Det finns inte någon möjlighet till respondentvalidering för det som framkommit i intervjuer med eleverna eftersom vi inte vet vilka elever vi pratat med. (Bryman 2005)

### ÖVERFÖRBARHET

Överförbarhet motsvarar extern validitet. För att framtida forskare ska kunna avgöra om studiens resultat är överförbara är det viktigt med *thick descriptions*. Detta innebär för oss att vi noga beskriver den kultur vi studerar genom att återge detaljerna med fylliga redogörelser. Detta gör att



---

andra forskare kan ta del av uppsatsen och utvärdera huruvida resultaten kan appliceras i deras eller andras fall. (Bryman 2005)

## PÅLITLIGHET

Pålitlighet motsvarar reliabilitet. Vi har noga beskrivit hela arbetsprocessen inklusive alla dess val. För att andra forskare ska kunna rekonstruera studien och komma fram till samma resultat. Vi har använt oss av externa granskare för att bedöma de val som gjorts och i vilken mån teoretiska slutsatser är berättigade, dock i ett senare stadium när undersökningen börjar bli färdig. Ett problem med detta är den korta tid som granskarna får på sig att syna uppsatsen samt den tid vi får på oss för att anpassa oss efter deras kritik. (Bryman 2005)



## KAPITEL

## 3 TEORI

I teorikapitlet presenteras den teori som använts i analysen. Inledningsvis redogörs för vår teoretiska referensram, FAMM, samt Camps framgångsfaktorer. Härefter presenteras en del "lokala" teorier som använts i analysen för att belägga enskilda argument. Avslutningsvis redovisas de jämförelsepunkter som använts som en del av vår benchmarkingmetod.

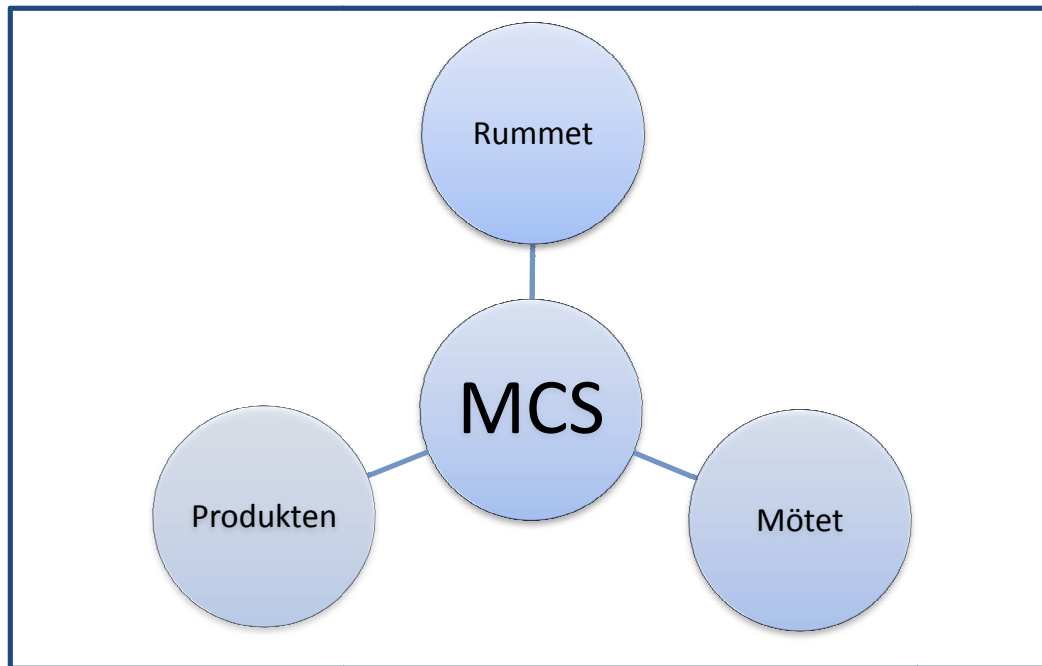
### 3.1 THE FIVE ASPECTS MEAL MODEL

*The Five Aspects Meal Model* är framtagen efter Michelin-guidens utvärderingar av hotell och restauranger (Edwards m.fl. 2008). Det är en generell modell som kan appliceras på alla typer av måltider. Modellen används för att skapa och utvärdera restauranger och hotell men även för att formulera forskningsfrågor. Flertalet erkända forskare refererar flitigt till FAMM och modellen används exempelvis som grundbulten i utbildningen vid Department of Restaurant and Culinary Arts, Örebro University. (Öström m.fl. 2008) FAMM styrks av såväl tidigare som senare studier, vilka samtliga pekar på liknande aspekter som viktiga för måltidsupplevelsen. Exempel på detta är Andersson & Mossberg (2004) samt Hansen m.fl. (2005).

FAMM delar upp måltiden i tre aspekter; produkten, rummet och mötet. Bakom dessa tre aspekter står Management Control Systems som påverkar det intrycket kunden upplever i de tre synliga aspekterna. Dessa fyra aspekter skapar tillsammans ett helhetsintryck som artikelförfattarna kallar atmosfären. (Edwards m.fl. 2008) En restaurangs atmosfär är avgörande för att locka till sig och behålla kunder (Mattila 2001). Vi anser därför att FAMM är ett bra verktyg för att studera skolmatsalar och dess processers påverkan på antalet elever som äter där.

FAMM är således vår teoretiska referensram, våra teoretiska glasögon med hjälp av vilka vi ska generera de jämförelsepunkter som vid förbättring kan anses få fler elever att äta i skolmatsalen. Det är med hjälp av FAMM som vi betraktar våra fallstudieobjekt och skapar en förståelse och struktur av vad vi sett och hur processerna hänger samman. Med hjälp av modellen har vi skapat intervju- och observationsguider för datainsamlingen. I uppsatsen används FAMM även för att strukturera upp

empiri- och analysavsnitt och det är med hjälp av FAMM som vi har analyserat skillnader mellan skolmatsalarna.



FAMM (Källa: Gustavsson m.fl. 2006) (Anm: bearbetad av uppsatsförfattarna.)

FAMMs yttersta dimension är atmosfären. Den är ett resultat av produkten, rummet och mötet (Mattila 2001). Atmosfären representeras av ramen runt modellen.

Rummet är platsen där måltiden konsumeras och är det första kunden möter. Rummet kan vara såväl en restaurang, matsal, sjukhusavdelning eller en gräsäng. Rummets utformning och inredning samt dess förhållande till måltiden påverkar kundens upplevelse av densamma. (Edwards m.fl. 2008)

Mötet sker dels mellan kund och personal, dels kunder sinsemellan och dels interaktionen personalen emellan. De möten som sker inom rummet har stor påverkan på hur nöjd kunden är. Kunder kan ha unika behov och krav vilket ställer höga krav på de anställda. (Edwards m. fl. 2008)

Produkten består av den mat som serveras och kombinationen av maträtter samt drycker som serveras. Produkten påverkas mycket av personalens kunskap. Utöver smak och konsistens påverkar



det visuella i produkten upplevelsen av måltiden. Det som kommuniceras om produkten genom menyer och personal skapar förväntningar från kunderna som behöver införlivas för att skapa en positiv upplevelse för kunden. (Edwards m. fl. 2008)

Management Control Systems (MCS) består av administrativa system såsom ekonomi, logistik, organisation och ledarskap och påverkas av såväl interna som externa regelverk. MCS sker bakom kulisserna och kvalitén på denna aspekt påverkar de övriga tre aspekterna. Kundens uppfattning om måltiden bygger på vad de upplever i rummet, mötet och produkten, vilka i sin tur beror på organisationens MCS. (Edwards m. fl. 2008)

## 3.2 ALTERNATIVA MODELLER

Hansen m.fl. (2005) har utvecklat *The customer's meal experience model*, en variant av FAMM, i syftet att upptäcka aspekter som påverkar kundens måltidsupplevelse i en á la carte restaurang. Modellen består av fem huvudkategorier; *produkten, inredningen, det personliga sociala mötet, sällskapet och atmosfären*. (Hansen m.fl. 2005) Modellen är, som sagt, specifikt anpassad till á la carte restauranger och vi väljer att använda oss av FAMM som teoretisk referensram då den är av mer generell natur och bättre kan anpassas till vårt ändamål. Vidare har vi valt att använda specifika delar ur Hansens modell där vi anser att vi kan dra paralleller till skolmatsalar och på så viss generera jämförelsepunkter som kan vara viktiga för att öka upplevelsen av en skolmåltid och därmed viktiga för ändamålet att öka antalet elever som äter.

Utöver Hansens m.fl. har Andersson & Mossberg (2004) i en explorativ studie undersökt lunch- respektive middagsrestauranggästers betalningsvilja för olika aspekter i måltiden. De har utgått från aspekterna *mat* (det nödvändiga för att släcka hungern), *fine cousine* (mat av bra kvalitet), *inredning, gott sällskap* samt *andra gäster*. De har med hjälp av denna metod lyckats identifiera vad kunder upplever som viktigt vid ett restaurangbesök. Hög betalningsvilja för en viss aspekt (exempelvis service) betyder enligt artikelförfattarna att kunderna upplever den aspekten som viktig. Intressant med studien är de skillnader som identifierades mellan vilka aspekter som kunderna upplevde som viktiga när de åt lunch respektive middag. Vid ett middagsbesök prioriterades vad Andersson & Mossberg (2004) kategoriserar som *sociala och intellektuella behov: inredning, service, andra gäster, och gott sällskap*. Vid ett lunchbesök prioriterades de *fysiologiska behoven mat och fine cousine* klart högst. Artikelförfattarna uttrycker att det är en explorativ studie och att inte allt för stor vikt ska läggas vid resultaten.





### 3.3 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR LYCKAD BENCHMARKING

För att uppnå vårt syfte är det viktigt att se vad som krävs av en organisation för att kunna benchmarka. För att kunna framhålla och utnyttja de företeelser som främjar benchmarking och på samma gång kunna dölja eller avveckla hinder är det enligt Camp viktigt att man förstår vilka faktorer som gör benchmarking framgångsrikt. Vi kommer längre fram att jämföra dessa faktorer med empirin från våra fallstudieobjekt för att därefter analysera deras förutsättningar att genomföra benchmarking. Enligt Camp är de viktigaste faktorerna för att ett benchmarkingprojekt ska bli framgångsrikt följande: (Camp 1993)

#### 1. STÖD FRÅN FÖRETAGSLEDNINGEN

Camp framhåller att företagsledningens engagemang är en av de viktigaste huvudingredienserna i ett framgångsrikt benchmarkingarbete, då ett sådant projekt direkt påverkar de mål som företagsledningen ställt upp. För att organisationen ska förstå de åtgärder som den kan lära sig och sedan implementera dessa är ledningens engagemang centralt genom att bidra med nödvändig information och nödvändiga resurser. Camp menar att det absolut viktigaste för framgången med benchmarking är ett starkt, samstämt och intresserat stöd från företagsledningen. Ledningsstödet visar organisationen att benchmarking är värdefullt. Genom att hålla sig underrättad och granska de fynd som framkommer visar ledningen att de uppskattar och accepterar nya tankar från personalen för att åstadkomma resultat.

För att ledningen ska kunna bidra med nödvändig information krävs att den kan, vad Kotter (se avsnitt: Kotters åtta steg för förändring) kallar, *kommunicera visionen*. Det vill säga att ledningen har auktoriteten att påverka sina medarbetare, har de kanaler som behövs för att kommunicera med sin organisation samt att dessa kanaler utnyttjas. Första framgångsfaktorn har därför delats in i tre kategorier som krävs för att ledningen ska kunna bidra till ett framgångsrikt benchmarkingprojekt:

- a. Ledningens vilja ge sig in i ett benchmarkingprojekt
- b. Auktoritet hos ledningen att förändra i organisationen
- c. Kommunikationen mellan ledning och organisationen

#### 2. KLAR OCH TYDLIG FÖRSTÅELSE FÖR PROCESSER OCH ARBETSMETODER

Innan benchmarkingprocessen inleds bör det finnas en klar och tydlig förståelse av de många delmoment och arbetsprocesser som ingår i den funktion som ska studeras. De inblandade behöver därför ha god kännedom om den egna organisationens arbetsmetoder.



---

### *3. VILJAN ATT FÖRÄNDRA EFTER DE RESULTAT SOM FRAMKOMMER*

Viljan att förändra och anpassa sin verksamhet efter de resultat som framkommer i benchmarkingprocessen är viktigt. Enligt Camp är medarbetarnas inställning till förändring i mångt och mycket beroende av ledningens engagemang och intresse inför benchmarkingresultaten. Av denna anledning är det viktigt att ledningen klart och tydligt kan förmedla sin vilja att förändra och anpassa sin verksamhet efter dessa resultat. Dessutom kan benchmarking vara en relativt lång och påfrestande process varför det är viktigt att ha en stark vilja att verkligen fullfölja hela projektet. Camp skriver att det är viktigt att företagsledningen är frågvis när det gäller varför principer och metoder är utformade som de är och att frågor om hur de kan förbättras utgör grunden för benchmarking. Reflekterande över sina arbetsuppgifter och varför de utförs gör att de anställda även förstår vikten av en eventuellt kommande förändring och vad den kan ge.

### *4. FÖRSTÅ VIKTEN AV FRAMSTEG*

Camp menar att företagsledningen måste förklara vikten av framsteg för att behålla ett försprång till konkurrenterna. Skolmatsalen har inga direkta konkurrenter. Att företagsledningen framhåller vikten av framsteg är dock fortfarande betydelsefullt. Att skapa en sådan känsla av angelägenhet är enligt Kotter en förutsättning för att förändring ska kunna äga rum oavsett konkurrenssituation.

### *5. VILJA ATT UTBYTA INFORMATION MED BENCHMARKINGPARTNERS*

Benchmarking bygger i vissa fall på ett ömsesidigt givande och tagande. Organisationer blir så kallade benchmarkingpartners och bestämmer att sinsemellan utbyta information i syfte att förbättra sina respektive verksamheter vad gäller olika processer. I detta utbyte är det då naturligtvis viktigt att båda organisationerna har en väldigt öppen inställning både vad gäller att ta emot information och att dela med sig.

### *6. ÖPPENHET FÖR NYA IDÉER NÄR DET GÄLLER ATT HITTA INFORMATION*

Det är av central betydelse att som benchmarkingorganisation vara öppen för nya idéer och kreativ i sin jakt efter dem. Detta är enligt Camp nödvändigt för att hitta information och därefter ha förmåga att tillämpa benchmarkingfynden på aktuella processer.

### *7. KREATIVITET NÄR DET GÄLLER ATT TILLÄMPA NYA IDÉER*

Kreativitet och uppfinningsrikedom när det gäller att tillämpa nya idéer som framkommit genom benchmarking på befintliga processer är viktigt för att alla möjligheter med benchmarking skall tillvaratas.



---

## 8. REGELBUNDEN ANVÄNDNING AV BENCHMARKING

Likt en del andra kommunala organisationer är benchmarking något nytt och obeprövat för våra fallstudieobjekt. Vi bortser därför från denna sista faktor.

### 3.4 JÄMFÖRELSEPUNKTER

I följande avsnitt har vi med hjälp av artiklar i välrenommerade tidskrifter och studier från kända forskare i ämnet mat identifierat jämförelsepunkter som är av stor vikt för människors upplevelse och acceptansnivå av en måltid. Följande redogörelse är strukturerad efter FAMM och många artiklar tar sin utgångspunkt i modellen. Avsnittet sammanfattas med en lista över dessa jämförelsepunkter uppdelade efter rummet, mötet och produkten.

#### 3.4.1 RUMMET

Flera studier har visat på rummets betydelse för acceptansen och konsumtionen av måltiden. Redan 1945 belyste Green & Butts i en artikel platsens inverkan på acceptansen av maten. Artikeln visade att när maten serverades på ett flygplan var respondenterna mer kritiskt inställda till måltiden än då den serverades på land. Sedan studien 1945 har flera artiklar skrivits i ämnet. En av dessa artiklar har skrivits av Edwards m.fl. som i en undersökning jämförde acceptansen för samma rätt på tio olika platser bland annat en militäranläggning, ett ålderdomshem, en skolmatsal och en fyrstjärnig hotellrestaurang. Studien visade att acceptansnivån var högre i *icke-institutionella* matsalar (hotellrestaurang) än i institutionella (militäranläggning, skolmatsal). Vidare fann man att acceptansnivån var lägre hos yngre människor. (Edwards m.fl. 2003)

I studien av Hansen m.fl. består rummet bland annat av interaktion med andra gäster i matsalen och ljudet från köket och andra områden. Tillsammans skapar dessa en helhetsbild av restaurangen. Studien visade vikten av musik som enligt artikelförfattarna kunde höja trivselen för gästerna. Vidare pekar Hansens studie vikten av vad de kallar "avlägsna objekt" såsom tavlor, konst, dörrar och fönster. (Hansen m.fl. 2005) Måltidens omgivning såsom bord och annat möblemang samt utrustning som finns runtomkring under måltiden påverkar vår uppfattning om maten. (Gustafsson m.fl. 2006) Vikten av en restaurangs inredning för upplevelsen av måltiden har även påvisats i flera tidigare studier av Andersson & Mossberg (2004). I en undersökning av Meiselman m.fl. (1988)<sup>2</sup> fann man att tillgång till faktorer som förenklar och främjar ätande, såsom bord, stolar och porslin, signifikant

---

<sup>2</sup> Meiselman, H., Hirsch, E. S. & Popper, R. D. (1988). Sensory, hedonic and situational factors in food acceptance and consumption. In *Food Acceptability*, ed. D. M. H. Thomson. Elsevier, London, pp. 77-87.



ökade kaloriintaget. (Rozin och Tourila, 1993) Rozin och Tuorila (1993) drar slutsatsen att tillgången på mat påverkar konsumtionen av densamma. De bygger sina slutsatser på flera studier på området bland annat en studie av Engel och Hirsh (1991) som visar att konsumtionen av vatten minskade successivt då avståndet till vattnet ökade.

Ljus, ljud, färger och textilier kan enligt Gustafsson m.fl. (2006) ha stor inverkan på måltidssituationen. Artikelförfattarna menar att detta kan ha varit en av nyckelfaktorerna till människors olika acceptans av samma måltid i olika miljöer som uppdagades i Edwards m.fl. undersökning från 2003. (Gustafsson m.fl. 2006) När Johns och Kivela studerade förstagångsbesökare på en restaurang framkom vikten av att skapa en vänlig och välkomnande inredning, samt att personalen bör tillhandahålla den service som passar restaurangen. Artikelförfattarna drar slutsatsen att sällskapet, beroende på gruppdynamiken, gör besökarna mer toleranta och kan "skratta bort" eventuella misstag av personalen (Johns och Kivela (2001). Cardello hänvisar, i en artikel om attityder mot *institutionell mat*, till tidigare studier av Branch m.fl. (1973-74)<sup>3</sup> och Cardello och Bell (1982)<sup>4</sup>. Han hävdar att dessa visar några faktorer som är troliga att påverka hur kvalitén av "institutionell mat" uppfattas. Två av dessa är fysisk miljö och renlighet i matsalen. (Cardello & Bell 1996)

### 3.4.2 MÖTET

En studie som de Castro utfört visar att sociala effekter påverkar ätandet. Mängden mat som konsumerades var positivt relaterat till hur många personer som var närvarande under måltiden. (de Castro 1991) Anderssons och Mossbergs undersökning visar att sällskapet är viktigt även om det vid ett lunchbesök är undervärderat maten. Deras undersökning visade även att gäster är villiga att betala mer för utmärkt service än den de faktiskt mottog. (Andersson & Mossberg 2004) Servicepersonalen är huvudkontakten mellan restaurangen och kunderna. Personalens prestationer påverkar därför kundernas trivsel. För att uppnå en lyckad måltidupplevelse för kunderna vad gäller mötet/servicen har Kivela (1994b)<sup>5</sup> och Johansson (2004)<sup>6</sup>, lyft fram ett antal frågor som måste adresseras och åtgärdas. En av dessa frågor är; vem gör vad och när? (Gustafsson m.fl. 2006)

<sup>3</sup> Branch, L. & Meiselman, H. (1973). The consumer's opinion of the foodservice system, Travis Air Force Base. Technical Report #73-52-PR, U. S. Army Natick Laboratories: Natick, MA.

Branch, L. G., Symington, L. E. & Meiselman, H. L. (1973). The consumer's opinions of the food service system: The 1973 Minot Air Force Base survey. Technical Report #747- PR, U. S. Army Natick Laboratories, Natick, MA.

Branch, L. G., Waterman, D., Symington, L. E. & Meiselman, H. L. (1974). The consumer's opinions of the food service system: The 1973 Fort Lee survey. Technical Report #7449- PR, U. S. Army Natick Laboratories, Natick, MA.

<sup>4</sup> Cardello, A. V. (1982). Patients' perceptions of meal acceptability. In *Hospital Patient Feeding Systems*. National Academy Press, Washington, D.C.

<sup>5</sup> Kivela J (1994b). Principle of professional menu planning. In: *Menu Planning* (eds), pp. 15–37. Hospitality Press: Melbourne.

<sup>6</sup> Johansson J (2004). Menyplanering – en komposition med variation och rytm. In: *Tid för Måltidskunskap* (eds I-B Gustafsson, U-B Strömberg), pp. 183–95. Örebro University: Örebro.



I en studie som undersökte kunders lojalitet till restauranger fann Mattila att mötet var viktig för att attrahera kunder till restaurangen och behålla dem. Hon anser att hennes studie stödjer idén om att restauranger kan tjäna mycket på att försöka skapa personliga kontakter med sina kunder. Hennes slutsatser får stöd av tidigare studier av bland andra Scanlan och McPhail (2000)<sup>7</sup> som visat sambandet mellan affärsresandes återkommande besök till hotell och hotellpersonalens igenkännande bemötande. (Mattila 2001) Hansens m.fl. modell tar även upp tillit mellan personalen och kunderna samt uppmärksamhet från personalens sida och att de hanterar klagomål med förståelse. Dessa faktorer menar artikelförfattarna är bland de viktigaste för att få lojala, återkommande kunder. (Hansen m.fl. 2005)

### 3.4.3 PRODUKT

Andersson & Mossberg (2004) belyser som sagt matens kvalitet och att den släcker hungern som det primära vid en lunchmåltid. I en undersökning av mat identifierade Klosse m.fl. (2004) sex stycken produktkaraktistika, CSF - Culinary success factors, som de menade en maträtt skulle uppfylla för att vara bra. Nedan följer några exempel av dessa:

1. Namn och presentation.<sup>8</sup> Namnet bör passa rätten.
2. Bra balans mellan smakerna i relation till maten. Aldrig för salt, söt, surt eller övermoget.
3. Kombination av hård och mjuk textur. Kombination av å ena sidan krispigt och å andra sidan saftigt.
4. Hög smakrikedom. (Klosse m.fl. 2004)

I en artikel från Department of Restaurant and Culinary Arts, Örebro Universitet menar artikelförfattarna att vi använder alla våra sinnen när vi äter. Synen ger oss information om maträttens färg och utseende vilket de menar är av stor betydelse för vår uppfattning om rättens smak, lukt och konsistens. (Gustafsson m.fl. 2006) Även i studien av Hansen m.fl. (2005) menade forskarna att alla sinnen är viktiga för hur kunden upplever produkten och dessa måste vara i harmoni för att skapa uppfattningen att det var en bra måltid. Undersökningen av Hansen m.fl. visade att rättens visuella uttryck var en faktor som många respondenter upplevde som viktig för sin måltidsupplevelse. I vissa situationer var rättens utseende "sanningens ögonblick" som avgjorde om restaurangen hade lyckats eller ej. Det krävs dock mer än utseende för att kunden ska uppskatta maten. Om inte smaken lever upp till kundens förväntningar, som byggts upp av restaurangens

<sup>7</sup> L. Scanlan and J. McPhail, "Forming Service Relationships with Hotel Business Travelers: The Critical Attributes to Improve Retention," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 24, No. 4 (November 2000), pp. 491-513.

<sup>8</sup> Presentation är vad som i uppsatsen kallas utseende



---

standard och stil, är utseendet inte tillräckligt. (Hansen m.fl. 2005) Även Fine talar, i en artikel om estetik och mat, om vikten av kundens allmänna förväntningar på måltiden för helhetsupplevelsen av denna.

Presentationen av maten är viktig. Rozin och Tuorila hänvisar i en artikel, som handlar om rummets betydelse för acceptansen av maten, till en artikel av Cardello m.fl. (1985)<sup>9</sup> som visade att patienter som opererat käken satte högre betyg på soppor som kallades soppor än när de kallades "dental liquid diets". Cardello har dragit slutsatsen att benämning av maten är viktig när det gäller uppfattning och preferenser. (Rozin och Tuorila 1993) Ett sex veckors fältexperiment som utförts av Wansink m.fl. på ett Universitet i Illinois, visade att uppfattningen av måltiden påverkades positivt av ett mer beskrivande och spännande namn på maträtten. Måltider med spännande namn (ex Traditional Cajun Red Beans with Rice) fick mer positiva kommentarer och betygsattes som mer tilltalande och smakrika än när måltiderna hade mindre tilltalande namn (ex Red Beans with Rice). (Wansink m.fl. 2005)

### 3.4.4 MCS

Här ger FAMM inga direktiv för specifika jämförelsepunkter. För vägledning vänder vi oss till Camps faktorer för framgångsrik benchmarking och kompletterar med organisationsteorier då det är fokus i uppsatsen.

### 3.4.5 SAMMANFATTNING

Med hjälp av ovan nämnda studier har vi lyft fram de jämförelsepunkter som vi anser kan påverka antalet elever som äter i skolmatsalen. Sammanfattningsvis är dessa:

---

<sup>9</sup> Cardello, A. V., Maller, O., Masor, H. B., DuBose, C. L. & Edelman, B. (1985). Role of consumer expectancies in the acceptance of novel foods. *Journal of Food Science*

*RUMMET*

- Interaktion med andra gäster
- Ljud från köket och andra områden
- Musik
- Ljus, Ljud, Färger, Textilier
- Tavor
- Möblemang och servis

*MÖTET*

- Antal personer som närvarar
- Personalens prestationer och service
- Vänlig och familjär stämning
- Personlig kontakt med personal
- Tillit mellan personal och kund
- Uppmärksamhet från personalens sida
- Personalens hantering av klagomål

*PRODUKTEN*

- Färg
- Utseende
- Förväntningar på måltiden
- Namn och presentation

### 3.5 LOKALA TEORIER

I nedastående stycke redogörs för de teorier vi använt oss av lokalt i vissa delar av analysen för att bättre förstå de företeelser vi observerat eller för att stödja ett argument.

#### 3.5.1 KOTTERS ÅTTA STEG FÖR FÖRÄNDRING

Kotter har tagit fram en åttastegsmodell för framgångsrik implementering av radikala förändringar i en organisation. Dessa har använts för att understryka vikten av de organisatoriska faktorer som krävs för ett framgångsrikt benchmarkingprojekt. Tre viktiga steg i modellen är att skapa en känsla av angelägenhet för att förändring behövs och kommunicera visionen av en förändring samt visa på resultatet av förändringarna. Det sistnämnda är viktigt för att få med sig organisationen i kommande förändringar. (Child 2005)

#### 3.5.2 TEAMORGANISATIONENS STRUKTURKRAV

Teamorganisationen kräver en tydliggjord struktur. Utan tydlig struktur riskerar teamet att hamna i det så kallade "någonsyndromet" vilket innebär att "ingen" tar ansvar för det som "alla" har som uppgift på grund av att "alla" litar på att "någon" gör det. Det är därför viktigt att tydliggöra arbets- och ansvarsfördelningen i ett team. (Lind m.fl. 2004)

#### 3.5.3 KOMMUNIKATION

##### INDIVIDUELLA KOMMUNIKATIONSFÄRDIGHETER

En grupp kräver medlemmar med goda kommunikationsfärdigheter för att fungera bra och vara effektiv. Goda kommunikationsfärdigheter hos individer är exempelvis: (Lind m.fl. 2004)



- 
- Förmåga att ge feedback
  - Förmåga att lyssna på andra
  - Förmåga att på ett effektivt sätt använda såväl verbal som icke-verbal kommunikation
  - Förmåga att hålla samtal levande

## GRUPPENS KOMMUNIKATIONSFÄRDIGHETER

Effektiviteten i gruppens kommunikation är viktigt för dess chanser att uppnå sina mål. En grupps kommunikationsfärdigheter kan exempelvis vara: (Lind m.fl. 2004)

- Förmåga att kunna ge andra beröm för deras idéer och handlingar
- Förmåga att komma med idéer och information
- Förmåga att utvärdera framkastade idéer och förslag
- Förmåga att föreslå ett gemensamt och lämpligt agerande för hela gruppen

## 3.6 KRITIK

Det har riktats kritik mot FAMM. Gustavsson m.fl. menar att det ibland är omöjligt att skapa måltider i linje med modellen. Rummet kan exempelvis vara omöjligt att ändra så att det passar restaurangens tema, personalen kan behöva mer utbildning för att svara till de servicekrav som lyfts fram. Samtidigt framhäver kritikerna att det med FAMMs hjälp alltid går att förbättra den måltid en restaurang erbjuder. (Gustafsson m.fl. 2006) Vi vill påpeka att modellen är anpassad till alla typer av måltider och inte specifikt till skolmåltider eller nödvändigtvis med syftet att öka antal personer som äter.

De jämförelsepunkter som tar sin utgångspunkt i FAMM är utvecklade från olika situationer och vissa ämnade för specifika miljöer. De lyfter ändå fram viktiga aspekter som påverkar atmosfären och Cardellos studie om *institutionell mat* bekräftar vikten av dem även i matsalar. En del av de artiklar vi använder oss av bygger på studier från middagsrestauranger. Vi kommer, med stöd av Anderssons och Mossbergs (2004) studie, ha ett mer kritiskt förhållningssätt till dessa vad gäller anpassningen till våra fallstudieobjekt som serverar lunch.

I ett fåtal fall har vi refererat till studier som andra hänvisar till. Detta beror på att vi inte lyckats få tag på originalartiklarna. Vi inser att vi då får någon annans tolkning av de ursprungliga forskarnas slutsatser men vill samtidigt påpeka att samtliga forskare är välrenommerade inom ämnet och flera liknande referenser gjorts till samma artikel, av andra forskare. De ursprungliga artiklarna refereras i dessa fall till i fotnoter.





---

Vi är medvetna om dateringen av vissa källor. Vad gäller benchmarking är Camps och Karlöfs litteratur från mitten av 1990-talet och en hel del har hänt på området sedan dess. Böckerna utgör dock stöttepelare i benchmarkinglitteraturen och refereras ständigt till än idag. Vad gäller artiklarna om måltidsupplevelser anser vi att ämnet inte är av samma föränderliga karaktär och därmed fortfarande är aktuella. Även i dessa fall är artiklarna mycket välrefererade än i dagens måltidsforskning.



## KAPITEL

## 4 EMPIRI

I empirikapitlet redogörs för vad som skiljer matsalarna åt. Detta redovisas separat för respektive matsal och strukturerat efter FAMMs rummet, mötet och produkten. Kapitlet avslutas med en sammanfattning i tabellform.

### 4.1 LUND

#### 4.1.1 RUMMET

##### INSLÄPP

Korridoren som eleverna köar i har en anslagstavla där bland annat menyn sitter. Menyn står även på internet samt på skolornas TV-apparater som sitter utspridda på olika ställen i skolan.

*”Nu har lektionen börjat snart”*

Vid observationstillfället öppnar matsalen, på grund av sen matleverans, sent och trängsel uppstår i kön i väntan på att matsalen ska öppna. Stämningen är lite irriterad och en del elever klagar och ropar in till matsalen att de snart ska börja. Det är oklart vad som hörs in till personalen som förbereder lunchserveringen. Utöver ropen in till matsalen är ljudnivån låg. Eleverna uppger att det brukar gå snabbt att komma in och få sin mat när matsalen väl öppnat. Detta styrks av enkäterna där de flesta elever anger att de inte upplever att de behöver stå länge för att köa (se bilaga 1). Även personalen uppger att kön brukar försvinna snabbt.

En insläppsvakt sitter vid inläppet och kontrollerar elevernas matkort. Vid observationstillfället nekades en elev, som saknar matkort, tillträde till matsalen. Eleverna och vakten vittnar om att det inte finns någon möjlighet för de elever som glömt sitt matkort för dagen att komma in i matsalen.

##### SJÄLVSERVERING

Vid självserveringen möts eleverna av en, av personalen trevligt dekorerad, whiteboardtavla som presenterar menyn på ett levande vis. Det är relativt trångt i rummet. De ytor som inte är möblerade används till förvaring av bland annat plastglas, kryddor, ketchup, specialmat med tillhörande fasta skåp och de transportvagnar som maten körs till matsalen i. Eleverna tar, i följande ordning, bricka,



plasttallrik, bestick, mat, plastglas samt vatten och juice i samma rum. Mjölken serveras ute i matsalen. För att ta vatten eller juice måste eleverna gå tillbaka mot serveringsköen efter att ha hämtat sitt glas, vilket gör det något rörigt. Ljudnivån är hög när det är mycket folk inne i serveringsrummet. Det finns utrymme för fyra köer i rummet, två köer om vardera sidan om matöarna. För att fylla på i matkantinerna måste personalen bryta eventuell kö.

## MATSAL

Eleverna nyttjar endast matsalen när de äter lunch. Den består av olika sektorer där eleverna, beroende på var de väljer att sitta, kommer få olika ljudnivå och aktivitet runt sig. Väljer de att sitta direkt när de kommer in i matsalen kan de höra ljud från serveringsrummet och även märka av det spring som sker från serveringsrummet ut i matsalen och från matsalen till diskinnlämningen. Om eleverna däremot väljer att gå vänster inne i matsalen finns där en stor sektion som inte påverkas av spring till och från diskrum och serveringsrum. I denna sektion är mjölk och filmjölk placerad. Väljer eleverna att sätta sig till höger när de kommer in i matsalen kommer de att sitta nära diskrummet som dock är avskilt med ett gallerstaket. Därifrån hörs visst ljud dels från maskinerna, dels från alla personer som passerar (matsalutgången ligger i anslutning till denna sektion).

Matsalen, som är ljus och rymlig, är inredd med många växter och affischer. Växterna, varav många är äkta och några är av plast, utgör en färgklick mot de neutralt färgade väggarna. Motiven på affischerna, som matsalen fått från leverantörer, är varierande men visar ofta motiv relaterade till kost, till exempel olika kryddor. Om personalen skulle vilja ändra på smådetaljer i inredningen, uppger de att detta troligen skulle vara möjligt. Eleverna uppger att det är trevligt med alla växter men att matsalen i övrigt är ganska tråkig och intetsägande. Enkäterna visar att eleverna varken tycker matsalen är speciellt tråkig eller trevlig att äta i (se bilaga 1).

På cirka hälften av stolarna sitter ljuddämpande tassor. Ljudnivån i matsalen var vid observationstillfället ganska låg. I matsalen spelades bakgrundsmusik genom dess högtalarsystem. Såväl personalen som de majoriteten av eleverna uppgav att de inte tyckte att ljudnivån i matsalen var något direkt problem, något som även styrktes av enkäterna (se bilaga 1). Det är rent på borden och golvet och de flesta elever tar undan sin bricka med tallrik, glas och andra tillbehör, som de lämnar i naturlig anslutning till utgången från matsalen. Vad gäller elevernas möjlighet att äta i lugn och ro visar såväl enkäter som intervjuer att de upplever att de oftast har god tid på sig att äta, (se bilaga 1).



---

## 4.1.2 MÖTET

### PERSONALEN EMELLAN

*”Man ska göra som alla andra [...] gör man inte det så blir man ifrågasatt”*

Relationerna inom personalen var något ansträngda enligt dem själva. Det bekräftades av elever som sade att det hände att personalen tvistade öppet inför dem. Av intervjuer framgick det att personlig prestige lades i rutiners utförande. Det framkom i intervjuerna att förslag på förändringar var något som vanligen inte välkomnades. *”Man ska göra som alla andra [...] gör man inte det så blir man ifrågasatt”* sa en av de intervjuade. På frågan om personalen kände att den kunde ge förslag på förändringar svarade en av respondenterna *”Nej, det går absolut inte”* och fortsatte med att berätta att hon upplevde att man som ny snarare ses som ett hot än en resurs. Hennes uppfattning var dock att det var så på de flesta arbetsplatser. Personalen informerar om en tidigare förändring de företagit, angående diskning av bestick, på förslag från en vikarie.

Under intervjuerna framgick det att de intervjuade ofta kände sig ensamma om en viss åsikt när de andra i själva verket hade uttalat liknande åsikter. Ett exempel är att de intervjuade sa att de välkomnade förändring och i alla fall en gång i tiden hade kommit med nya idéer men att de var ensamma om detta. I skolmatsalen har aldrig genomförts ett benchmarkingprojekt. Alla i personalen är kvinnor i medelåldern, som har arbetat flera år på arbetsplatsen. Några av dem har tidigare erfarenhet från restaurangbranschen. Det faktum att alla är kvinnor kan, enligt dem själva, ibland påverka stämningen negativt genom att vara en aning konfliktfremjande. De uppger också att de inte har någonstans utanför matsalen att vända sig med klagomål. Kökschefen visade i telefon ett stort intresse för att låta oss komma och gav oss stora friheter att observera och intervjua personal och elever under dagen. Hon hade utöver matsalsarbetet administrativa sysslor att sköta. Hon beskrevs av den övriga personalen som deras språkrör utåt. Vid observationstillfället hjälpte hon under delar av dagen till i matsalen, vilket enligt övriga intervjuade är ovanligt. Vid enskilda intervjuer uppges att hon i vanliga fall inte brukar hålla till uppe i matsalen under hela lunchen utan hon befinner sig en del nere i källaren där hon har sitt kontor och sina andra arbetsuppgifter. Det upplevs av personalen att arbetet hade underlättats om kökschefen oftare närvarade under serveringen. Från sin chef har kökschefen direktiv att befinna sig i matsalen när det är högtryck vilket gör att hon pendlar mellan sitt kontoret och matsalen. *”Jag går upp och ser om det finns något att göra, ser jag att det är lugnt går jag ner igen”* säger kökschefen.



---

*"Här uppe styr de fyra tjejerna själva"*

Personalen uppger att de saknar ett tydligt ledarskap inom gruppen. De säger att avsaknaden av en pekande hand gör att gruppen sköter sig själv utan tydliga roller och ansvarsområden. Kökschefen uppges sakna auktoritet, alla har lika mycket att säga till om. Vidare uppger kökschefen att hon saknar befogenhet att sparka, anställa eller bestämma arbetsuppgifter och att övrig personal är självständiga. Vid observationstillfället uppmärksammade till exempel personalen att en salladsplåt, som behövde kyla, istället var placerad i anslutning till ett varmt kärl. Ingen visste vem som ställt den där eller var den borde stå. Just denna avsaknad av arbetsuppdelning var ett stressmoment enligt en ur personalen och hon menade att det är svårt att veta vad som är viktigast att prioritera vid tidspressade situationer. Personalen klär sig olika. De har även olika kunskap om den egna organisationens processer och arbetsmetoder. Det framkommer genom intervjuer att två kan allting väldigt bra och att två kan det mindre bra. Under gruppintervjun tvekade personalen länge och hade inget riktigt svar på frågan om vad som skulle kunna göras för att få barnen att äta mer.

## MELLAN ELEVER OCH PERSONAL

*"De märks inte så mycket, de är mest där."*

Relationerna mellan elever och personal var mycket varierande och elevernas åsikter var blandade. En elev sa att *"de märks inte så mycket, de är mest där"* en annan att *"de är helt ok, de stör ingen"*. Elevernas spridda åsikter om personalen styrks genom enkäterna (se bilaga 1). Personalen utstrålade ingen större glädje under lunchserveringen, något som även eleverna beklagade sig över. Från personalens perspektiv varierade även där bilden av relationerna till eleverna. De ansåg att många elever var trevliga och att de uppskattade maten men påpekade även att där fanns en del elever som alltid var mycket negativt inställda till maten och matsalen. Endast en ur personalen omtalade eleverna som sina kunder.

### 4.1.3 PRODUKTEN

Salladen såg fräsch ut vid observationstillfället men ibland låg salladsbesticken, som var för korta för sina kärl, nere i salladskärlen. Detta var något som eleverna klagade över vid intervjuerna.. Vidare sa eleverna att maten ofta var överkokt eller vattnig. Verktygen för uppläggning av maten var tillräckligt långa för att inte ramla ner i kärlen men blev ändå relativt kladdiga. Det blev även en del kladd runt uppläggningskärlen.



Smöret är placerat centralt i matsalen på ett bord där det även finns flera olika sorters knäckebröd. Vid tiden för matsalens öppnande finns det bara en smörbytta, efter ett tag finns det två. Personalen uppger att de medvetet har ett begränsat antal smörbyttor framme åt gången då smörbyttan blir väldigt kladdig under dagen. Bordet som brödet och smöret står på är stort och ser väldigt tomt ut. Vid de måltider där ketchup står på menyn finns även ketchup placerad på bordet.

Kryddor och ketchup förvaras vid observationen i serveringsrummet. Det finns endast en ketchuppump men flera olika kryddsorser. Personalen uppger att anledningen till att ketchupen står så oåtkomligt till vid observationen är för att den inte finns på menyn den dagen. För att ta kryddor måste eleverna gå upp i ena hörnet av serveringsrummet, vilket gör det ganska otillgängligt. Enligt personalen står kryddorna så avlägset för att på den tiden som de stod i matsalen så brukade de försvinna ut till borden.

*”Den ser alltid ut så här”*

Eleverna upplever att det alltid finns gott om mat, men att maten väldigt ofta ser oaptitlig ut.. Några elever visar upp bilder på maten som de tagit med sin mobil och beklagar sig över den.

## 4.2 HELSINGBORG

### 4.2.1 RUMMET

#### INSLÄPP

I rummet där eleverna köar finns ingen meny uppsatt. Enligt eleverna saknas det meny på skolområdet. Enligt utvecklingschefen<sup>10</sup> för skolan skulle menyn visas på skolans monitorer vilket den inte gjorde under observationstillfället. Menyn presenteras däremot i den lokala dagstidningen. Matsalen uppges enligt personalen och eleverna alltid öppna i tid, vilket de även gjorde vid observationstillfället. Insläppet till matsalen sker genom två dörrar. Varje dörröppning regleras av en tallriksmaskin som mot avläsande av en så kallad tagbricka ger ut en tallrik. Det är inte möjligt att gå in i matsalen två gånger, för att exempelvis hålla en kompis sällskap. För att kontrollera att inga elever smiter in i matsalen sitter en matvakt i anslutning till entrén. Elever som saknar tagbricka kan innan klockan elva skaffa ett intyg som ger inträde till matsalen.

---

<sup>10</sup> Utvecklingschefen passerade lägligt nog när vi inspekterade rummet där eleverna köar



Matvakten som övervakar inflödet uppger att han nekar elever utan bricka tillträde till matsalen. Ibland kan dock undantag göras för elever som saknar tagbricka, vilket sker en gång vid observationstillfället. Många elever uppger emellertid att de ofta hoppar över maten de dagar de glömt sin tagbricka. Matvakten säger att det ibland blir stökigt och hög ljudnivå i kön som kan växa sig lång. Enligt kökschefen beror de stundtals långa köerna på att eleverna inte äter på utsatt tid. I de fall som köerna är långa händer det, enligt eleverna, att de lämnar matsalen och återvänder senare. Av enkäterna framgår dock att eleverna inte upplever långa köer som något speciellt stort problem (se bilaga 1). Eleverna uppger i intervjuerna att de oftast kan äta i lugn och ro vilket styrks av enkäterna (se bilaga 1).

## SJÄLVSERVERING

Matöarna är placerade inne i matsalen. Det finns två matöar med en kö vid utsidan på vardera ö. Området innanför öarna är reserverat till personalen och det finns gott om utrymme för dem att verka i sin arbetszon. Vid serveringsöarna tar eleverna, i följande ordning, tallrikar, bricka och bestick. De flesta hoppar över brickorna, som är lågt placerade i förhållande till tallrikar och mat. Självserveringen är inte avskild från matsalen.

## MATSAL

Matsalen är stor och öppen. Självservering, diskinlämning och förtäring av mat sker i samma rum. På samtliga stolar sitter ljuddämpande tassar. Ljudnivån är hög och intensiv i matsalen. Eleverna uppger i intervjuer att de upplever ljudnivån som hög, något som till viss del framgår av enkäterna (se bilaga 1). Diskinlämningen är, som nämnts ovan, belägen i direkt anslutning till matsalen. Ljudnivån i diskrummet är mycket hög och närliggande bord störs av disken både visuellt och ljudmässigt. Hinkarna, där eleverna lämnar sitt matavfall, är placerade några meter rakt ut i matsalen sett från diskinlämningen.

Såväl elever som personal uppger att matsalen inte är så trevlig att äta i på grund av tråkig inredning. Färgerna på väggar och stolar är skrikiga och det finns inte mycket växter. Borden, som är tätt placerade, är såväl runda som rektangulära och stolarna är relativt bekväma med armstöd på respektive stol. På väggarna i matsalen sitter affischer från aktuella filmer och artister. Golv och bord blir snabbt smutsiga och förblir så till viss del under måltidens gång trots att personalen i den mån de hinner torkar borden. Eftersom många elever inte använder bricka hamnar mycket mat på borden vid observationstillfället. Tallrikar och glas blir ofta stående på borden när eleverna är klara. På frågan varför de inte använder bricka uppger vissa elever att det inte alltid funnits brickor och att det har blivit naturligt att äta utan bricka. Andra uppger att anledningen till att de inte tar bricka beror på



att de ofta inte ser dem och därför inte tänker på dem. Personalen uppger att de tog bort brickorna på prov förut och att eleverna inte fått in brickrutinen sedan de återinförde dem denna termin. Matsalen har flera användningsområden. Utöver lunchservering serveras även frukost där eleverna ofta träffas. Vid observationstillfället satt flera elever i matsalen och åt frukost. Skolans cafeteria ligger under samma tak som matsalen avskild med en axelhög vägg.

## 4.2.2 MÖTET

### PERSONALEN EMELLAN

Det finns ett klart och tydligt ledarskap inom skolköket. Kökschefen är väldigt bestämd och tydlig i sina direktiv och vid observationstillfället gavs såväl positiv som negativ feedback till personal inför ögonen på delar av den övriga personalen. I kökschefens huvudsakliga arbetsuppgifter ingår att lägga scheman, se över löneutbetalningar, delegera ansvarsområden med mera. Redan under det första telefonsamtalet med oss visade hon sig positiv till förändring, vilket styrks av intervjuer med andra inom personalen. Kökschefen uppger att hon alltid är intresserad av att få tillgång till ny information, men att något benchmarkingprojekt aldrig genomförts i skolmatsalen. Hon uppger att hon vill arbeta för att göra deras skolkök till Sveriges bästa. När vi skulle intervjua en ur personalen uppmanade kökschefen henne, med glimten i ögat, att inte dela med sig av för mycket.

*”Man har ju provat det mesta, man vet ju vad som funkar”*

Av intervjuerna och observationerna framgår det att ledarskapet är respekterat och accepterat. Sedan kökschefen tillsattes för cirka två år sedan har hon genomfört en rad förändringar i form av främst nya rutiner och regler. I intervjuerna med personalen framgår det vidare att efter att ha sett resultaten för de stora förändringarna är den gemensamma uppfattningen att de har lett till något positivt, trots en inledande skepsis hos personalen. Enligt en ur personalen var det alltså först efter att de fick se resultaten som förändringarna sågs som något positivt enligt en ur personalen. En av de intervjuade understryker att de förändringar som gjorts förbättrat arbetsrutinerna och att hon inte skulle motsätta sig förändringsförslag från kökschefen.

*”Det var lite mysigare innan”*

En följd av de vidtagna förändringarna är, enligt personalen, att stämningen på arbetsplatsen har blivit lite mer seriös och stel samt mindre familjär. En annan följd är den tydliga arbetsfördelningen. Personalen delas upp mellan ”springare” (uppsikt över tillbehör och leverera ren disk till självserveringen), grovdisk och findisk, sallad och servering och matlagning. Personalen roterar





mellan arbetsuppgifterna. Är du salladsansvarig ena veckan är du diskare nästa vecka. Undantaget är matlagningen. Där är två personer fasta medan den tredje som lagar mat är där som en del av rotationssystemet. Exempel på rutiner är FIFU<sup>11</sup>, färgkodade trasor för olika användningsområden, alltid underskrift med datum och signatur på alla lappar och meddelanden. Även renhållningsrutinerna är väldigt strikta och organiserade. Golv och ytor i köket torkas kontinuerligt av och för att få vistas inom köksområdet måste personen ha tvättade händer och bära skyddskläder, exempelvis förkläde och mössa. Vidare har personalen unison klädsel.

*”Jag älskar att jobba här”*

Relationerna personalen emellan är goda flesta uppger att de trivs bra. De flesta tycks våga diskutera problem och lösningar med varandra. Gruppen utgörs av en blandning av män och kvinnor med olika kulturell- och arbetslivsmässig bakgrund. Några i personalen har erfarenhet från restaurangbranschen. Även åldern varierar mycket mellan medarbetarna. Gruppens mångfald är i stort något som personalen upplever som positivt och som ger lite extra krydda på vardagen.

*”Ibland går inte budskapet fram”*

En negativ aspekt med mångfalden uppger kökschefen vara språkliga hinder, vilket emellanåt leder till missförstånd. Ett annat problem för skolmatsalen i Helsingborg är den höga personalomsättningen. De har ofta nya vikarier och vid observationstillfället är det flera som jobbat mindre än sex månader varav en i nio dagar. De personer som kommer till köket är utbildade inom matlagning men eftersom personalomsättningen är hög med mycket vikarier uppger kökschefen att hon gärna begränsar antalet personer vid matlagningen och att det därför är två som är fast ansvariga för matlagningen, där hon själv är en av dem.

## MELLAN ELEVER OCH PERSONAL

Den första person eleverna träffar när de går till skolmatsalen är matvakten vid insläppet. Förhållandet elev och personal emellan upplevs som gott. Eleverna anser att personalens enstämiga klädsel och mössor känns hygienisk. Inställningen till personalen är överlag neutral. Detta konfirmeras av enkäterna där majoriteten av eleverna har en positiv bild av hur personalen bemöter dem (se bilaga 1). Personalen talar om eleverna som kunder. Vid observationstillfället är personalen vid ett flertal tillfällen trevliga mot eleverna. Exempelvis tappar en elev sin servett och en ur personalen plockar upp den åt eleven. Eleverna, personalen och en ansvarig från skolan träffar elevrådet regelbundet i ett matråd. När vi frågar eleverna om de känner att de kan påverka vilken

---

<sup>11</sup> Först in Först ut principen



---

mat som serveras svarar de flesta, trots detta råd, nej (se bilaga 1). Kökschefen säger att elevrådet kan komma med ändringsförslag, exempelvis vid speciella temadagar, som hon har viss makt att verkställa.

### 4.2.3 PRODUKTEN

I vanliga fall serveras enbart morötter, majs och vitkål som sallad med tillhörande dressing, något som eleverna vid intervjuerna klagar på. En del av salladsbesticken har räfflade sidor som förhindrar att de skulle åka ner i kärnen. Det finns olika bestick till olika sallader. Personalen berättar att de, när mat- och salladskantinerna blir halvfulla, brukar röra runt i dem för att få maten att se mer aptitligt ut. Det är lätt för personalen att röra om i maten från sin arbetszon mellan matöarna.

Nästan samtliga elever är negativt inställda till maten när vi intervjuar dem. De vanligaste återkommande svaren är att maten ofta är över- eller underkocht, smaklös eller bränd. Bröd och smör är placerade ute på ett bord i matsalen som ligger i naturlig anslutning till självserveringskärnen. Det finns flera olika sorters knäckebröd och även ett annat hårt tunnbrödsalternativ. Smöret är uppställt i flera byttor, tre-fyra stycken. På brödbordet står även kryddorna. Kryddutbudet är begränsat och det fanns bara en sort vid observationstillfället. Ett tag var det problem med att kryddorna försvann ut på borden men efter dialog mellan matpersonalen och elevrådet försvann problemet. Personalen hotade med att dra in kryddorna om det inte skedde förbättring, vilket fick gehör. Ketchup och dryck finns även det i anslutning till bröden. Det finns två ketchuppumpar på en vagn och en tredje står på vagnens underdel redo att ersätta den första ketchuppumpen som tar slut. Vid observationen tar den ena pumpen slut men ersätts snabbt av reservpumpen. Den pump som tog slut fylldes snabbt på och blev reservpump. Även mjölken, smöret och bröden är under kontinuerlig uppsikt. Drycken finns att tillgå i båda ändar av matsalen. Vid båda dryckesmaskinerna finns även glas att tillgå.



---

## 4.3 SAMMANFATTNING

### *LUND RUMMET*

- Ljuddämpande tassor på vissa stolar
- Stolar utan armstöd
- Affischer från leverantörer
- Tillbehör otillgängligt placerade
- Trångt i serveringsrummet
- Vatten/juice tas i skiljt från mjölken och båda finns bara ett på ett ställe vardera i matsalen
- Vanliga trasor
- Glas placerade efter vattnet och juicen
- Olika arbetskläder
- Salladsverktyg för korta för salladskärlen
- Plastglas och plasttallrikar
- Musik i matsalen
- Fyra köer vid självserveringen
- Mycket växter
- Matsal, serveringsrum och diskinlämning separerade
- Normal ljudnivå på diskmaskinen
- Neutrala färger
- Torkar bord med trasor
- Brickor placerade högt vid ingång

### *HELSINGBORG RUMMET*

- Ljuddämpande tassor på samtliga stolar i matsalen
- Stolar med armstöd
- Affischer med aktuella artister och filmer
- Tillbehör placerade tillgängligt i matsalen
- Inte trångt i serveringsrummet
- Vatten och mjölk tas bredvid varandra. Dryckerna serveras från två dryckesmaskiner placerade i olika ändar av matsalen
- Färgkodade trasor
- Glas placerade vid båda dryckesmaskinerna
- Unison arbetsklädsel
- Räfflade salladsbestick
- Riktiga glas och tallrikar
- Ingen musik i matsalen
- Två köer vid självserveringen
- Få växter
- Matsal, servering, diskinlämning i samma rum
- Högljudd diskmaskin
- Skrikiga färger
- Torkar bord med bordsmoppar
- Brickor placerade lågt ner



### *LUND MÖTET*

- Matsalen används av eleverna enbart under lunchen
- Avsaknad av matråd
- Splittrad syn på elever, kundfokus förekommer
- Elever som glömt matkort kan nekas tillträde
- Personal saknar glädje i arbetet
- Saknar tydligt ledarskap
- Otydlig roll- och arbetsfördelning
- Personal av samma kön, bakgrund och åldersintervall. Samtliga har arbetat i matsalen i flera år
- Saknar rak kommunikation

### *HELSINGBORG MÖTET*

- Matsalen serverar även frukost. Belägen jämte cafeteria
- Regelbundna matråd mellan matsal och elever där elevrådet finns representerat
- Personalen ser eleverna som sina kunder
- Elever som glömt matbricka kan få tillträde till matsalen om de söker dispens innan kl 11.00
- Personalen har mycket utstrålning och säger sig uppleva glädje på arbetet
- Tydligt ledarskap
- Tydlig roll- och arbetsfördelning
- Personal av olika kön, bakgrund, kultur och ålder. Har i matsalen i allt från nio dagar till flera år
- Kommunikation mellan personal och ledare
- Språkliga barriärer

### *LUND PRODUKTEN*

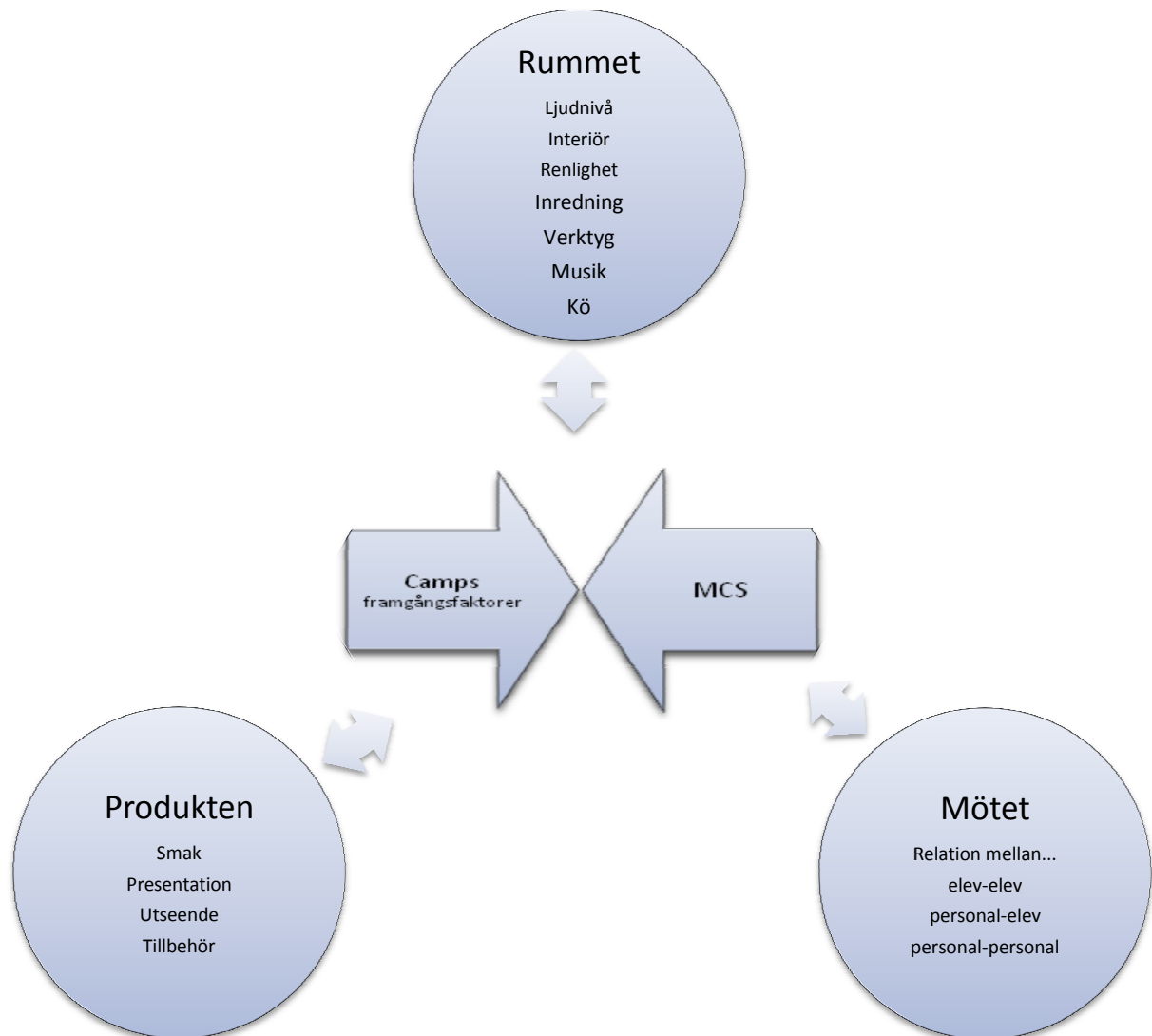
- Kryddor och ketchup otillgängligt placerade
- Upp till två smörpaket och två ketchuppumpar
- Solidarisk uppsikt över mat och tillbehör
- Omrörning i matkantinerna vid uppfyllning
- Menyn presenteras på whiteboardtavla vid självservering
- Menyn uppsatt i körummet på anslagstavla precis utanför matsalen
- Flera kryddsorser
- Flera sorters sallad

### *HELSINGBORG PRODUKTEN*

- Kryddor och ketchup placerade centralt i matsalen
- Två ketchuppumpar plus en laddad reservpump i matsalen. Fyra smörpaket
- Tydliga ansvarsområden för uppfyllning
- Frekvent omrörning i matkantinerna
- Ingen presentation av maten vid självservering
- Ingen meny i körummet
- Få kryddsorser
- Få salladsorser

## 5 ANALYS

Analyskapitlet är uppdelat i två delar. Analysens första del motsvaras av modellens tre yttre cirklar som visar de jämförelsepunkter som FAMM genererat utefter rummet, mötet och produkten. Analysens andra del representeras av pilarna i mitten där respektive matsals MCS jämförs mot Camps framgångsfaktorer.



Analysmodell (Anm: illustrerad av uppsatsförfattarna.)



Analysen är disponerad efter FAMM och är uppbyggd i två steg. I det första steget redogörs för de jämförelsepunkter som FAMM genererat. Utefter dessa beskrivs vad respektive skolmatsal kan lära av den andra strukturerat efter rummet, mötet och produkten. Vi gör en diskussion om vad åtgärden kommer att bidra med samt, i de fall vi anser nödvändigt, huruvida den bidrar till förbättring på den andra matsalen. Ett fåtal åtgärder har valts att visas upp även om de inte är kompatibla med den andra matsalens nuvarande system och därför ej bör införas. Vi har valt att göra det då läsaren kan ha skaffat sig en bild, från empirin, om huruvida dessa åtgärder bör implementeras av den andra matsalen. Vi vill därför tydliggöra vår argumentation för läsaren.

I analysens andra steg analyseras respektive matsals hinder och möjligheter att genomföra ett benchmarkingprojekt. I detta steg använder vi oss av *Camps framgångsfaktorer för ett benchmarkingprojekt* och analyserar hur respektive organisations MCS möjliggör för organisationen att genomföra ett benchmarkingprojekt. Detta gör vi genom att analysera hur väl organisationen uppfyller de olika kriterierna i Camps teori ett efter ett. Dessa kriterier ger oss förståelse för vilka organisatoriska faktorer som möjliggör ett benchmarkingprojekt och vilka faktorer som skulle kunna vara ett hinder för ett sådant.

## 5.1 ANALYS DEL ETT

### 5.1.1 VAD KAN LUND LÄRA AV HELSINGBORG

#### RUMMET

##### *SÄNKA SIN LJUDNIVÅ*

##### *Ljuddämpande tassor på stolsbenen*

Ljuddämpande tassor på stolsbenen bidrar till en lägre ljudnivå. Enligt Hansen m.fl. (2005) bidrar de olika ljuden en gäst utsätts för under måltiden till dennes helhetsbild. Om matsalen i Lund följer Helsingborgs exempel med tassor på samtliga stolsben kan det bidra till ökad trivsel och ge en bättre atmosfär.

##### *FÖRBÄTTRA SIN INREDNING*

##### *Armstöd på stolar*

Enligt Gustafsson (2006) påverkar möblemanget vår upplevelse av maten. I Helsingborg finns det armstöd på samtliga av matsalens stolar. Om Lund ersätter sina stolar med stolar som har armstöd



ökar detta bekvämligheten för eleverna när de sitter och äter och förbättrar på så vis intrycket av hela måltidsupplevelsen.

#### *Affischer med aktuella artister och filmer*

Till skillnad från Lund har matsalen i Helsingborg aktuella och ungdomliga affischer på väggarna i matsalen. Enligt Hansen m.fl. (2005) bidrar så kallade "avlägsna objekt", såsom exempelvis tavlor, till att höja trivseln i matsalen. Vidare medverkar aktuella affischer till att skapa en bättre atmosfär eftersom mötet mellan elever och matsalen påverkas positivt av att matsalen tillmötesgått eleverna med inredning de kan gilla.

#### *FÖRBÄTTRA SIN INTERIÖR*

##### *Placering av serveringsvagnar, redskap, tillbehör*

Interiören är viktig för hur kunden värderar restaurangbesöket (Andersson & Mossberg 2004). Genom omplaceringar i serveringsrummet kan Lund förbättra ljudnivån, smaken (se avsnitt *Kryddornas och ketchupens tillgänglighet*), mötet mellan elever samt mötet mellan elever och personal. Får Lund transportvagnarna ur vägen och även omplaceras de tillbehör som finns inom serveringsrummet, kryddor och ketchup, skulle trängseln minska. Ljudnivån skulle dessutom sjunka och mötet mellan alla ovan nämnda inblandade parter förbättras.

##### *Fler dryckesmaskiner och omplacering av glasen*

Slutsatsen av Rozin och Tuorila (1993) att tillgången till mat påverkar konsumtionen av densamma stödjer argumentet att fler dryckesmaskiner, som i Helsingborg, hade ökat elevernas konsumtion av dryck. Det vill säga färre elever hade valt bort dryck för att det är långt till dryckesmaskinerna och deras upplevelse om måltiden hade förbättrats i samband med att tillgängligheten ökat. Omplacering av glasen så att de, som i Helsingborg, står före drycken skulle minska springet i självserveringsrummet och därmed minska ljudnivån där inne.

#### *ÖKAD RENLIGHET*

##### *Färgkodade trasor*

Färgkodade trasor ökar dels hygien, dels tilliten mellan personal och kund. När eleverna ser att personalen tar hygienaspekterna på allvar genom fysiska manifestationer såsom färgkodade trasor borde tilliten till personalen öka vilket är viktigt enligt Hansen m.fl.

##### *Unison klädsel*

Den gemensamma klädseln ökar tilliten mellan personalen och eleverna. Brittiske specialisten på företagsidentitet Wally Olins menar att uniformer är en av de saker som påverkar uppfattningen av organisationens trovärdighet (Hatch 1997). Att personalen visar att de skiljer på arbetskläder och



civila kläder borde medföra att eleverna får större tillit till personalen eftersom de visar att de tar hygien på allvar. Mötet mellan elever och personal påverkas alltså positivt av en unison arbetsklädsel och helhetsupplevelsen av måltiden blir högre.

#### *FÖRBÄTTRADE VERKTYG*

Genom att följa Helsingborgs exempel med till räfflade salladsbestick minskas risken att salladsbesticken ramlar ner i salladskärnen. Något som eleverna klagade på i Lund. Elevernas uppfattning av salladen bör skadas av vetskapen att folk som kan ha otvättade händer är nere och gräver i den. Räfflade salladsbestick höjer alltså elevernas upplevelse av produkten tack vare ökad renlighet som Cardello (1995) visade vikten av. Men även genom att uppfattningen av utseendet (presentationen), som Klose m.fl. (2004) identifierat som en CSF, förbättras. Detta gör i sin tur att måltidsupplevelsen blir bättre. Enligt Rozin och Tourila (1993) påverkas kundernas uppfattning om maten av servisen. Om matsalen i Lund byter till riktiga glas och tallrikar, som Helsingborg har, borde de därför höja måltidsupplevelsen för eleverna.

## MÖTET

#### *ELEV OCH ELEV*

De sociala möten som äger rum i matsalen i Helsingborg utanför lunchtid borde göra den till en naturlig mötesplats för eleverna där de förankrar positiva minnen. Enligt de Castro (1991) påverkar sociala effekter, såsom de ovan, ätandet. Det egna sällskapet och andra gästers närvaro är väldigt viktigt för att öka trivseln under måltiden, något som dock i första hand gäller vid middagsbesök men även har viss inverkan på lunchbesöken (Andersson & Mossberg, 2004).

#### *ELEV OCH PERSONAL*

Förekomsten av matrådet i Helsingborg öppnar upp för en dialog mellan elever och matsalens personal, vilket ökar förtroendet samt främjar den personliga kontakten dem emellan. Skolmatsalen i Lund kan tjäna mycket på att försöka skapa personliga kontakter med sina kunder (Mattila 2001). Ett matråd visar på uppmärksamhet från personalens sida och att de hanterar klagomål med förståelse. Dessa faktorer är, enligt Hansen m.fl. (2005), bland de viktigaste för att få lojala och återkommande kunder. En nackdel med detta råd är att elevernas förväntningar på matrådet inte infrias, då en majoritet av eleverna, trots förekomsten av ett matråd, känner att de inte kan påverka vilken mat som serveras. Detta kan bidra till att eleverna tappar förtroendet för personalen och uppfattningen om måltiden riskerar att försämrans.

Under observationerna noterade vi att personalen i matsalen i Helsingborg har mer utstrålning och positiv energi än de på Lund. Då personalen är huvudkontakten mellan matsalen och eleverna är





bemötandet och det initiala intryck eleverna får av personalen av stor vikt. Gustavsson m.fl. (2006) menar därför att personalens prestationer påverkar kundernas trivsel. Vidare framgår det av Anderssons och Mossbergs (2004) företagna undersökning att gäster är villiga att betala mer för utmärkt service än den de faktiskt mottog.

Även det faktum att matsalen i Helsingborg har ett mer uttalat kundfokus kan förstärka elevernas intryck av personalen. Detta "kundtänk" torde inverka positivt på personalens inställning till eleverna och till följd därav förbättra mötet dem emellan. Helsingborgs system för insläpp, där elever som glömt sin bricka kan hämta ett engångsintyg, skulle kunna anammas av Lund vars nolltoleranspolicy riskerar leda till att färre elever väljer att äta skolmaten för att deras kamrat glömt sitt och de därför inte kan äta tillsammans. Det egna sällskapet och andra gästers närvaro är väldigt viktigt (Andersson & Mossberg 2004).

#### *PERSONAL OCH PERSONAL*

Vi ser Lund som en teamorganisation. En sådan kräver enligt Lind m.fl. en tydlig struktur. Måltidsupplevelsen för eleverna i matsalen i Lund hade påverkats positivt om Lund tog efter Helsingborgs tydligare arbets- och rollfördelning. I skolmatsalen i Lund saknas klara riktlinjer för vem som gör vad och exakt hur det skall göras. Enligt Lind m.fl. (2004) kan detta bidra till att konflikter och missförstånd mellan personalen lättare uppstår, och därmed uppnås lägre effektivitet, på grund av vad de kallar "*någonsyndromet*". Även Kivela (1994) och Johansson (2004) har poängterat vikten av tydlig rollfördelning i stävan att uppnå en lyckad måltidsupplevelse för kunderna (Gustafsson m.fl. 2006). Oordning och förvirring hos personalen och de konflikter detta medför ger dessutom ett oprofessionellt och rörigt intryck hos eleverna vilket inverkar negativt på deras sammanvägda måltidsuppfattning.

Införandet av en stark ledare på skolmatsalen i Lund är ett exempel från Helsingborg på hur de kunnat förbättra den otydlighet som råder och därmed minskat konflikter. Det behöver inte vara en uttalad chef men för att gruppen ska fungera effektivt är det viktigt med en person som har förmåga att föreslå gemensamma handlingar. Helsingborg har även en ledare som kontinuerligt observerades ge både positiv och negativ feedback under arbetsdagen, något som är viktigt för medlemmarnas effektivitet enligt Lind m.fl. Även gruppens förmåga att kunna ge varandra beröm för idéer och handlingar är viktigt för att organisationen ska kunna nå sina mål och därför något Lund kan lära (Lind m.fl. 2004).



Nigel Basset Jones (2005) menar att mångfald i organisationer är en källa till kreativitet. Enligt personalen i Helsingborg bidrar mångfalden till en god stämning inom personalen. Att införa mer mångfald i personalstyrkan i Lund hade därför troligtvis ökat såväl kreativiteten som stämningen mellan personalen.

## PRODUKTEN

### *TILLBEHÖR*

#### *Kryddornas och ketchupens tillgänglighet*

I båda matsalarna klagar elever över att maten är smaklös vilket enligt personalen i Lund beror på restriktiva kryddningsregler ovanifrån. Då Kloss (2004) m.fl. i sina CSF menar att en bra balans mellan smakerna är avgörande för människors uppfattning om den är det istället viktigt att eleverna själva kan påverka smaken genom exempelvis kryddor och ketchup. Men i Lund begränsar placeringen av dessa tillbehör användningen av dem. Att kryddorna är placerade i serveringsrummet gör att eleverna behöver lämna matsalen och tränga sig förbi alla som står och tar mat vilket gör att somliga troligtvis avstår, något som stöds av Rozin och Tuorila (1993). Vidare bidrar springet till ett tumult i serveringsrummet och höjer därmed ljudnivån (se avsnitt sänka sin ljudnivå). Ketchup och kryddor skulle istället kunna placeras på det stora bordet centralt i matsalen och skulle då få bättre tillgänglighet, som i Helsingborg. Att personalen upplever att eleverna skulle leka med kryddorna skulle kunna motverkas av ett matråd, något som i samma situation redan gett gott resultat i Helsingborg.

En viktig problematik, som märktes mycket tydligt vid intervjuerna med eleverna, var den att vara källkritisk och försöka förstå varför respondenterna säger som de gör. Vi tror att mycket av den negativa kritik vi fick höra under samtalen med eleverna beror på att de vill ha förändring och vill att saker skall framstå som sämre än vad de egentligen är för att på så sätt få till en förändring. Denna problematik förstärktes troligtvis av att eleverna ser oss gå runt med block och penna och observera matsalen och personalens agerande.

#### *Fler ketchuppumpar och smörpaket*

Kön som stundtals bildades runt Lunds smörpaket och ketchuppump kan ha bidragit till att elever valde att avstå från smör på sitt hårda bröd eller helt avstod från att ta hårt bröd. De förväntningar de haft på måltiden, där knäckebröd med smör kanske ingick, blir därmed inte fullt uppfyllda vilket enligt Fine (1992) påverkar upplevelsen av måltiden negativt. Upplevelsen kan även påverkas negativt av att eleverna inte blir mätta om de exempelvis inte gillar maten och tänker komplettera med knäckebröd och smör. Mättnad är ett av kriterierna som Hansen m.fl. (2005) upptäckte var det



absolut viktigaste kriteriet vid en lunch. Helsingborgs utbud av fyra smörpaket kan därför vara något som höjer elevernas uppfattning av måltiden. Helsingborgs fyra smörpaket gör att eleverna kan välja att ta smör från det paket som ser mest aptitligt ut. I Lund finns det ofta bara ett val och om det ser oaptitligt ut påverkas upplevelsen av måltiden i större utsträckning än om eleverna kan välja det som ser bäst ut.

#### *Bättre rutin för uppsikt över tillbehör*

Lunds system där samma personal som serverar maten även fyller på tillbehören skapar bitvis väntetid vid tillbehören men kan även påverka väntetiden vid maten. Stressen och slitningen mellan uppgifter kan vara grunden till att det stundom var kladdigt runt serveringskärlen då personalen inte prioriterar att torka rent men även, vilket observationerna visade, påverka relationerna personalen emellan och till eleverna. Helsingborgs idé att alltid ha en reservketchup och att ha en "springare" som har uppsikt över tillbehören kan lösa dessa problem.

#### *UTSEENDE*

##### *Kontinuerlig omrörning och bättre uppsikt över maten*

Vi tror att Lund kan få bukt med kladd runt matkärnen och oattraktiv uppläggning av maten genom att dra lärdom av Helsingborgs system med endast två matköer och en arbetszon mellan matöarna. Problematiken ligger i att det riskerar att förlänga köerna (se avsnitt: Ge elever tillträde till båda sidorna av matöarna).

## 5.1.2 VAD KAN HELSINGBORG LÄRA AV LUND

### RUMMET

#### *LJUDNIVÅ*

##### *Separera disk, matsal och servering samt dela upp matsalen i olika sektorer*

Eftersom ljuden från de olika delarna i matsalen enligt Hansen m.fl. (2005) påverkar gästernas helhetsbild skulle Helsingborg finna det värdefullt för atmosfären att liksom Lund dela upp matsalen i olika sektorer. Även inredning, som enligt Andersson & Mossberg (2004) är viktig för restaurangupplevelsen, skulle förbättras om olika sektorer skapades eftersom många av lunchgästerna i sådana fall skulle slippa behöva ta del av diskrum och slaskhinkar.



---

### *INREDNING*

Färgsättning är viktigt enligt Gustavsson m.fl. (2006). De skrikiga färgerna på möbler och väggar i Helsingborg var något som en hel del elever beklagade sig över. Där kan Helsingborg lära av Lunds färgsättning. Även Lunds växter bidrar till en mer varierad färgsättning samt lägre ljudnivå.

### *VERKTYG*

#### *Placering av brickor*

Genom att placera brickorna innan tallrikarna samt högre upp, precis som i Lund, skulle renligheten i matsalen kunna förbättras. Dels kladdar många elever onödigt mycket på borden på grund av avsaknad av bricka, dels plockar de inte alltid undan allt då det inte står på en bricka och lätt glöms av.

### *MUSIK*

Enligt Hansen m.fl. (2005) kan musik i restaurangen öka trivseln för gästerna och därmed hela måltidsupplevelsen. Det är följaktligen något Helsingborg kan lära sig av Lund.

### *FÖRBÄTTRA SIN KÖ*

#### *Ge elever tillträde till båda sidorna av matöarna*

Lunds system med fyra matköer förbättrar köförloppet och minskar kön. I Helsingborg är brickmaskinen den trånga sektorn och effekterna av att införa fler köer skulle inte vara lika stora. Helsingborg bör kanske istället överväga Lunds system utan tallriksmaskin. De har redan en vakt som sitter vid inläppet, likt Lund har, varför incitamenten för tallrikmaskinen minskar. Tar de bort maskinen får de liknande förutsättningar som Lund att införa fyra köer. Produkten skulle dock kunna påverkas negativt om arbetszonen mellan matöarna togs bort. Personalen skulle bli av med sin "frizon" vilket skulle leda till att personalen, för att till exempel komma åt att röra runt i maten i syfte att förbättra dess utseende, skulle behöva tränga sig in i kön bland eleverna (Gustafsson m.fl. 2006).

Problematiken blir i båda matsalarna kausalitets samband. Det kan vara svårt att veta vilket som har störst påverkan på antalet elever som äter. Renlighet och utseende eller kortare kö och väntetid.

### *MÖTET*

Vi har inte funnit något som Helsingborg kan lära av Lund vad gäller mötet.



---

## PRODUKTEN

### *PRESENTATION*

Lunds presentation av maten, dels i kön, dels på whitebordtavlan vid serveringsdisken anser vi, med stöd från Cardello (1995) och Wansink (2005), är viktig för elevernas upplevelse av maten. Även i Helsingborg anser vi att införandet av en liknande presentation skulle påverka elevernas uppfattning av måltiden positivt och därför kunna bidra till att öka antalet elever som äter där.

### *TILLBEHÖR*

#### *Fler kryddor och större salladsutbud*

Som vi konstaterat ovan med stöd från Klosse m.fl. (2004) anser vi att elevernas möjlighet att själva påverka maten i form av kryddor påverkar deras inställning till maten positivt. Matsalen i Lunds stora utbud och variation av kryddor tror vi därför är något som skulle kunna påverka inställningen till maten i Helsingborg positivt om det infördes där. Det begränsade salladsutbudet är något som eleverna i Helsingborg beklagar sig över i stor utsträckning och vi tror därför att införandet av ett större salladsutbud skulle påverka inställningen till måltiden positivt i Helsingborgsskolans matsal. Vidare anser vi att närvaro av sallad gör att måltiden får mer färg. Forskarna från Örebro Universitet menar att rättens färg och utseende har betydelse för vår uppfattning om rättens smak, lukt samt konsistens och Hansen m.fl. (2005) undersökning säger att rättens visuella intryck kan vara "sanningens ögonblick".

## 5.1.3 SAMMANFATTNING

Analysens första del anser visar enligt oss upp stora möjligheter för båda skolmatsalarna med ett benchmarkingsamarbete. Den visar att det finns mycket matsalarna kan lära av varandra. Alla små åtgärder bidrar till en ökad positiv bild av matsalens atmosfär och bidrar därför positivt till antalet elever som äter i respektive skolmatsal. Sammanfattningsvis är dessa åtgärder:



---

	<i>LUND</i>	<i>HELSINGBORG</i>
<i>RUMMET</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Möbeltassar</li><li>• Armstöd</li><li>• Aktuella affischer</li><li>• Placering av redskap</li><li>• Glas före dryck</li><li>• Färgkodade trasor</li><li>• Unison klädsel</li><li>• Räfflade salladsbestick</li><li>• Riktiga glas/tallrikar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Separera lokalens delar</li><li>• Fler växter</li><li>• Färgsättning</li><li>• Placering av brickor</li><li>• Musik</li></ul>
<i>MÖTE</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fler ändamål för matsal</li><li>• Matråd</li><li>• Utstrålning, glädje</li><li>• Kundfokus</li><li>• "Andra chansen" vid insläpp</li><li>• Tydligare roller</li><li>• Mångfald</li></ul>	
<i>PRODUKT</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tillbehörens tillgänglighet</li><li>• Fler ketchuppumpar/smörpaket</li><li>• Bättre rutiner för uppsikt över maten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meny och whiteboardtavla</li><li>• Fler kryddor</li><li>• Bättre salladsutbud</li></ul>

## 5.2 ANALYS DEL TVÅ

Analysens andra del jämför de båda matsalarnas förutsättningar att genomföra ett benchmarkingprojekt. Jämförelsen är uppdelad efter Camps framgångsfaktorer (se avsnitt 3.3 ovan).

### 1. STÖD FRÅN FÖRETAGSLEDNINGEN

#### a. Ledningens vilja ge sig in i ett benchmarkingprojekt

Kökscheferna i båda matsalarna var positivt inställda till benchmarking. Denna positiva inställning tog sig uttryck i dels köksansvariges positiva inställning redan i telefonen och det faktum att vi fick besöka dem, dels i att de ofta frågade om den andra matsalen och deras processer. I matsalen i Lund tyder även det faktum att vi fick stora friheter att observera och intervjua hur och vem vi ville, på en



förhoppning om att lära sig någonting av vår studie. Det senare uppfattar vi dock snarare som en passivt positiv inställning till benchmarking, eller att få lära sig någonting, än ett aktivt engagemang att starta upp ett benchmarkingprojekt. Den passiva inställningen är något som finns i hela matsalen i Lund och bygger troligtvis till stor del på den maktlöshet som kökschefen känner gentemot sin egen organisation. Ingen av matsalarna har tidigare startat ett benchmarkingprojekt och det är ingen som frågar hur ett sådant projekt utförs.

I matsalen i Helsingborg framstod kökschefen som nyfiken och positiv vad gällde att prova nya arbetsätt. Vidare är hon mycket tävlingsinriktad och hennes strävan att utveckla "sitt" kök till det bästa i Sverige kan uppfattas som en stor drivkraft vad gäller benchmarking. Detta engagemang tenderar även smitta av sig på den övriga kökspersonalen. Anledningen till denna nyfikenhet och frågvishet kan förvisso grunda sig i en önskan om att snarare bekräfta sin egen process än att få hjälp från en eventuell benchmarkingpartner. För att förändring ska bli möjlig måste medarbetarna, enligt Kotter, vara övertygade om att förändring är nödvändigt. Kökschefens självgodhet och övertygelse om sin verksamhets storhet har även det smittat av sig på de anställda. Om varken kökschefen eller de anställda inser vikten av förändring kan det innebära ett hinder för att införliva ett benchmarkingprojekt.

*b. Auktoritet hos ledningen att förändra i organisationen*

I matsalen i Lund saknar kökschefen auktoritet vilket bekräftas av såväl henne själv som övriga delar av personalen. Det är en mycket platt organisationsstruktur där alla har lika mycket att säga till om. Kökschefen varken känner sig som en chef eller har befogenheter att bestämma över de andra. Det är därför ingen självklarhet att just hon skulle initiera ett förändringsprojekt och gör det kanske inte av den anledningen. Bristen på ledarskap är även ett hinder för att skapa en känsla av angelägenhet vilket enligt Kotter är nödvändigt för att "kickstarta" ett förändringsprojekt. Avsaknaden på ledarskap är därför ett stort hinder för organisationen om de skulle benchmarka.

Kökschefen i matsalen i Helsingborg har däremot stor auktoritet bland sin personal, som lyssnar på henne. Detta är något som markant ökar chanserna att lyckas med ett eventuellt framtida benchmarkingprojekt. Att kökschefen har visat på tidigare framgångsrika förändringar innebär enligt Kotter att hon fått ökat förtroende inför framtida förändringsarbete något som möjliggör ett benchmarkingprojekt. Vidare framgår det att de nya rutinerna bidragit till en aningen stelare arbetsmiljö, men med positiva följder såsom klar och tydlig roll- och arbetsfördelning. Alla vet vad de skall göra och hur, mycket tack vare kökschefens tydliga ledarroll, en roll i vilken hon är mycket bestämd.



---

*c. Kommunikationen mellan ledning och organisationen*

De två matsalarna skiljer sig väldigt mycket åt även vad gäller kommunikationen. I matsalen i Lund saknas effektiva kommunikationskanaler. Matsalen i Helsingborg är bättre med informationslistor och informationspärmar, vilket bidrar till en väl fungerande kommunikation. Under våra observationer och intervjuer i Lund har vi inte upptäckt någon struktur för kommunikation överhuvudtaget. Ingen av respondenterna upplever det som att det finns någonstans att vända sig med klagomål, det finns ingen klar arbetsfördelning eller bestämda ansvarsområden och det är därför svårt att veta vem som gjort vad om exempelvis någonting gjorts felaktigt. Detta kan jämföras med Helsingborg där en tydlig ledarroll och tydliga rollfördelningar bidrar till att det blir svårt att skylla ifrån sig. Detta leder i sin tur till att konflikter sällan uppstår runt arbetsrutiner, vilket sammantaget bidrar till en bättre relation och kommunikation.

Observationerna och intervjuerna i matsalen i Lund visar på en allmänt bristande och ofta utebliven kommunikation mellan medarbetarna, vilket försvårar för kökschefen att kommunicera visionen. Kotters åtta kriterier för förändring förutsätter en stark ledarroll med makt att kommunicera med och engagera sin personal. Det är främst avsaknaden av en sådan ledare vi ser som hinder för skolmatsalen i Lund att genomföra ett benchmarkingprojekt. Denna avsaknad av ledarskap påverkar troligtvis möjligheten att kommunicera med personalen negativt, vilket kan leda till svårigheter att ena dem i ett gemensamt förändringsprojekt. Istället har vi bevittnat fem individer som hindrar varandras förändringsförsök till den grad att försöken till stor del verkar ha upphört.

Något som kan verka hämmande för kommunikationen i Helsingborg är de språkliga barriärer som finns mellan medarbetarna. Detta är något som styrks av våra observationer samt intervjuer. I samband med att kökschefen delegerar ut arbete uppstår det emellanåt missförstånd och saker får sägas upprepade gånger. Detta verkar bidra till viss frustration hos köksansvarig.

## *2. KLAR OCH TYDLIG FÖRSTÅELSE FÖR PROCESSER OCH ARBETSMETODER*

Tack vare Helsingborgs matsals väldokumenterade och synliga arbetsprocesser underlättas en gemensam förståelse för den egna organisationens processer och arbetsmetoder, något som saknas i Lund. Att personalen i Lund kan arbetet bra visar sig i hur självständigt de arbetar, men avsaknaden av rutiner gör det svårt att prata om processerna och därigenom svårt att förändra arbetsmetoderna efter någonting de lärt sig genom exempelvis benchmarking. Personalen i matsalen i Lund verkar ej reflektera över sina arbetsprocesser, vilket bland annat visade sig i samband med den diskussion som uppstod då ingen visste var salladskantinen skulle stå. Detta kan vara ett stort hinder för Lund då det





för framgångsrika benchmarkingprojekt, enligt Camp (1993), är viktigt att processer ifrågasätts. Även kravet på utbildning borde göra att medarbetarna i matsalen i Helsingborg får bättre förståelse för verksamheten. Vidare bidrar matsalens roterande arbetsschema till ökad förståelse för, och kunskap om, existerande arbetsrutiner. Att förstå sina processer är viktigt för att definiera gapet mellan den egna organisationen och benchmarkingobjektet. Det är, enligt Karlöf och Östblom (1993), av central betydelse då det är detta gap som översätts till organisationens förbättringsmöjligheter (Karlöf & Östblom 1993).

Att Helsingborg, till skillnad från Lund, hade idéer om vad de kunde förändra för att öka antalet elever som äter tyder också på att de bättre känner till den effekt deras ageranden och arbetssätt får på rummet, mötet och produkten och därmed vilken effekt det får på hur många elever som äter.

Ett hinder för benchmarking är den höga personalomsättningen vid matsalen i Helsingborg. Så snart en ny vikare börjar i matsalen måste arbetsprocesserna läras ut på nytt.

### *3. VILJAN ATT FÖRÄNDRA EFTER DE RESULTAT SOM FRAMKOMMER*

I intervjuerna har medarbetarna i Lund vittnat om den förändringsvilja som råder inom matsalen. De har även beskrivit den personliga prestige som läggs i arbetsprocesser vilket hindrar många försök till förändring. Den låga omsättningen på personal skulle kunna bidra till att nya idéer inte godtas och vara en förklaring till att personalen inte längre ger förslag på förbättring. Camp (1993) menar att företagsledningens frågvishet om hur arbetsmetoder kan förbättras är grunden för benchmarking. Organisationsstrukturen i matsalen i Lund utan ledarskap anser vi gör det extra viktigt för alla i organisationen att ifrågasätta arbetsmetoderna. Det är därför ett hinder för ett lyckat benchmarkingprojekt att så inte sker, något som är vanligare i matsalen i Helsingborg.

Helsingborg har en god inställning till att genomföra effektiviseringar i arbetsprocessen, en strävan som kan ha positiv inverkan på viljan att förändra och anpassa sin verksamhet efter de framtagna benchmarkingresultaten.

I likhet med punkt två kan det faktum att skolmatsalen i Helsingborg har väldigt höga tankar om sin egen verksamhet hindra förändring och utveckling. Om organisationen är för självgod och övertygad om att dess arbetssätt redan är så bra som de kan bli, kan en subjektiv bild skapas av de jämförelseresultat som en eventuell benchmarking kan få fram. Viljan är förvisso god i matsalen men möjligheten att förändra sin verksamhet minskas av eventuella förutfattade meningar om vad som är bäst.



---

#### 4. FÖRSTÅ VIKTEN AV FRAMSTEG

I matsalen i Lund visar sig avsaknaden av ett starkt, samstämt ledarskap, i vad några respondenter kallade för "frånvaron av en ledande hand". Det finns ingen i organisationen som har auktoriteten att skapa den känsla av angelägenhet, som Kotter nämner. Den bristande kommunikationen mellan personalen gör det troligtvis svårt för medlemmarna att skapa en samstämd känsla av angelägenhet utan en stark ledare.

Den starka ledarrollen och den tydliga hierarkin som däremot råder i matsalen i Helsingborg underlättar möjligheten att skapa en känsla av angelägenhet. Köksansvariges förtroendekapital när det gäller förändringar, har dessutom en positiv inverkan på möjligheten att förmedla ett budskap om förändring.

#### 5. VILJA ATT UTBYTA INFORMATION MED BENCHMARKINGPARTNERS

Viljan att utbyta information är större i matsalen i Lund än den i Helsingborg. Den öppenhet Lund visade mot oss tyder på att de är villiga att öppet dela med sig om sin verksamhet även till en eventuell benchmarkingpartner. De verkar inte vilja dölja någonting och de argumenterar stundom hetsigt med varandra utan att bry sig om att vi är där. I Helsingborg finns en viss motvilja att dela med sig av sina egna processer. Denna uppfattning styrks av en kommentar från kökschefen i vilken hon uppmanade sin personal att, med hänvisning till deras strävan att bli bäst i Sverige, inte dela med sig för mycket till oss. Även att kökschefen valde ut intervjurespondenterna kan tyda på en ovilja att dela med sig och en viss slutenhet. Detta kan även ha snedvridit den bilden vi fick av organisationen då den till viss del bygger på intervjuerna. En sådan inställning kan verka hämmande vid ett benchmarkingprojekt.

Elevernas intryck av att personalen i matsalen i Lund hade sminkat sig och var trevligare än vanligt samt det faktum att köksansvarig ovanlighetens skull jobbade uppe i matsalen för tyder på personalens vilja att skönmåla sina prestationer. Vi uppfattar det dock inte som att de medvetet skulle försöka dölja delar av sin verksamhet för att behålla någon form av överlägen gentemot en eventuell benchmarkingpartner som de i Helsingborg skulle kunna.

Uppfattningen om sin egen verksamhet skiljer matsalarna åt, vilket kan påverka deras förutsättningar att benchmarka. I matsalen i Lund var personalen medveten om att allt inte var perfekt vilket bör öka deras vilja att förbättra. Hos matsalen i Helsingborg har kökschefen däremot en



---

väldigt lovande bild av sin egen verksamhet. Denna uppfattning kan hindra henne från att inhämta information från partners då hon redan anser att sina egna arbetsprocesser är överlägsna de andras.

#### *6. ÖPPENHET FÖR NYA IDÉER NÄR DET GÄLLER ATT HITTA INFORMATION*

I Lund avfärdas nya idéer vilket är ett stort hinder för möjligheten att utföra benchmarking. Då medarbetarna inte lyssnar på varandras idéer blir det väldigt svårt att lyfta fram nya tankar och få gehör för hur information kan hittas och var. I matsalen i Helsingborg har kökschefens tidigare lyckade förändringar skapat tillit och förtroende även inför kommande förändringar. Därmed finns en större öppenhet för nya förslag och idéer som kökschefen kommer med, något som stöds av Kotter. Vidare skiljer sig de båda matsalarna sig åt vad gäller öppenhet och idériedom hos personalen. Respondenterna i matsalen i Lund berättar om sin öppenhet för nya idéer och att de själva som nyanställda hade många idéer som de dock inte fick gehör för. Det finns alltså potential hos personalen men den hålls tillbaka något av organisationen. I matsalen i Helsingborg upplever personalen tvärtom att de redan provat alla möjliga arbetssätt och av denna anledning inte kan arbeta på så många andra sätt. En inställning som kan verka hämmande vid en eventuell benchmarking.

#### *7. KREATIVITET NÄR DET GÄLLER ATT TILLÄMPA NYA IDÉER*

Likt situationen i punkt sex vittnar intervjuerna om att det finns potential bland delar av personalen i matsalen i Lund vad gäller kreativitet och idériedom. Det faktum att båda matsalarna har anställda som jobbat inom restaurangbranschen i flera år ökar sannolikheten att de har idéer på lösningar som de burit med sig från tidigare erfarenheter. Men för Lunds vidkommande borde det återkommande avvisandet av idéer och deras bristande kommunikation vara ett hinder för möjligheten att utföra bechmarking genom att kväva kreativiteten och försvåra för lösningar att spridas till alla anställda.

Enligt Nigel Basset Jones (2005) har mångfald bland personalen en positiv inverkan på dess kreativitet. Den höga personalomsättningen och vikariernas olika bakgrund bidrar därför troligtvis till den förhållandevis höga kreativiteten i matsalen i Helsingborg.



---

## 5.2.1 SAMMANFATTNING

### LUND

	<i>MÖJLIGGÖR</i>	<i>HINDRAR</i>
1.	•Kökschef positiv inställning till benchmarking	•Passiv inställning på grund av bristande ledarskap •Saknar auktoritet •Inga effektiva kommunikationskanaler •Bristande kommunikation
2.	•Jobbat länge	•Brist på rutiner → låg förståelse •Reflekterar ej över metoder
3.		•Förändringsovilja •Personlig prestige i processer •Låg personalomsättning •Ifrågasätter ej arbetssätt
4.		•Ingen har makt skapa känsla av angelägenhet •Bristande kommunikation
5.	•Öppenhet mot oss •Döljer inget •Medvetna om att allt ej är perfekt	•Skönmålar sina prestationer
6.	•Individer öppna för nya idéer	•Organisationen avvisar nya idéer •Bristande kommunikation
7.	•Kreativitetspotential hos vissa individer •Jobbat länge i restaurang	•Organisationen avvisar nya idéer •Bristande kommunikation



## HELSINGBORG

	<i>MÖJLIGGÖR</i>	<i>HINDRAR</i>
1.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Kökschef positiv inställning till benchmarking</li><li>•Kökschef tävlingsinriktad</li><li>•Hög auktoritet</li><li>•Tidigare positiva förändringsresultat</li><li>•Rutiner/roller→ bra kommunikation</li><li>•Effektiva kommunikationskanaler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Bild av egen storhet</li><li>•Bekräftelse snarare än kunskap</li><li>•Språkliga barriärer</li></ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Väldokumenterade rutiner</li><li>•Roterande arbetsuppgifter</li><li>•Utbildningskrav</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Hög personalomsättning</li></ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Stort intresse av den andra matsalen</li><li>•Resultatinriktade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Bild av egen storhet → subjektiv betraktelse</li></ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Stark ledarroll, tydlig hierarki</li><li>•Tidigare positiva förändringsresultat</li></ul>	
5.		<ul style="list-style-type: none"><li>•Bild av egen storhet</li><li>•Ovilja dela med sig</li></ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Tidigare positiva förändringsresultat → kökschefens nya idéer anammas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•De anser sig ha provat allt</li></ul>
7.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Restaurangerfarenhet</li><li>•Mångfald</li></ul>	



---

Förutsättningen för våra fallstudieobjekt att genomföra ett benchmarkingprojekt beror till stor del på inomorganisatoriska faktorer. Skolmatsalen i Helsingborg har en organisationsstruktur som till mångt och mycket kan främja ett benchmarkingprojekt. Här är förutsättningarna för att benchmarka bättre än i Lund och det finns goda möjligheter att genom benchmarking effektivisera sin verksamhet och förbättra den nuvarande arbetsprocessen. Det framgår klart av studien att ledarskapet har stor inverkan på möjligheten att benchmarka. Helsingborgs starka ledarskap ligger bakom flertalet av de faktorer som möjliggör för matsalen att benchmarka. Samtidigt är avsaknaden av just ett starkt ledarskap i Lund ett av de absolut största hindren för benchmarking på den matsalen. Med ett starkt ledarskap följer dessutom i Helsingborgs fall en fungerande kommunikation, väl utarbetade rutiner samt en större öppenhet vad gäller förändringar, vilket Lund till stor del saknar, något som avsevärt påverkar framgången med ett benchmarkingprojekt.

Föreliggande studie belyser inte bara fördelar vad gäller Helsingborgs mångfaldiga personal utan även för- och nackdelar vad gäller deras höga personalomsättning jämfört med Lund. Några av Lunds starkaste faktorer visade sig dock vara personalens positiva inställning till benchmarking samt dess öppenhet. Vidare visade studien att Helsingborgs goda självbild skulle kunna verka som ett hinder vid en eventuell benchmarking.

Analysens två delar har visat ett potentiellt samband där den matsal som har mest att lära, även är den som har sämst förutsättningar att lära. Det tror vi beror på Lunds förändringsovilja, bristen på ledarskap och kommunikation, vilket har gjort Lund inte utvecklats lika mycket som Helsingborg. Det kan samtidigt konstateras att det just är dessa faktorer som hindrar matsalen att genomföra ett benchmarkingprojekt.



## KAPITEL

## 6 SLUTSATS

---

I slutsatsen besvaras syftet. Härfter följer slutdiskussionen där fallstudiens generaliserbarhet och den föreslagna benchmarkingmetodens tillämpbarhet på andra situationer diskuteras. Kapitlet avslutas med en diskussion om intressant vidareforskning.

---

### 6.1 SLUTSATS

Möjligheterna för våra två skolmatsalar att benchmarka varandra med hjälp av FAMM ser vi som goda. Vi upplever att FAMM gav en bra förståelse för sambandet mellan exempelvis personalens ageranden och dess konsekvenser på atmosfären och hur detta i sin tur påverkar antalet elever som äter. Dessa samband hade troligtvis varken personalen eller vi annars kunnat identifiera. Benchmarkingmetoden har bidragit till många konkreta förslag på åtgärder som våra fallstudieobjekt kan lära av varandra. Alla dessa åtgärder bidrar i sin tur till en ökad positiv bild av atmosfären och har därmed potential att öka antalet elever som äter. FAMM-teorin kunde, trots sin breda fokus på måltider, tillämpas på den konkreta situation som skolmatsalar verkar i.

Vi har med hjälp av vårt teoretiska ramverk, FAMM, kunnat identifiera jämförelsepunkter för en måltid som syftar till att öka antalet elever som äter (ljudnivå, färgsättning, relationer med mera). Dessa punkter har inneburit att vi redan vid initierandet av benchmarkingen vetat vad vi ska fokusera på. Empirin har sedan givit förslag på hur dessa kan uppnås (möbeltassar, växter, unison klädsel med mera), vilket med framgång kunnat användas för att ge förslag till förbättring på båda skolorna. Vår benchmarkingmetod begränsar sig inte till att enbart kolla på andra organisationer som är "bäst i klassen" för att nå sina mål. Istället har metoden visat prov på användbarhet för båda benchmarkingpartnerna, som bäggedera visat sig ha mycket att lära av varandra. Istället för att intressera oss för vilken matsal där flest elever åt och implementera deras arbets sätt på den andra matsalen har vi kunnat utgå från teorin för vilka jämförelsepunkter som finns för funktionen och därefter kunnat se vilka som utför den bäst och vem som kan lära vad av vem.



Vi anser att de båda matsalarna, genom att ta del av vår uppsats, kan tillgodogöra sig en bredare kunskap om sin egen verksamhet. Uppsatsen kan även ge fallstudieobjekteten kunskap om effekterna av sina ageranden och en ökad förståelse för hur dessa bidrar till atmosfären tack vare det teoretiska ramverket. Vår förhoppning är att de konkreta åtgärder som vi föreslagit även kan bidra till att öka känslan av angelägenhet där båda organisationerna mött hinder. Genom att visa att det faktiskt finns saker som Helsingborg kan göra bättre minskar de hinder personalen möter i sin egen goda självbild och genom att visa på positiva effekter som projektet skulle kunna ge bidrar vi kanske till att minska förändringsoviljan i Lund.

## 6.2 DISKUSSION

### DEN AKTUELLA FALLSTUDIENS GENERALISERBARHET

FAMM är en generell modell baserad och applicerbar på alla typer av måltider. Eftersom teorin sedan tillämpas på våra specifika fall borde resultatet vara någorlunda generaliserbart. FAMM utgår från helhetsintrycket av en måltid. Vi har sedan begränsat den till målet att öka antal elever som äter av skolmaten. Jämförelsepunkterna gäller alla måltider, det vill säga i alla måltider är exempelvis smak, utseende, inredning och ljudnivå viktigt i olika stor utsträckning. Det som gjort den unik i våra fall är hur jämförelsepunkterna uppnås. Detta då lärdomarna om hur jämförelsepunkterna uppnås kommer från en specifik gymnasieskolas matsal. Alla måltider kanske inte uppfyller jämförelsepunkten utseende genom att någon rör runt i maten, eller inredning genom affischer på aktuella artister. Jämförelsepunkterna har troligtvis olika stor inverkan beroende på situationen som studeras. Här är det viktigt att vara medveten om skillnaden i kanske framförallt vilka gästerna är. Vår fallstudie betraktar två gymnasieskolors matsalar. Att generalisera samma jämförelsetal till andra måltider som exempelvis förskolebarn eller militäranläggningar, som också är så kallade "institutionella matsalar", är troligtvis inte optimalt. Förskolebarn har inte samma val som gymnasieelever huruvida de ska gå till matsalen eller ej och kön eller interiörens påverkan kanske därför inte är lika stor. I militäranläggningar skulle det kunna tänkas råda en machostämning där det uppmuntras att äta mycket tillskillnad från gymnasieskolmatsalar, där det klagas mycket på maten. Dessutom har Mieselmans (2003) studie visat att yngre människor är mer negativt inställda till mat vilket också påverkar hur och varför de äter. Tas studien till en annan situation än den "institutionella" och restauranger ska analyseras blir skillnaden i jämförelsepunkterna med stor sannolikhet ännu större. Anderssons och Mossbergs (2004) studie pekade på just denna skillnad.





Vi anser att FAMM är ett bra teoretiskt ramverk som borde gälla för alla måltider men att de enskilda åtgärder som fallstudieobjekten kunnat lära sig ska ses som betydligt mer specifika.

## METODENS TILLÄMPBARHET

Potentialen att använda vår benchmarkingmetod på offentliga verksamheter som ett verktyg att effektivisera sina funktioner, bekräftas av vår fallstudie. Vår metod riskerar inte att stanna vid en nyckeltalsjämförelse då den går förbi detta steg och ser direkt till de processer som skapar nyckeltalen. Metoden undviker även de nackdelar som finns med att ta sin utgångspunkt i nyckeltal och som därför blir ett problem för flertalet offentliga verksamheter. Tar kommuner sin utgångspunkt i nyckeltal blir det svårt att förstå *vilka* åtgärder som ska genomföras för att nå önskat resultat. Av vår fallstudie framgår det att den teoretiska referensramen som används kan ge en bättre förståelse för de samband som gäller mellan processer och önskat resultat. Att redan från början utgå från ett önskat resultat kanske inte är det bästa sättet att nå det. Om förhoppningen med benchmarkingen är att förändra är det viktigt att gå ner på djupet. Vi anser att vår metod har visat en eventuell väg dit.

Förhoppningen är att vår benchmarkingmetod är applicerbar på andra offentliga verksamheter än de som används i vår uppsats, skolmatsalar. Vi anser att framgången med metoden i vår studie styrker möjligheten att använda den även på andra offentliga verksamheter. Metodens bredd borde göra den användbar för de flesta områden. Genom att i varje enskilt fall välja en modell/teori som är anpassad för de mål som eftersträvas i den aktuella verksamheten torde en sådan tillämpning vara möjlig. Även om metoden visade sig användbar i vår studie vill vi dock påpeka att studien är mycket begränsad både vad gäller urval (två skolmatsalar) och område (måltid) och bör därför ses som ett första test av en potentiellt intressant metod.

Ett problem med vår benchmarkingmetod kan vara val av teori. I vår uppsats fanns flertalet teorier att välja mellan som beskriver och försöker förklara måltidens framgångskoncept. Det gäller att hitta en teori som passar det område man vill studera och det specifika mål man vill uppnå. En tänkbar nackdel med den föreslagna benchmarkingmetoden kan vara att teorin/modellen begränsar benchmarkingpartnernas synfält. En modell är alltid en förenklad bild av verkligheten som inte kan se till alla aspekter. Det finns därför en risk att teorin begränsar partnernas potentiella jämförelsepunkter istället för att öka dem. Vi upplevde dock aldrig att vi begränsats av FAMM i vår jakt på jämförelsepunkter. Däremot fanns det stundom problem med att anpassa verkligheten till modellen och kategorisera verkligheten. Samma problem som troligtvis föreligger vid all form av benchmarking, kausalitet, upplevde vi stundom som problem. Även om teorin hjälpte oss att förstå



---

vilka effekter som ett visst handlande eller inredning har kvarstår problematiken med att kunna uttala sig om exakt vilka resultat det ger. I vår studie stötte vi exempelvis på problemet då vi brottades med vilken effekt som var störst för att öka antalet elever som äter: renlighet eller väntetid.

## VIDAREFORSKNING

Intressant vidareforskning hade varit att analysera förutsättningarna för metoden på andra matsalar, med samma teoretiska ramverk, FAMM, för att kunna utvärdera metodens gångbarhet. Håller metoden i dessa test hade det varit intressant att tillämpa den på någon annan offentlig instans med andra teoretiska ramverk för att utvärdera metodens tillämpbarhet. Vidare hade det varit intressant med en studie som, med utgångspunkt i vår studie och de resultat som presenterats, tar vid där vi slutar och genomför en implementering av våra konkreta åtgärder och förslag. Är det möjligt att, efter implementeringen, ta fasta på några mätbara förändringar av antalet elever som äter av skolmaten?

Att testa metodens tillämpbarhet på den privata sektorn skulle också vara spännande. Är den presenterade metoden endast ett användbart verktyg för den offentliga sektorn eller kan även privata aktörer dra nytta av de teoretiska glasögonen som benchmarkingmetoden erbjuder?



---

## 7 KÄLLFÖRTECKNING

### PUBLICERADE KÄLLOR

#### LITTERATURREFERENSER

- Brunsson, Nils (1982) *Företagsekonomi – sanning eller moral? Om det normativa i företagsekonomisk utveckling*, Lund, Studentlitteratur
- Bryman, Alan, Bell, Emma (2007) *Business research methods*, Oxford, Oxford University Press
- Child, John (2005) *Organization Contemporary Principles and Practice*, Oxford Blackwell Publishing
- Grant, Robert M (2008) *Contemporary strategy analysis*, Sjätte upplagan, Oxford, Blackwell Publishing
- Hatch, Mary Jo (1997) *Organisationsteori Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Oxford, Oxford University Press
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur.
- Karlöf, Bengt, Östblom, Svante (1993) *Benchmarking – Vägvisare till mästare i produktivitet och kvalitet*, Andra upplagan, Borgå, Svenska Dagbladets förlags AB
- Lekvall, Per, Wahlbin, Claes, (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. Fjärde upplagan, Göteborg, IHM Publishing.
- Lind, Jan-Inge och Skärvad, Per-Hugo (2004) *Nya Team i Organisationernas Värld*, Liber. Malmö, Liber Ekonomi.

#### VETENSKAPLIGA ARTIKLAR

- Andersson, Tommy D, Mossberg Lena (2004) *The dining experience: do restaurants satisfy customer needs?*, Vol. 4, Nr. 4, s. 171-178.
- Basset-Jones, Nigel, *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation* (2005) Oxford, Blackwell Publishing Vol 14 Nr.2
- Cardello, Armand V. (1995) *Food Quality: Relativity, Context and Consumer Expectations*. Food Quality and Preference, Vol. 6, Nr. 3, s. 163-170.
- Cardello, Armand V., Bell, Rick, Kramer, F. Matthew (1996) *Attitudes of consumers toward military and other institutional foods*. Elsevier Science Limited, Consumer Research Branch, Behavioral Sciences Division, U.S. Army Natick R,D&E Center, Natick, Vol. 7, Nr. 1, s. 720.



- Collins, Scott and Friend, Zach. *Beyond Benchmarks - Local Government find that comparing does not always pay*. The American City & County (2007) 122(1), s. 22.
- De Castro, J. M. (1991) *Social facilitation of the spontaneous meal size of humans occurs on both weekdays and weekends*, Physiology & Behavior, Vol. 49, Nr. 6, s. 1289-1291.
- Dorsch, Jeffrey J., Yasin, Mahmoud M. *A Framework for Benchmarking in the Public Sector – Literature Review and Directions for Future Research*. International Journal of Public Sector Management (1998) Vol. 11 Nr. 2/3, s. 91-115.
- Edwards, John S. A., Gustafsson, Inga-Britt, (2008) *The The Five Aspects Meal Model*, Blackwell Publishing, Journal of Foodservice, Vol. 19, Nr. 1, s. 4-12.
- Edwards, J. S. A., Meiselman, H. L., Edwards, A., Leshner, L. (2003) The influence of eating location on the acceptability of identically prepared foods. Elsevier, Food Quality and Preference, Vol. 14, Nr. 8, s. 647-652.
- Fine, Gary Alan (1992) *The Culture of Production: Aesthetic Choices and Constraints in Culinary Work*. American Journal of Sociology, Vol. 97, Nr. 5, s. 1268-1294.
- Gustafsson, Inga-Britt, Öström, Åsa, Johansson, Jesper, Mossberg, Lena (2006) *The The Five Aspects Meal Model: a tool for developing meal services in restaurants*. Blackwell Publishing, Journal of Foodservice, Vol. 17, Nr. 2, s. 84-93.
- Hansen Kai Victor, Jensen Øystein, Gustafsson, Inga-Britt (2005) *The Meal Experiences of á la Carte Restaurant Customers*. Scandinavian journal of hospitality and tourism, Vol. 5, Nr. 2, s. 135-151.
- Helden van G. Jan, Tilleman Sandra, *In Search of a Benchmarking Theory for the Public Sector*, Financial Accountability & Management (2005) Vol. 21 Nr. 3, s. 337-361.
- Johansson Tobias, Siverbo Sven. *Relative performance evaluation in Swedish local Government*, Financial Accountability & Management (2006) Vol. 22, Nr. 3, s. 271-290.
- Johns, Nick, Kivela, Jack (2001) *Perceptions of the first time restaurant customer*, Blackwell Publishing, Food Service Technology, Vol. 1, Nr. 1, S. 5-11.
- Klosse, P. R., Cramwinckel, A. B., Saris, W. M. (2004) *The formulation and evaluation of culinary success factors (CSFs) that determine the palatability of food*. Blackwell Publishing, Food Service Technology, Vol. 4, Nr. 3, pp. 107-115.
- Mattila, Anna s. (2001) Emotional Bonding and Restaurang Loyalty. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 42, Nr. 6, s. 73-79.
- Rozin, P., Tuorila, H. (1993) *Simultaneous and temporal contextual influences on food acceptance*, Food Quality and Preference, Vol. 4, Nr. 1-2, pp. 11-20.
- Wansink, B. van Ittersum, K. Painter, J.E (2005) *How descriptive food names bias sensory perceptions in restaurants*. Food Quality and Preference, Vol. 16, Nr. 5, s. 393-400.



---

Öström, Åsa, Rapp, Erika, Prim, Mia (2008) *FAMM: from food to meal research on the product aspect of the meal experience*. Blackwell Publishing, Journal of Foodservice, Vol. 19, Nr. 1, s. 63-68.

#### ELEKTRONISKA KÄLLOR

Arbetsmiljöverket. Den 7 april 2009, <http://www.av.se/teman/skolan/iskolan/skollunch.aspx>.

Livsmedelsverket. Den 7 april 2009,

[http://www.slv.se/templates/SLV\\_Page.aspx?id=16480&epslanguage=SV](http://www.slv.se/templates/SLV_Page.aspx?id=16480&epslanguage=SV).

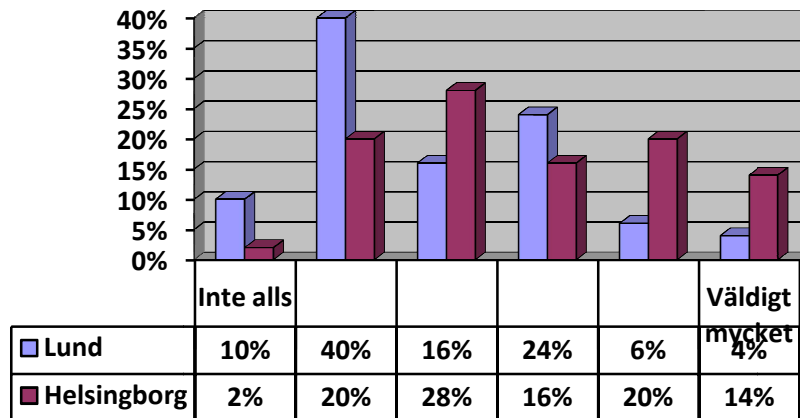
Jämförande Kvalitetsnätverk, Sveriges Kommuner och Landsting, den 10 april,

<http://www.skl.se/artikel.asp?A=1502&C=836>.

## 8 BILAGA 1 – ENKÄTUNDERSÖKNING

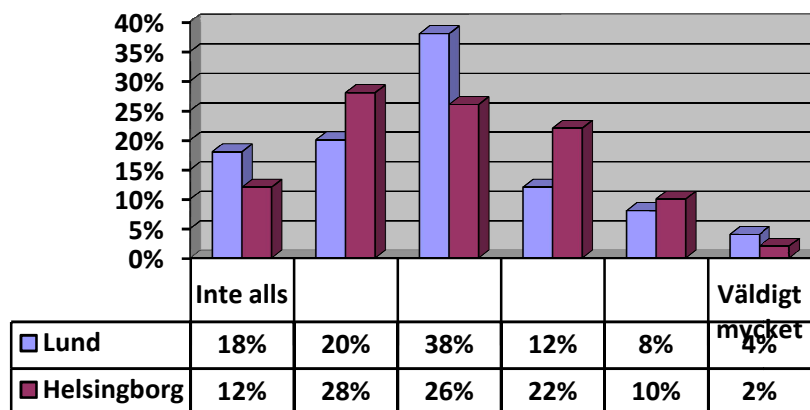
I bilagan finns svaren från enkätundersökningen bland eleverna. Svaren är angivna i jämförande diagram mellan matsalarna.

### 1.1 Tycker du att du behöver stå länge i kö för att få mat?



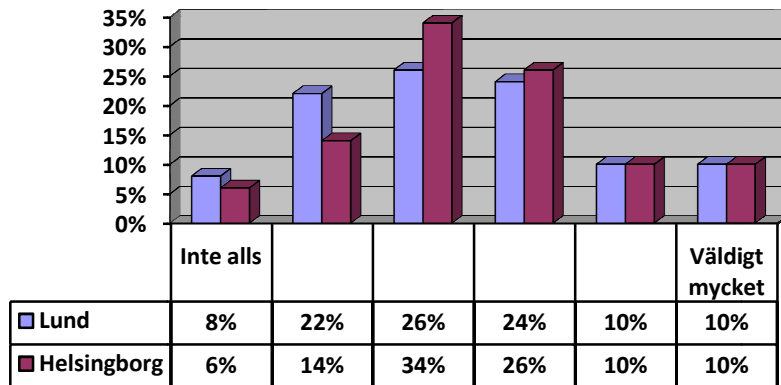
Eleverna från Helsingborg ställer sig lite mer negativa än de från Lund.

### 1.2 Tycker du att det är för hög ljudnivå i skolmatsalen (känner du att du behöver tala högt för att de runt ditt bord ska höra vad du säger)?



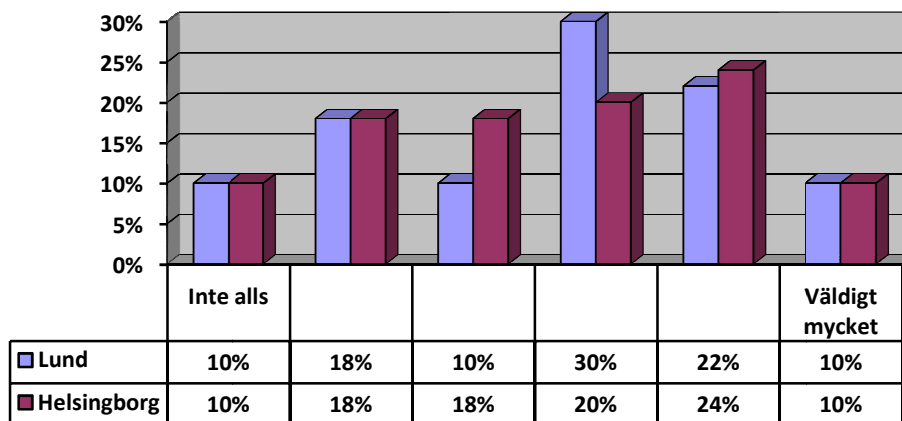
Även gällande ljudnivån ställer sig Helsingborgseleverna, i större utsträckning än Lundaeleverna, negativa.

## 1.3 Tycker du att skolmatsalen är trevlig att äta i?



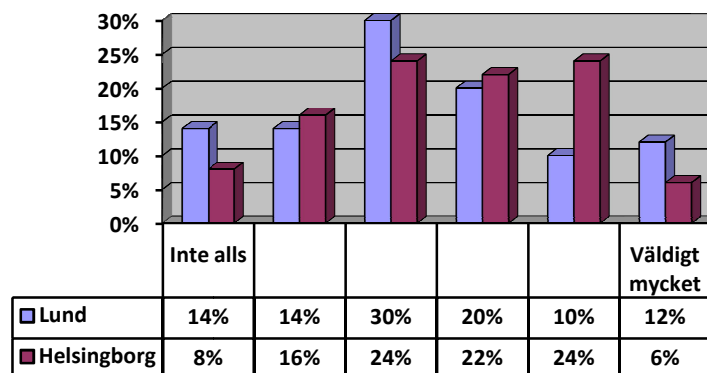
Båda grupperna har liknande uppfattningar och ingen sida uttrycker några extrema åsikter.

## 1.4. Upplever du att du alltid kan äta i lugn och ro?



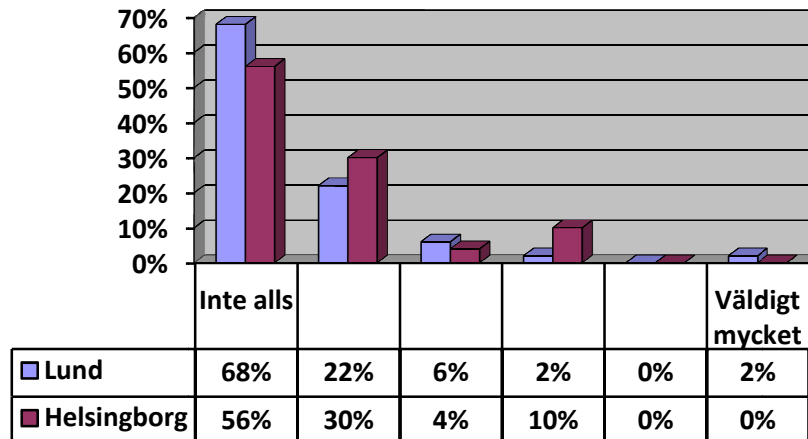
Båda grupperna har liknande uppfattningar.

## 1.5 Upplever du att du blir trevligt bemött av skolmatsalens personal?



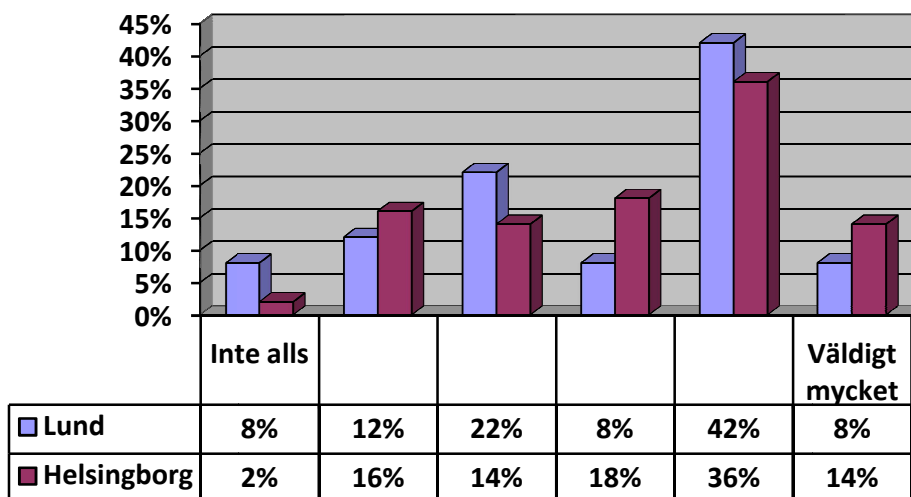
Båda grupperna har liknande uppfattningar men Helsingborgseleverna är positivare.

## 1.5. Upplever du att du kan påverka vilken mat som serveras i skolmatsalen?



Båda grupperna har liknande uppfattningar.

## 1.7 Tycker du att det alltid finns tillräckligt med mat?



Båda grupperna har liknande uppfattningar.