



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Kunder som deltidsarbetare i postombud

Cecilia Boklund

Katarina Engelin

Gruppenr: 25

Handledare:
Elin Bommenel

Uppsats
VT 2015

Sammanfattning

Vad: Kandidatuppsats, Logistics Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, VT 2015

Författare: Cecilia Boklund och Katarina Engelin

Titel: Kunder som deltidsarbetare i postombud

Handledare: Elin Bommenel

Syfte: Först kartlägga postombudens paketutlämningsarbete och därefter analysera om postombud kan öka sin kundservice med hjälp av paketautomater.

Forskningsfrågor: Hur arbetar postombuden och hur ser servicen i postombud ut? Vad önskar kunderna? Vilka möjligheter finns för paketautomater?

Metod: Semi-strukturerade intervjuer med anställda vid två ICA-butiker, tre personer vid två företag som tillhandahåller paketautomater samt en E-handelsexpert. 60 strukturerade intervjuer med kunder.

Slutsatser: Tidigare studier och vår empiriska undersökning visar att paketautomater ger en ökad kundservice i postombud. Paketautomaten bidrar till kortare köer, högre kunddeltagande samt ökad intern- och extern effektivitet. Generella slutsatser som går att dra är att självservicetekniken kräver en beteendeförändring hos kunderna och att tydlig information kan underlätta kundernas hantering. Däremot är nackdelarna att det krävs plats för automaten att stå på och det är en dyr investering för postombuden.

Nyckelord: Postombud, självserviceteknik, paketautomat, medproducent, kringtjänst, möjliggörande tjänst, värdeskapande, operativ resurs, kundens val.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Elin Bommenel för värdefulla åsikter och tips under arbetets gång. Vi vill även tacka personal på PostNord, DHL och ICA som tagit sig tid för intervjuer, utan er hade detta arbete inte varit möjligt. Tack till alla kunder som ställt upp och svarat på frågor trots att ni varit stressade.

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Helsingborg, maj 2015

Cecilia Boklund och Katarina Engelin

Innehållsförteckning

1. DET BÖRJAR BLI FULLT I POSTOMBUDEN	4
1.1 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....	6
1.2 AVGRÄNSNING	6
1.3 DISPOSITION.....	6
2. STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	8
2.1 FALLFÖRETAG	8
2.2 METODOLOGI OCH METODVAL	9
2.2.1 Kartläggning av postombud och paketautomater.....	10
2.2.2 Kundernas åsikter är viktiga för studiens syfte.....	12
2.3 BEHANDLING AV TIDIGARE STUDIER	14
3. KUNDER SOM VÄRDESKAPARE	16
3.1. TJÄNSTER ÄR INTE ALLTID MELLAN TVÅ PERSONER	16
3.2. TEKNISKA LÖSNINGAR HJÄLPER KUNDEN	20
3.3. TA FÖRSTA STEGET.....	22
4. INFORMATION OCH KORTA KÖER - EN EMPIRISK ANALYS	26
4.1 POSTOMBUDENS DAGLIGA ARBETE.....	26
4.2 VIKTIGT ATT SLIPPA KÖA	28
4.3 PAKETAUTOMATENS BIDRAG VID PAKETUTHÄMTNING	31
4.3.1 Kringtjänster skapar värde för kunden.....	34
4.3.2 Kapacitetsproblem och en mognadsprocess.....	36
5. PAKETAUTOMATEN GER EN ÖKAD SERVICE	38
5.1 SLUTSATSER.....	38
5.2 DISKUSSION	39
5.3 UPPSATSEN I SIN KORTHET	43
5.4 TA FORSKNINGEN VIDARE	43
REFERENSLISTA	45
TRYCKTA KÄLLOR.....	45
MUNTliga KÄLLOR	48
BILAGOR.....	49
BILAGA 1	49
BILAGA 2	50
BILAGA 3	51
BILAGA 4	52
BILAGA 5	53
BILAGA 6	54

1. Det börjar bli fullt i postombuden

Strax innan jul befann vi oss i kön till ett postombud i centrala Helsingborg. Det var drygt 20 personer framför oss och irritationen bland kunderna kändes i luften samtidigt som personalen arbetade så fort de kunde. Personalen fick bjuda på många leenden för att få kunderna att stå ut med den långa väntan den dagen. När det väl var vår tur tog det lång tid innan personalen hittade vårt paket och kön växte sig ännu längre. Personen bakom oss suckade högt och påpekade att han endast skulle köpa en läsk. Kunden bakom honom stod med sin avi i handen och hade skrikande barn runt benen och panik i blicken. Vi hörde hur han i telefonen berättade att han bara skulle in om snabbt för att hämta ut paketet med svärmors julklapp som skulle ligga under granen ikväll. Kunder och personal kämpade lika hårt för att behålla julstämningen. Tanken slog oss då att det måste finnas ett alternativt sätt att hantera paketutlämning.

E-handeln har vuxit oerhört de senaste åren (E-barometern helårsrapport, 2014; Punakivi och Saranen, 2001) och till följd av det blir det även för varje år en större belastning på ombudens pakethantering (Intervjuperson ICA1). Med en växande e-handel ökar även antalet kunder till ombuden och dessutom är det många ombud som även fungerar som butik, med ärenden så som spel, läkemedel eller ta betalt för en läsk, vilket tillsammans gör att långa köer kan bildas. Runt jul ökar e-handeln oerhört och pakethanteringen till vissa ombud fördubblas (Intervjuperson ICA1 och Intervjuperson ICA2). Om trycket på postombuden ökar – hur kan man lösa problemet med kunders frustration över långa väntetider?

Redan för femton år sedan förutspådde Meuter, Bitner, Ostrom och Brown (2000) att teknikbaserade tjänster skulle bli ett viktigt kriterium för företags långsiktiga framgång. De fortsätter med att påpeka att självservicetekniker blir allt vanligare i samhället genom självscanning i matbutiker, biljettautomater och själv-check-in på flygplatser och hotell och att det därför krävs mer forskning på hur servicemötet med hjälp av teknik ser ut (Meuter et al., 2000). Om kunden kan registrera och betala själv i matbutiker och checka in själv på flygplatsen, varför skulle då inte kunden kunna hämta ut ett paket själv? Den självserviceteknik som finns tillgänglig för paketutlämning idag och som kommer att undersökas i denna uppsats är paketautomater. En paketautomat är en självbetjäningstation där kunder kan hämta ut sitt paket i automaten istället för att hämta paketet hos ett traditionellt

ombud (postnordlogistics.com) (Bilaga 6). Intervjuperson DHL beskriver paketautomaten som “en uppdaterad version av ett postfack. Fast varje fack är inte dedikerat till en person utan den är dedikerad som en plats där man kan placera paket”. DHL Express kommer under 2015 att sätta upp 60 paketautomater runt om i Sverige (Intervjuperson DHL) och PostNord har i dagsläget ett pilotprojekt i Stockholm, Oslo och Helsingfors för att undersöka marknaden för paketautomater (Intervjuperson PN1 och Intervjuperson PN2).

Paketautomater skulle kunna vara en möjlig lösning för postombuden, exempelvis vid julkaoset vi bevittnade, och andra snarlika belastningstoppar. Men hur skulle den lösningen påverka kunderna? Införandet av paketautomater borde ju påverka fler än själva postombuden. Paketautomater är ett nytt fenomen i Sverige men har funnits i flera år i Tyskland och Danmark, trots det är studier kring dem begränsad. Självserivcetekniker är ett omdiskuterat ämne och forskare (Meuter et al., 2000; Hilton och Hughes, 2013) som talar om det argumenterar ofta för att kunden är medproducent av tjänst och olika forskare använder olika tekniker (till exempel bankomater, flyg check-in, självscanning) för att diskutera självservice, men paketautomater i samband med postombud lyser med sin frånvaro. Dabholkar (1996) går steget längre från att kalla kunden medproducent av tjänsten och menar istället att kunden bör ses som deltidsarbetare som ökar sin egen tjänstekvalitet. Vi blev nyfikna på att undersöka paketautomater som en självserivceteknik, och hur det kan påverka kunderna, och sökte svar inom forskningen om kunden som medproducent i tjänster. Enligt Morganti, Dablanc och Fortin (2014) handlar den litteratur som finns om pakethantering främst om komplement till hemleveranser och inte om hur ombuden kan förbättras, något som även vi noterat. Genom att se paketautomater som ett sätt att leverera en tjänst till kunden istället för att bara mäta kapacitet och ökad effektivitet kan företag öka sin service ut mot kunden. Grönroos (2008b) säger att tjänster ska hjälpa kunden i vardagen och också att nöjda och lojala kunder blir mer lönsamma. Om de är med och producerar tjänsten ökar möjligheten att de blir nöjda med tjänsten. Deras insats är då så viktig att de nästan skulle kunna kallas deltidsarbetare hos, i detta fall, postombuden. Hur kan vi förstå möjligheterna för postombud att göra sina kunder till deltidsarbetare genom mötet mellan självserivceteknik och människa? Om detta, och vägen dit, handlar denna uppsats.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att först kartlägga postombudens paketutlämningsarbete och därefter analysera om postombud kan öka sin kundservice med hjälp av paketautomater.

För att besvara syftet har vi arbetat efter tre forskningsfrågor som kartlägger dagsläget och analyserar möjligheter för framtiden:

- Hur arbetar postombuden och hur ser servicen i postombud ut?
- Vad önskar kunderna?
- Vilka möjligheter finns för paketautomater?

1.2 Avgränsning

I denna uppsats kommer vi inte gå in på teorier kring människa – maskin eftersom det är ett omfattande ämne och det fanns tyvärr inte tid eller utrymme i uppsatsen för att kunna redogöra dem rättvist. Vi har inte heller tagit hänsyn till kostnader, kapacitet och tillgänglig yta utan fokus har legat på att öka kundservicen. E-handeln påverkar postombudens pakethantering men mer än så har vi inte tagit hänsyn till e-handeln.

1.3 Disposition

Uppsatsens kapitel och struktur kommer vidare se ut som följer

Kapitel 2: Metod - Studiens tillvägagångssätt

Metodkapitlet börjar med en beskrivning av det fallföretag som har använts under studien. Vidare presenteras processen att skapa teman för en empiriinsamling, vilka metoder som använts för att samla in intervjumaterialet och varför de är relevanta för vår studie. Sist beskrivs insamlingen av det teoretiska materialet.

Kapitel 3: Teori - Kunder som värdeskapare

Under teoriavsnittet presenteras teorier som dels ger bakgrund och förståelse om ämnet och även de begrepp som ligger till grund för analysen. Här presenteras teorier kring tjänster, självserviceteknik och kundens medverkan vid tjänsteprocessen.

Kapitel 4: Resultat och Analys - Information och korta köer

Första delen av syftet uppfylls genom att postombudens arbete och dess service har kartlagts. Kartläggningen används som grund för analysen senare i kapitlet och är tämligen empirisk. Begrepp som kunder som medproducent av tjänster, kundens val, intern- och extern effektivitet samt möjliggörande tjänster har sedan använts för att analysera paketautomater, kundens önskan och framtida möjligheter. Dessa begrepp tillsammans med resultatet från intervjuer hjälper oss att besvara syftets andra del, analysera om postombud kan öka sin kundservice med hjälp av paketautomater.

Kapitel 5: Slutsats, diskussion och vidare forskning – Paketautomaten ger en ökad service

I uppsatsens sista kapitel presenteras slutsatserna kortfattat innan en diskussion förs om paketautomatens framtida funktion. Här kopplas även forskningen och våra iakttagelser om självservice till möjligheter i den logistiska kedjan och i kundmötet. Därefter ges förslag på vidare forskning kring området

2. Studiens tillvägagångssätt

Under följande avsnitt kommer studiens insamlingsmetod beskrivas. Kapitlet börjar med en beskrivning av fallföretaget ICA och varför ett fallföretag har använts. Kartläggningen av hur postombud arbetar har gjorts genom intervjuer med personal på ICA och genom intervjuer med PostNord, DHL och en E-handelsexpert har vi fått en djupare förståelse om paketautomater. För att få kundernas perspektiv har även de intervjuats. Till sist kommer den teoretiska informationsinsamlingen beskrivas och motiveras.

2.1 Fallföretag

För att besvara forskningsfrågorna har vi valt att använda ICA som fallföretag och då valt ut två butiker. En fallstudie används för att visa ett enskilt system som ofta pekar på ett större sammanhang. Problemet med fallstudier är att det kan vara svårt att göra generella antaganden utifrån dem (Alvehus, 2013). I vårt fall, där vi studerat två butiker, finns det riktlinjer från postleverantören som styr hur arbetet i ombuden görs, det finns krav på att personalen ska vara utbildad för att kunna ge rätt information och service (Intervjuperson ICA2). Alvehus (2013) fortsätter med att säga att poängen med en fallstudie är att visa allmänna företeelser. Båda butikerna har idag postombud som får leveranser varje vardag med paket som ska hämtas av kunder (Intervjuperson ICA1 och Intervjuperson ICA2). De två butiker som använts är av olika karaktär men båda butikerna hade kunnat tänka sig att ta in paketautomater om det skulle bli ett alternativ i framtiden. Vi har studerat en centralt belägen citybutik och en medelstor butik vilken är belägen i en mindre tätort på landsbygden. Ombuden beskrivs mer utförligt som en del av det insamlade materialet i kapitel 4.1 Postombudens dagliga arbete. De faktorer som studerats hos fallföretaget är hur de hanterar sin dagliga verksamhet och vilka typer av problem som uppstår. Butikerna är olika och likaså ombuden men trots detta finns det många likheter. Problemet i form av långa köer och otåliga kunder finns hos båda butikerna och antas finnas hos fler postombud.

Vi har valt att arbeta med fallföretag för att kunna exemplifiera, för att ha konkreta utgångspunkter och för att få information om hur arbetet i postombud går till. ICA användes som fallföretag eftersom det är en av Sveriges största livsmedelskedjor och det var där vi först såg den problematik som kan uppstå i ett postombud, vilken beskrevs i inledningen. Varje

Vecka får postombuden stora mängder post och paket och mängden växer i kapp med en växande e-handel (Intervjuperson ICA1). PostNord har ett pilotprojekt i dagsläget där de utvärderar hur paketautomaterna skulle fungera i Sverige, Finland och Norge. Som tillägg till PostNord har även DHL Express undersökts eftersom även de tillhandahåller paketautomater i Sverige. Dessa fungerar som ett komplement till de hemleveranser som DHL Express huvudsakligen använder som leveranssätt.

2.2 Metodologi och metodval

För att besvara syftet, att först kartlägga postombudens paketutlämningsarbete och därefter analysera om postombud kan öka sin kundservice med hjälp av paketautomater, har vi valt att göra både kvalitativ- och kvantitativ forskning. Widerberg (2002) menar att en kvalitativ forskning används för att hitta karaktär eller egenskaper på ett fenomen. För att få fram förekomst och frekvens används kvantitativ forskning. Vi har använt den kvalitativa forskningen för att ta reda på hur postombuden hade kunnat arbeta med paketautomaten. Den kvantitativa delen hjälper forskaren att hitta samband (Widerberg, 2002). Widerberg (2002) menar att kvantitativ och kvalitativ forskning rent logiskt borde ha samma värde och hon menar att de förutsätter och kompletterar varandra (se även Hansson, 2004). Svensson (2003) menar att vid användning av både kvalitativ- och kvantitativ metod betecknas forskningen som kvalitativ.

Strukturerade intervjuer används ofta av forskare i samband med kvantitativa studier. Det underlättar för forskaren både i frågandet och vid sammanställningen av svaren (Bryman, 2011). Om intervjuaren ställer en öppen fråga till respondenten måste svaret sedan tolkas och analyseras. Vid en strukturerad intervju ställs istället slutna frågor och tolkningen blir mindre och svaret tydligare mot frågan (Bryman, 2011). Tillvägagångssättet för en kvalitativ intervju är mindre strukturerat än vid en strukturerad intervju. Kvalitativa intervjuer har stort fokus på frågeställningarna och respondenternas egna åsikter och uppfattningar. Som en följd av detta brukar kvalitativa intervjuer vara mer flexibla och följa respondentens svar (Bryman, 2011). Vi valde att göra både kvantitativa, strukturerade intervjuer och kvalitativa, semi-strukturerade intervjuer eftersom vi hade olika mål med intervjuerna. De kvantitativa skulle ge en övergripande bild av vad kunder önskar och de kvalitativa skulle ge oss kunskap som inte gick att få fram på något annat sätt.

Alvehus (2013) skriver att en deduktiv ansats innebär att man utgår från teorier för att pröva det empiriska materialet. Byggs däremot slutsatser på det empiriska materialet som har samlats in används en induktiv ansats. Vidare skriver han att dessa ansatser nog får ses som ideal och att det istället, oftast, handlar om att man har en abduktiv ansats när man gör kvalitativ forskning. Detta har vi gjort och det innebär att vi har växlat mellan empirisk- och teoretisk reflektion. Vi började med att läsa in oss på forskningsområdena självservice tekniker, värdeskapande tjänster och kunddeltagande. Med denna kunskap fick vi insikt i vilket empiriskt material som behövdes samlas in. Teorier och empirin har kontinuerligt omformats för att få fram slutsatser (Alvehus, 2013; Svensson, 2011). Genom att arbeta med en abduktiv ansats har vi kunnat optimera vårt material. Teorin har hjälpt oss att samla in rätt material och genom att succesivt bearbeta teorin efter det insamlade materialet har luckor i teorin kunnat fyllas. Vissa teorier och begrepp har använts för att skapa en bakgrundsförståelse och andra är verktyg som används i analysen, vilka visas på sidan 26. Efter att alla luckor var fyllda analyserades det empiriska materialet med hjälp av teorin för att se om det fanns något samband mellan tidigare forskning och vårt material. Den tidigare forskningen berör självservice tekniker och hur företag kan få kunderna att använda dem. Vi undersöker vad paketautomaten, en typ av självservice teknik, kan ha för funktion i ett postombud. För att göra det är det viktigt att förstå kundens roll i huruvida självservice tekniker blir framgångsrika eller inte.

2.2.1 Kartläggning av postombud och paketautomater

Vid semi-strukturerade intervjuer innebär det att forskaren har en lista över specifika teman som ska ingå i intervjun. Frågorna behöver inte ställas i den ordning som står på listan och följdfrågor kan spontant tillkomma till det som respondenten sagt (Bryman, 2011). Trost (2010) skriver istället om låg grad av standardiserade intervjuer, vilket han menar är en intervju där intervjuaren anpassar sig efter respondenten. Intervjuaren ställer frågorna i den ordning som passar bäst, den intervjuade får gärna styra ordningen och följdfrågor ställs utifrån de tidigare svaren (Trost, 2010). Under denna studie har en intervjumall använts vid de semi-strukturerade intervjuerna. Vid urvalet av intervjupersoner har vi använt oss av ett strategiskt urval. Detta innebär personer med särskilda erfarenheter och urvalet utformas efter de frågor som ska ställas (Alvehus, 2013). De personer som har valts som intervjupersoner är personer med erfarenhet inom ämnet. Kartläggningen av hur postombuden arbetar har gjorts med hjälp av två anställda i två olika butiker. Vi använde oss av personer med olika titlar samt personer från olika stora butiker för att få en mer nyanserad bild av arbetet.

Första delen av syftet är att kartlägga hur arbetet i postombud går till och vi har därför gjort intervjuer med personal på två ICA-butiker för att få en förståelse för hur de arbetar i postombuden i dagsläget. Den ena intervjun har gjorts med handlaren, Intervjuperson ICA1, på en ICA Nära som är centralt belägen i en större tätort. Den andra intervjun har gjorts med postansvarig, Intervjuperson ICA2, på en ICA Supermarket. Det är en större butik än föregående men däremot belägen i en mindre tätort på landsbygden. Butikerna kommer i fortsättningen att kallas Citybutiken och den Större butiken. Intervjupersonerna i studien hålls anonyma eftersom det inte är relevant för resultatet vilka de är, endast vad de har för kunskap kring ämnet. Titlarna säger mer om deras kunskap än vad namn och kön gör. Företagsnamnen har ändå skrivits ut eftersom det är kända företag och om företagen anonymiserats hade det ändå inte varit svårt för läsaren att förstå vilka företag det handlar om.

Eftersom det finns en brist på tidigare studier kring paketautomater har även intervjuer med personer som arbetar med just paketautomater i dagsläget gjorts. Företagen som tillhandahåller dem är PostNord och DHL Express. På PostNord utfördes en intervju med två personer som varit med sedan uppstarten av det pilotprojekt som idag körs (Bilaga 3). Intervjuperson PN1 har titeln Manager retail strategy & concept och Intervjuperson PN2 är produktchef. Även på DHL Express utfördes intervjun med en produktspecialist, Intervjuperson DHL, som har varit med och startat deras projekt (Bilaga 2). Intervjuerna genomfördes i konferensrum på respektive huvudkontor vilket är respondenternas arbetsplatser. Vi anser att dessa personers åsikter och informationen de delgett oss är relevant och valid eftersom de allihop arbetar nära paketautomaterna. Det är även de som är mest lämpade för att svara på våra frågor kring ämnet och på så sätt ge den information om paketautomater som saknats i tidigare studier.

Intervjuer har använts som metod för att få fram en förståelse av fenomenet som studeras (Widerberg, 2002). Denna metod valdes eftersom det då gick att få information som inte hade framgått vid en observation. Samtliga semi-strukturerade intervjuer har, efter godkännande från respondenterna, spelats in och Trost (2010) menar att det finns både för- och nackdelar med detta. Fördelarna är att det går att lyssna på tonfall och ordval flera gånger och det går att skriva ut intervjun och läsa vad som sagts ordagrant. Forskaren behöver inte heller sitta och anteckna under tiden som intervjun sker utan kan fokusera på intervjun. Nackdelarna är att det tar lång tid att lyssna på inspelningen och att spola fram och tillbaka för att komma till en

särskild frekvens (Trost, 2010). Intervjuerna har transkriberats av oss och innehållet har behandlats med stor varsamhet. Uppbyggnaden på intervjuerna har varit som så att den intervjuade har fått berätta om sig själv och vad den jobbar med för att samtalet sedan förts in på paketautomater och kundservice. Vi hade frågor som behövde besvaras men lät samtalet flyta på och tog frågorna i den ordning som passade bäst. Trost (2010) menar att genom att inte ha bestämt formulerade frågor utan istället frågeområden får respondenten tala mer fritt om ämnet. Vi valde att ha formulerade frågor eftersom vi hade en del specifika saker som behövde komma fram ur intervjuerna. Att ställa öppna frågor är något som även Fangen (2005) påpekar vara viktigt, hon menar att det ger respondenten utrymme för att svara mer utförligt. Innan intervjuerna med PostNord och DHL Express läste vi på om deras respektive projekt med paketautomaterna för att ha en förkunskap, något som Trost (2010) anser vara viktigt och även att ha ett tydligt syfte med undersökningen.

För att få ytterligare åsikter om paketutlämning och paketautomater valde vi att göra en semi-strukturerad intervju med en E-handelsexpert på PostNord (Bilaga 4). Det gjorde vi för att höra om trender, möjlig utveckling och för att få expertkunskap inom ämnet. E-handelsexperten kan ses som en nyckelinformant eftersom hen användes för att få ledtrådar till hur vårt material från tidigare intervjuer skulle förstås och tolkas (Lalander, 2011). E-handelsexperten har varit värdefull för att få insikt i branschen och dess framtid.

2.2.2 Kundernas åsikter är viktiga för studiens syfte

För att få en bild av hur kunderna känner kring paketutlämning och paketautomater har vi genomfört strukturerade intervjuer med dem. Kund i den här studien är den person som hämtar paket i ombudet. Det företag som tillhandahåller den tjänsten för kunden, i detta fall ICA, är de som vi kallar för tjänsteleverantör. PostNord och DHL Express är företag som står för kärntjänsten, det vill säga paketleveransen. Paket levereras till ombuden som sedan levererar det till kunden. Vid uthämtning av paket är kunden inte i kontakt med PostNord eller DHL Express utan kontakten sker med ombudet. Detta betyder att kundens relation blir till ombudet och inte till det företag som transporterar paketet till ombudet. En strukturerad intervju är enligt Bryman (2011) när intervjuaren i förväg har fastställt ett frågeformulär. Målet är att få ut jämförbart material från alla intervjuerna och alla respondenter möter därför samma ordning på frågorna (Bryman, 2011). Efter en genomgång av det teoretiska materialet framkom följande frågor att ställa till kunderna:

1. Hur ofta hämtar du ut paket?
2. Brukar du handla här även om du inte hämtar ut paket?
3. Använder du självscanning om det alternativet finns?
4. Hade du kunnat tänka dig att använda en paketautomat?
5. Hur viktigt är personlig service för dig?

Samtliga respondenter har, inför intervjusituationen, blivit muntligt informerade om att svaren är anonyma och kommer att användas som underlag för en kandidatuppsats, och enbart i detta syfte. Detta är ett sätt att respektera respondenterna och göra dem medvetna om vad materialet ska användas till, vilket är något som Bryman (2011) rekommenderar för mer avancerad forskning, men kan också appliceras på examensarbetsnivå (Bryman 2011). De strukturerade intervjuerna spelades inte in, utan antecknades med stödord och fördes in i ett Excel-dokument. Vi noterade kön och uppskattad ålder för att få en bild av vem typkunden är. Typkunden visade sig vara en kvinna med uppskattad medelålder på 40 år som hämtar paket ungefär en gång i månaden. Tanken med frågorna var att dels få en översikt över hur ofta kunder i genomsnitt hämtar ut paket och sedan om det fanns något samband mellan de som använder självscanning och de som kan tänka sig att använda en paketautomat samt sambandet mellan åsikten om personlig service och de som är villiga att använda sig av paketautomaten. Vid fråga 4 har även en utskrivna bild på en paketautomat visats tillsammans med en muntlig beskrivning av hur den fungerar. Detta för att paketautomater är relativt nytt i Sverige och det går inte att anta att alla vet vad det är. De strukturerade intervjuerna har ägt rum i en av butikernas postombud och urvalet har varit ett bekvämlighetsurval av de som hämtat paket eller post. Det innebär att vi har intervjuat de som har varit tillgängliga för tillfället (Bryman, 2011). Intervjuerna har genomförts under de tider som ombudet har öppet och var uppdelade på ett förmiddags- och ett eftermiddagspass för att täcka in alla ombudets öppna timmar och på så sätt nå olika typer av respondenter. Vi har genomfört 60 strukturerade intervjuer med kunder. Efter detta upplevde vi att det var samma information som återkom och vi hade då upplevt det som Alvehus (2013) menar är en mättnad i informationen och bedömde därför att 60 intervjuer med kunder var tillräckligt för att kunna dra pålitliga slutsatser.

Andra metoder som kunde använts för att få material om kundernas åsikter var fokusgrupper eller enkäter. Fokusgrupper valdes tidigt bort som metod eftersom vi ville få en generell bild

av hur kunder i postombuden tänker och vi kände därför inte att en fokusgrupp med endast ett antal representanter skulle ge en rättvis bild. Fokusgrupp innebär att respondenterna diskuterar frågorna i grupp (Bryman, 2011). Alvehus (2013) menar att det inte bara handlar om vad som sägs utan att processen är minst lika viktig som det som kommer fram i samtalet. Nackdelar med fokusgrupper är att avvikande åsikter riskerar att inte komma fram på grund av gruppkonversation (Alvehus, 2013). Vi ville försäkra oss om att olika typer av åsikter kom fram och valde därför att inte använda oss av fokusgrupper. Vi ville inte heller använda oss av enkäter eftersom vi ville vara säkra på att få ett generellt synsätt från de människor som faktiskt hämtar post i ombuden. Vid användning av enkät går det inte att ha fullständig kontroll över vem som besvarar den (Bryman, 2011). Vid enkäter går det inte heller att hjälpa respondenterna eller ställa följdfrågor (Bryman, 2011) och eftersom paketautomater är ett nytt fenomen ville vi vara säkra på att respondenterna förstod vad det innebar. Därför valdes strukturerade intervjuer som insamlingsmetod eftersom det passade vårt syfte bäst.

2.3 Behandling av tidigare studier

Tidigare studier kring just paketautomater är begränsad och vi har därför använt oss av teorier som berör självservice tekniker eftersom paketautomater inkluderas där. För att samla in teorier har vi sökt efter relevant information på LUBsearch. Ord som vi sökt på och som varit centrala för arbetet har varit: Self-service, self-service technology, customer value, customer service. Genom dessa begrepp har vi fått fram de begrepp som är centrala för uppsatsen, till exempel medproducent, intern- och extern effektivitet, värdeskapande, möjliggörande tjänster och kundens upplevelser. Vi har skapat oss en bild av vilka som är de stora namnen inom självservice tekniker och hittat kopplingar mellan dessa. För att göra det har vi använt oss av ett så kallat snöbollsurval. Det innebär att man letar sig bakåt i det material som redan använts och se vilka de refererar till (Alvehus, 2013). Detta innebär att nätverk kan hittas och även vilka som är de stora namnen inom fältet. Inom self-service och technology based self-service är de två mest återkommande namnen Matthew L. Meuter och Pratibha A. Dabholkar.

Tidigare studier använder olika begrepp och vi har valt att sammanfatta dessa under ordet självservice tekniker för att underlätta för läsaren. Två stora studier inom ämnet som ofta refereras till av andra forskare är Dabholkar (1996) och Meuter et al. (2000). Det är viktigt att gå tillbaka till ursprungskällorna och inte bara använda sig av den tolkning som andra har gjort (Alvehus, 2013). Vi är väl medvetna om att studierna har ett par år på nacken men eftersom ett flertal andra forskare, som publicerat betydligt senare, har refererat till Dabholkar

(1996) och Meuter et al. (2000) anser vi ändå dem vara relevanta. För att komplettera dessa har vi även hittat studier som är publicerade senare. Alvehus (2013) menar att det finns nackdelar med ett snöbollsurval och att leta sig bakåt och det är att det är lätt att fastna inom ett nätverk och inte få en bred bild av ämnet. Detta har vi undvikit genom att inte endast leta i urvalsartiklarna utan även gått utanför de stora namnen och via LUBsearch sökt på ovan nämnda begrepp.

3. Kunder som värdeskapare

I nedanstående avsnitt kommer tidigare studier presenteras. Avsnittet inleds med en beskrivning av tjänster och kundservice för att ge läsaren en förståelse kring ämnet. Begrepp och teorier som används vidare i analysen är främst självservice tekniker, medproducent av tjänst samt kundens val. Begreppen kommer senare att användas för att förstå och analysera det empiriska materialet.

3.1. Tjänster är inte alltid mellan två personer

Enligt Grönroos (2008a) är tjänster ett svårdefinierbart fenomen. Själva ordet kan ha olika betydelser så som personlig service, produkter som tjänster eller ett erbjudande. Tittar man vidare på termen tjänst har det en ännu bredare betydelse. Begreppet skulle kunna förenklas genom att säga att en tjänst konsumeras och produceras samtidigt och kunden är med i produktionsprocessen. Grönroos (2008a) använder sig av följande definition:

En tjänst är en process bestående av en serie mer eller mindre icke-påtagliga aktiviteter som vanligtvis, men inte nödvändigtvis alltid, äger rum i interaktionen mellan kunden och servicepersonal och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som tillhandahålls som en lösning på kundens problem (Grönroos, 2008a, s. 62).

Med detta sagt innebär alltså tjänsten inte alltid en interaktion mellan två personer även om det ofta sker någon form av interaktion någon gång under tiden som tjänsten produceras. Till exempel när en bil ska lämnas in på lagning. Då lämnar ägaren in bilen och lämnar därefter verkstaden vilket innebär att tjänsten utförs när kunden inte är närvarande. Ibland sker interaktionen mellan kunden och någon form av system som företaget tillhandahåller, såsom internet- eller telefonservice (Grönroos, 2008a). Även om tjänster är immateriella kan det alltså behövas utrustning för att få en tjänst att fungera (Normann, 2011). Företag som arbetar endast med tjänster har ofta kärntjänster och kringtjänster för att öka värdet på kärntjänsten. Kärntjänsten är det som kunden kommer till företaget för och betalar för. För att göra kärntjänsten möjlig måste det ibland finnas möjliggörande tjänster. Exempelvis om du ska åka på en resa så är resan med flygplanet kärntjänst och check-in på flygplatsen en möjliggörande tjänst. En möjliggörande tjänst så som check-in på flygplatser går att göra så att kunden blir medproducent av tjänsten med hjälp av självservice tekniker. För att skapa ett mervärde för kunden skapar företag ofta även tilläggstjänster, eller kringtjänster (Grönroos, 2008a; Normann, 2011). För att fortsätta med exemplet om resan kan kringtjänster exempelvis vara

mat och dryck på flygplanet. Företag verkar enligt Grönroos (2008a) ha problem med att avgöra vilka tjänster som är värdeskapande för kunden. De tjänster som tillför något till den ursprungliga tjänsten är de som kan ge mervärde. "Om man vill skapa mervärde i en relation är det en mycket effektivare strategi att förbättra de tjänster man redan förser kunderna med än att skapa någonting nytt" (Grönroos, 2008a, s. 159). Företag ska alltså inte alltid försöka komma på nya saker att göra för kunderna utan istället förbättra det som redan finns. Tjänster är till för att hjälpa kunder i deras vardag där tjänsteprocessen antingen kan vara fullservice eller genom självservice där kunden genomför tjänsten själv, eller med stöd från personalen (Grönroos, 2008b). Normann (2011) menar dock att det är viktigt att komma ihåg att service och kvalitet är båda subjektiva fenomen och företag bör akta sig för att lägga kringsservice på flera dimensioner inom samma kärntjänst. Det är också farligt att få upp kunders förväntningar på en kringtjänst som företagen sedan inte kan leva upp till (Normann, 2011).

Processen med service och tjänster kan upplevas olika och skiljer sig ofta åt från gång till gång. De flesta tjänster förknippas med egenskaper som gör att det går att säga att det finns tre grundelement som utför serviceprocessen. De olika elementen är tjänstens tillgänglighet, interaktion med tjänsteorganisationen och kundens medverkan. Tillgängligheten hos tjänsten är det första elementet och beror exempelvis på antal personal och deras kunskap, öppettider, geografisk placering, antalet kunder som samtidigt kan delta i serviceprocessen (Grönroos, 2008a). Det andra elementet, interaktion med tjänsteorganisationen, handlar om kundens kontakt med företaget och handlar om både den interaktion som sker mellan människor men också mellan människor och fysiska resurser och system. Det sista elementet som Grönroos (2008a) tar upp handlar om kundens medverkan och att kunden själv påverkar hur denne upplever tjänsten. Kunden blir således medproducent av tjänsten men också medskapare av det värde som tjänsten ger (Grönroos, 2008a). Grönroos (2008a) menar att de möjliggörande tjänsterna är de som möjliggör att tjänsten levereras. Som nämndes i inledningen är bankomater, självscanning och check-in på flygplatser olika exempel på självservicetekniker. Dessa tjänster är även möjliggörande tjänster för att kärntjänsten ska kunna levereras. Många forskare (Normann, 2011; Meuter et al. 2000; Hilton och Hughes, 2013) diskuterar kunden som medproducent och Dabholkar (1996) går så långt att kalla kunden för deltidssamarbetare. De möjliggörande tjänsterna är de som kunden är mest involverad i, vilket borde betyda att det är där kunden kan bli medproducent för att påverka sin egen tjänstekvalitet. För att sammanfatta ovanstående innebär en tjänst inte alltid att två personer interagerar med varandra utan företag kan använda sig av olika sätt för att ge ett värde till kunden. När kunden är med och skapar

tjänsten själv genom exempelvis självservice-tekniker går det att kalla kunden för medproducent av tjänst vilket är något som vi återkommer till i analysen.

Att få kunden att vara delaktig i arbetet kan vara en del i att öka den interna- och externa effektiviteten som vidare kommer att diskuteras. Grönroos (2008a) anser att det finns minst två dimensioner av effektivitet: intern effektivitet och extern effektivitet. Intern effektivitet är där de administrativa resurserna mäts. Extern effektivitet är så som kunderna upplever företagets effektivitet, alltså den upplevda tjänstekvaliteten. Företag kan vilja förbättra sin interna effektivitet vilket ofta görs genom strategiska beslut som rör personalen. Detta vill de oftast göra för att få högre vinst. Det kan vara nedskärningar, att företaget sätter anställningsstopp, att det införs en högre grad av självbetjäning för kunder eller att personalen ersätts med maskiner (Grönroos, 2008a). I en tjänsteverksamhet, där kunden är medskapare i processen, upplever kunden både tjänstens process och resultatet av den. Blir företagets resultatriktning allt för stark är risken att kunden upplever att kvaliteten sjunker och risken är att de lämnar företaget. Vid allt för stort fokus på den interna effektiviteten är risken att den externa effektiviteten påverkas negativt ifall personalens fokus läggs på fel saker (Grönroos, 2008a). Genom att låta kunden bli medproducent av tjänsten kan den externa effektiviteten öka eftersom tjänstekvaliteten höjs.

Med en e-handel som ökar har också efterfrågan på effektiva leveranssystem ut till slutkunden ökat. Det är främst alternativ till hemleverans som ligger i fokus eftersom dessa sker under dagtid och många inte är hemma då (Song, Cherrett, McLeod och Wei, 2009, refererad i Morganti, Dabanc och Fortin, 2014). Författarna fortsätter med att säga är det största problemet med hemleveranser är de service- och organisationskostnader som tillkommer. Även Kämäräinen (2001) diskuterar alternativa sätt att leverera varor till kunden och har främst studerat hemleveranser i form av livsmedel. I Europa är det vanligt med automatiserade paketstationer eller "pick-up points" som är butiker som tillhandahåller tjänsten för upphämtning och avlämning av paket (Morganti, Dabanc och Fortin, 2014). Detta kan jämföras med våra ombud som vi har i Sverige. Tidigare studier om slutleveranser har främst handlat om att kartlägga e-handeln och framförallt hemleveranser har studerats ordentligt det senaste decenniet (Morganti, Dabanc och Fortin, 2014). E-dagligvaruhandeln är ett av de snabbast växande områdena inom e-handel även om det fortfarande står för en liten del av dagligvaruhandeln (Kämäräinen och Punakivi, 2002). Inom e-dagligvaruhandeln har olika lösningar framkommit för att lösa hemleveransproblemen. Antingen sker

leveranserna hem till kunden som får ett tidsfönster att anpassa sig efter eller så sker leveransen till en mottagningsbox med kylfunktioner som är placerad i kundens garage eller annan anknytning till hemmet (Kämäräinen och Punakivi, 2002). SOK i Finland använder sig av mottagningsboxar och lyckades på så sätt minska sina leveranskostnader och dessutom öka kundservicen. Forskarna menar även att mottagningsboxarna kan placeras i anknytning till bensinstationer. Vid användning av mottagningsboxar kan transportföretagen optimera sina körrutter istället för att anpassa rutterna efter leveransfönster. Genom att använda gemensamma mottagningsboxar, på uthämningsställen, går det att öka leveranseffektiviteten avsevärt (Kämäräinen och Punakivi, 2002). Även en studie av Punakivi och Saranen (2001) visade att det är mer ekonomiskt lönsamt med en obemannad mottagning än en bemannad eftersom transportören inte behöver ta hänsyn till ett tidsfönster. Kämäräinen (2001) menar att det är olika hur kunder vill ha det, vissa föredrar att hämta i en box när det passar dem och andra vill hellre ha den personliga hemleveransen.

Det är inte endast företagets personal som påverkar hur kundservicen upplevs, även butikens fysiska utformning har påverkan på hur kunden upplever servicen (Bäckström och Johansson, 2005). Detaljhandeln och dagligvaruhandeln innebär en kombination av service och produkter. Kunden får service av personalen och samtidigt kan de köpa produkter. Butiker har olika förutsättningar genom en kombination av tjänster och produkter (Bäckström och Johansson, 2005). De faktorer som påverkar kunden och dess upplevelse och beteende i butiken beror på butikens atmosfär, design och sociala aspekter (Bäckström och Johansson, 2005). Butikens design innebär den stil som uttrycks, med hjälp av inredning, arkitektur och layout. Butikens design ska tillfredsställa kunders grundläggande krav vilket kan vara att butiken ska vara ren och fräsch. Det innebär även att produkter ska vara lättillgängliga för kunden. De fysiska miljöerna kan helt enkelt användas för att öka servicemötet i butiken (Bäckström och Johansson, 2005). Hilton och Hughes (2013) menar att det är internetns utveckling som har gjort att självservice-tekniker har utvecklats. Med hjälp av tekniken är det möjligt för organisationer att öka antalet kunder som kan använda deras tjänster utan att, till lika stor grad, öka personal- och driftskostnader (Hilton och Hughes, 2013). Att införa självservice-teknik kan bidra till att minska kostnaderna men det kan även vara för att tillfredsställa kundernas efterfråga och för att hitta nya typer av kunder. Det värde som självservicen ger kan inte skapas utan att kunden är medproducent, eftersom tekniken inte fungerar utan kundens närvaro (Hilton och Hughes, 2013). Som tidigare nämnts menar även Normann (2011) att kunden är medproducent av tjänsten, något som Grönroos (2008b) håller

med om och fortsätter med att kundens roll blir ännu viktigare vid användning av självservice. Genom att göra självservicetekniken till en del av den fysiska miljön i butiken samtidigt som kunden blir medproducent av tjänsten kan företag, precis som Hilton och Hughes (2013) säger, öka antalet kunder utan att öka personal- och driftskostnaderna till lika stor grad. Detta avsnitt har visat att tjänster handlar om mer än integrationen mellan två människor, ofta behövs andra system eller funktioner för att möjliggöra en tjänst. I nästa avsnitt kommer vi presentera vad det finns för tekniska lösningar.

3.2. Tekniska lösningar hjälper kunden

Eftersom konkurrens mellan företag växer sig större måste de hela tiden hitta saker som gör att de sticker ut från mängden och lockar kunder till sig. Företag skapar hemsidor där kunder kan köpa deras produkter och nya företag som endast använder sig av e-handel skapas (Amit och Zott, 2001). Reinders, Frambach och Dabholkar (2009) hävdar att det är viktigt att företag vid införandet av självservicetekniker inte får konsumenterna att känna sig tvingade att använda sig av det utan ha kvar en del av den personliga servicen. Om kunderna känner sig tvingade att använda självservicen kan det få allvarliga negativa konsekvenser i form av att de inte använder dem alls och uppmanar andra att göra det samma. De blir helt enkelt frustrerade över att de inte får lov att välja själva vilken typ av service de vill använda (Reinders, Frambach och Dabholkar, 2009). Det behöver dock inte vara så att det finns en hel uppsjö av val att välja mellan men ett par val bör finnas tillgängliga. Även om valen är två typer av självservice känner sig kunderna mer nöjda med det, eftersom de kan välja själva vilken de ska använda sig av. Det handlar om att kunder inte vill känna sig tvingade (Reinders, Frambach och Dabholkar, 2009).

Det finns många olika typer av självservicetekniker och därför är det viktigt att veta vad kunderna tycker om systemen. Det är viktigt att förstå hur kunderna använder teknikerna och om de kommer använda dem i fortsättningen (Meuter et al., 2000). Det är sedan tidigare känt att kundnöjdhet kan påverka hur lojala kunderna är och vilken lönsamhet de ger (Meuter et al., 2000; Grönroos, 2008a). Det är därför viktigt att veta vad kunderna tycker om tekniken och vad som ligger bakom deras missnöje eller tillfredsställelse. Det har visat sig i tidigare undersökningar att kundernas utvärderingar påverkas av deras tidigare upplevelser i servicesituationer. Genom de tekniska lösningarna skapar kunderna själva sin service och de får på så sätt ett eget ansvar för resultatet (Meuter et al., 2000). Meuter et al. (2000) undersökte vad kunderna tycker om självservicetekniker. De hittade tre faktorer som ledde

till tillfredsställda kunder som använder självservice-tekniker. Den första anledningen till att kunderna blir nöjda är eftersom deras problem kan lösas direkt till följd av teknikens lätta tillgänglighet. Tillgängligheten ger en stor fördel jämfört med konkurrenter som inte erbjuder självservice-tekniker (Meuter et al., 2000). Den andra och största anledningen till att kunder uppskattar tekniken är fördelen de får där jämfört med vid det personliga mötet. Fördelarna kan vara tid, användarvänlighet och åtkomst. Den tredje kategorin som Meuter et al. (2000) beskriver är att kunderna blir tillfredsställda av tekniken till följd av att tekniken gör det som den säger att den ska. Kunderna är fascinerade av möjligheten till tekniska lösningar och att det fungerar gör dem nöjda. Faktorerna som leder till tillfredsställda kunder kommer att användas vidare i analysen tillsammans med resultatet från kundintervjuerna. Risken enligt Meuter et al. (2000) är dock att i takt med att tekniska lösningar blir allt vanligare kommer kraven också att bli större. Det som istället leder till att kunderna blir missnöjda är när tekniken inte fungerar och det inte går att använda tjänsten. En annan anledning till att kunderna är missnöjda med självservice-tekniken är att kunderna tar en del av skulden när tekniken inte fungerar som den ska eller inte används på rätt sätt. Det är därför viktigt att företagen vet vilka misstag som är vanliga att göra så att de kan åtgärda dessa brister eller missförstånd (Meuter et al., 2000). För att göra självservice-tekniker så bra och användarvänliga som möjligt är det en stor fördel att kunderna är med i utformningen av tekniken. Eftersom det är de som ska använda produkten är det viktigt att den fungerar så smidigt som möjligt för dem (Meuter et al., 2000).

I samband med en studie skriven av Dabholkar (1996) gjordes det intervjuer med potentiella kunder till de teknikbaserade självservicealternativen om vilka egenskaper de ansåg var viktiga hos dessa. Det framkom då att det som kunderna ansåg vara viktigast var tid, ansträngning, komplexitet, tillförlitlighet och noggrannhet. Den faktor som var allra viktigast var tiden, om självservice-tekniken underlättade och gjorde att tiden som tjänsten utförs på minskar. Personerna som intervjuades vid studien av Dabholkar (1996) blev också tillfrågade om vilka faktorer som kan påverka utvärderingar av sådan teknik. De flesta svarade att det beror på hur man känner inför teknik över lag och hur integrationen med de anställda är, något som även Meuter et al. (2000) diskuterar.

Grönroos (2008b) menar att kunder använder självservice-tekniker för att få ut något av dem, de vill skapa värde för sig själva. Företagen är de som förser kunderna med resurser som de kan använda men det är först när kunderna använder resursen som den får värde. Detta

betyder att kunderna är med och ger resurserna värde. Har inte kunderna den kompetens som behövs för att använda resursen har den inget värde eftersom den inte används (Grönroos, 2008b). Lovelock och Wirtz (2011) skriver också om kundernas upplevelser av självservice, vilka är både positiva och negativa. Kunderna ser fördelar med de tekniska lösningarna eftersom det ofta är bekvämt beläget och tillgängliga dygnet runt. De tycker om när lösningarna erbjuder bättre och framförallt snabbare service än de får vid personlig service. Kunderna tycker däremot inte om när tekniken inte fungerar som den ska, exempelvis när de är ur drift eller att deras pinkod inte fungerar (Lovelock och Wirtz, 2011). Även när tekniken är svår att förstå eller när det är personerna själva som begår misstag blir tekniken kopplad till något negativt och nästa gång väljer kunderna att få hjälp genom personlig service istället. Ett stort problem med tekniska lösningar är att de sällan behandlar service recovery. Vid problem med tekniken kan kunderna vara tvungna att ta kontakt med företaget för att lösa situationen. Detta blir då negativt eftersom det var vad kunden undvek från början (Lovelock och Wirtz, 2011). Det som anses vara viktigast inom självservicetekniker enligt forskare (Meuter et al. 2000; Dabholkar, 1996; Lovelock och Wirtz, 2011) och kunder är tidsvinsten. Även användarvänlighet och åtkomst anses viktigt och dessa begrepp används vidare i analys och diskussion.

3.3. Ta första steget

För att få kunden att använda självserviceteknik för första gången är det viktigt att företag vet vad kunderna vill ha. Ett sätt för företag att identifiera sina kunders behov är att använda sig av kano-modellen. Enligt den finns det tre olika sorters behov, det första är basbehovet. Kunden nämner ofta inte ens detta behov eftersom det anses vara en självklarhet att det finns med på den produkt som ska köpas. Exempelvis om en mobiltelefon ska inhandlas kan basbehovet vara att den går att ringa från. Nästa behov är medvetna behov, dessa har kunden ofta koll på (Ljungberg och Larsson, 2012). För att fortsätta med exemplet med mobiltelefonen kan det medvetna behovet vara batterikapaciteten. Det sista behovet är det som kunden inte vet om att den har fören det presenteras för den, det omedvetna behovet. Lyckas företag identifiera de omedvetna behoven har de hamnat steget före kunden och skapat något som kunden inte visste att den vill ha (Ljungberg och Larsson, 2012). När mobiltelefoner var nya var det ingen som kände behovet av att ha en kamera i den, men företag såg det som ett omedvetet behov och snart ville alla ha kamera i telefonen och nästa steg var att öka antalet megapixel. Idag är det ingen som vet hur många megapixel kameran i mobiltelefoner har. Kano-modellen representerar alltså en utgångspunkt och bara för att

företag identifierat något som kan vara ett omedvetet behov betyder inte det att de är klara där. De måste hela tiden leta efter sådant som kunder kan komma att vilja ha i framtiden om de vill hänga med i produktutvecklingen (Ljungberg och Larsson, 2012).

Självservice tekniker blir allt vanligare och innebär att kunderna producerar tjänsten själva utan hjälp från personalen. Tekniken förändras och tjänsten utformas, utvecklas och levereras annorlunda, vilket leder till att servicemötet blir annorlunda än mot traditionell service (Meuter, Bitner, Ostrom, Brown, 2005). Att införa tekniska lösningar kan ge stora ekonomiska vinster för företag eftersom arbetet effektiviseras. Det största hindret med att införa tekniker för självservice är att få kunderna till att använda tjänsten för första gången. Den nya tekniken kräver att användaren måste förändra sitt beteendemönster eftersom kunden blir en del av produktionen och får på så sätt ansvar för att tjänsten levereras och att kunden tillfredsställer sig själv (Meuter et al., 2005).

För att få kunden att använda den nya tekniken menar Meuter et al. (2005) att det är viktigt att kunden förstår sin roll i den nya tekniken, att de uppfattar en tydlig fördel med att använda den och att de förstår hur tekniken ska användas. Med hjälp av kundvänliga instruktioner och hjälpmedel kan kundens roll beskrivas så att kunden förstår vad som ska göras, exempelvis affischer som visar processen steg-för-steg. Bagozzi och Dabholkar (2002) hävdar att företag kan uppnå besparingar genom att få kunder att genomföra en del av servicen själva. Genom att göra kunden till en medproducent av tjänsten menar Grönroos (2008a) att den interna effektiviteten kan öka. Bagozzi och Dabholkar (2002) refererar till studier som visat att vissa kunder till och med föredrar att använda sig av självservice eftersom de tycker att det är lättare och smidigare att använda eller att de vill undvika interaktion med personalen (Bagozzi och Dabholkar, 2002). Dock är det viktigt att inte ta bort personalen helt och hållet utan ha någon tillgänglig som kan underlätta och svara på frågor, speciellt för de kunder som använder tekniken för första gången. För att få kunderna att ta första steget att använda tekniken krävs det att kunden blir motiverad till det, det kan göras genom att kommunicera kundnyttan (Meuter et al., 2005). Genom självservice tekniker förändras sättet som kunderna integrerar med företag för att uppnå service (Meuter et al., 2000). I dagens samhälle där det råder ett högt tempo blir det allt vanligare med tekniska lösningar på transaktioner. Det är allt fler som utnyttjar en tjänst genom tekniken istället för personlig service. Genom självservice teknik kan kunden själv producera tjänsten och behöver därför inte hjälp av anställda (Meuter et al. 2000).

Både konsumenter och tjänsteleverantörer ser tjänstekvalitet som en avgörande fråga (Dabholkar, 1996). Kunderna kräver och söker högkvalitativa tjänster medan tjänsteleverantören vill att hög servicekvalitet ska öka deras image, försäljning och även lönsamheten. Begreppet kunddeltagande diskuteras, vilket betyder att kunderna deltar aktivt i serviceleveransen (Dabholkar, 1996). Mycket av den litteratur som finns på kunddeltagande är skrivet ur ett ledarskapsperspektiv av kvalitet. Kunderna kan då ses som deltidsarbetare som bidrar till den förbättrade servicen genom eget arbete. När tjänsteföretag ska ta fram självservicesalternativ som är teknikbaserade är det viktigt att de har en strategisk inriktning på hur de ska erbjuda kunderna detta alternativ och hur de ska designas (Dabholkar, 1996). Grönroos (2008a) menar att självservicetekniker kan underlätta för kunden men att den upplevda kvaliteten kan försämrats. Det beror i så fall på att kunderna inte är beredda på den nya tekniken, inte accepterar systemet eller att de inte är utbildade och motiverade till att använda det.

Punakivi, Yrjölä och Holmström (2001) menar att paketautomater är det optimala när det gäller kostnadseffektiviteten vid transporter ända fram till dörren. Paketautomaterna gör det möjligt att öka effektiviteten i driften men att företagen fortfarande behåller servicenivån till kund. Detta går att jämföra med det som Grönroos (2008a) skriver om intern- och extern effektivitet. Den interna effektiviteten ökas i driften eftersom transportföretaget gör färre stopp och endast lämnar paket vid ett fåtal paketautomater istället för att leverera paketen hem till varje kund. Den upplevda tjänstekvaliteten, alltså den externa effektiviteten, ökar till följd av att kunden får en större flexibilitet när hen slipper anpassa sig efter en hemleverans. Det som Punakivi et al. (2001) menar är nackdelen med paketautomater är att det kräver investeringar i form av paketautomater i nära anslutning till kund. Punakivi et al. (2001) menar att paketautomater är ett bra koncept för att komma åt kunder som gör återkommande inköp och med en stabil efterfrågan på varor. Med tanke på de höga investeringskostnaderna är det viktigt att tjänsten används och den största utmaningen i det är att få kunderna till att ta första steget i användningen. Punakivi et al. (2001) menar att paketautomater är en bra lösning från kundens perspektiv vid jämförelse med hemleveranser.

Hilton och Hughes (2013) menar att självservice blir en typ av operativ resurs, vilket egentligen oftast är immateriella resurser som kunskaper och arbetskraft. Det viktigaste för operativa resurser är dock att de har värdepotential vilket forskarna anser att självserviceteknik har, dessutom har personalens kunskaper överförs till tekniken. Vargo och

Lusch (i Hilton och Hughes, 2013) anser att operativa resurser är den största källan till konkurrensfördelar. Det är inte säkert att företaget som tillhandahåller självservicen och kunden har samma förväntningar på värdet från tekniken. Företaget vill troligen öka produktiviteten och effektiviteten medan kunden troligen är ute efter bekvämlighet, användarvänlighet och omväxling (Hilton och Hughes, 2013). För att lyckas med sin implementering av självserviceteknik är det viktigt att förstå vilka resurser kunden behöver föra att kunna använda den. Kundens motivation kommer bero på hur de tolkar värdet som tekniken ger (Hilton och Hughes, 2013).

I detta kapitel har vi presenterat såväl bakgrund som delar av den forskning vi ansett intressant, men inte relevant för vårt begränsade syfte. Vi vill påminna läsaren om att vissa teoretiska verktyg följer oss in i analysen. Vi sammanfattar här kort de verktyg som utgör temana för den kommande analysen. Det som är centralt för den vidare analysen och diskussionen är att det är svårt att få kunderna att ta första steget till att använda sig av självservicetekniker, något som Meuter et al. (2005) diskuterar att företag kan lyckas med genom information och tydliga instruktioner. Genom att få kunden att ta första steget och använder en självserviceteknik kan företag öka både den interna och den externa effektiviteten, vilket Grönroos (2008a) påpekar. Reinders, Frambach och Dabholkar (2009) menar att det är viktigt att kunden själv får välja om den ska använda självservicetekniker och att hen inte får känna sig tvingad. Genom att se kunden som medproducent av tjänsten menar många forskare (Normann, 2011; Meuter et al. 2000; Hilton och Hughes, 2013) att kunden ökar sitt eget värde. Detta kopplas ihop med Grönroos (2008a) teorier rörande kring- och möjliggörande tjänster. Det som enligt tidigare forskning (Meuter et al. 2000; Dabholkar, 1996) är viktigast för kunderna är att det ska finnas fördelar med självservicetekniker jämfört med det personliga mötet. Dessa fördelar kan vara tid, användarvänlighet, tillförlitlighet och åtkomst. I nästkommande kapitel kommer det empiriska materialet att presenteras och analyseras tillsammans med ovan presenterade teman.

4. Information och korta köer - en empirisk analys

I nästkommande avsnitt presenteras resultatet av de utförda intervjuerna. Resultatet presenteras och analyseras i samma ordning som forskningsfrågorna. Den första delen visar en kartläggning över arbetet i postombuden samt hur servicen ser ut i dagsläget. Den andra delen behandlar kundernas önskemål och den tredje och sista delen analyserar paketautomatens möjligheter.

4.1 Postombudens dagliga arbete

Den första av forskningsfrågorna var att kartlägga hur postombuden arbetar i dagsläget och hur de arbetar med kundservice. Kapitel 4.1 är helt empiriskt strukturerat, och ämnar att skapa förståelse för läsaren om arbetet i postombud för att ge bakgrundsinformation som krävs för att förstå resterande analys, som är strukturerad utifrån verktygen vi byggt i teorikapitlet.

De två postombud som studerats arbetar snarlikt och vi kommer nu kartlägga arbetet i postombuden. Båda butikerna är ombud för PostNord och får leveranser av paket, skrymmande brev och rekommenderade brev varje vardag. När brev och paket har levererats ska de ankomstregistreras och placeras ut på hyllor där de ska lagerhållas tills kunder kommer och hämtar dem (Intervjuperson ICA1). Under dagen består ombudspersonalens arbete av att ta emot kunder som har diverse postärenden, till exempel att hämta- eller lämna paket, ska betala varor från butiken etcetera. Ombudet i Citybutiken hanterar även dos-läkemedel (Intervjuperson ICA1) och ombudet i den Större butiken är även ombud för systembolag, ATG och ombud för DHL (Intervjuperson ICA2). I de postombud vi har undersökt är det en person som är schemalagd för arbete i ombudet men i båda fallen finns det extra personal att tillkalla vid behov (Intervjuperson ICA1 och Intervjuperson ICA2). Intervjuperson ICA1 säger även att de har märkt av den ökade e-handeln och därmed har fått mer att göra i postombudet. Julen är den tid på året de har mest att göra och båda ombuden har råkat ut för att det tilltänkta lagerutrymmet inte räcker till och de har fått använda ytterligare lagerytor för att kunna hantera alla paket (Intervjuperson ICA1 och Intervjuperson ICA2).

Citybutikens öppettider är måndag till lördag 7-21, söndag 8-21. Ombudets öppettider är måndag - lördag 8-20 och söndagar 10-18 (Intervjuperson ICA1). Ombudet har alltså inte

samma öppettider som övriga butiken. Butiken blev postombud för sju år sedan och Intervjuperson ICA1 menar att de haft en ganska lång inlärningsperiod med kunderna. Många kunder ansåg i början att det var bättre förr, när det fanns riktiga postkontor, men Intervjuperson ICA1 säger med ett leende att då kommer de inte ihåg hur det var. Den Större butiken har öppettider 7-23 där ombudet är bemannat 9-20. Det går dock att göra sina ärenden i ombudet under hela butikens öppettider genom att personen som sitter i kassan även hanterat ombudet när det krävs (Intervjuperson ICA2).

Vid uthämtning av paket i postombuden som studerats ska kunden ha med sig en avi, i form av antingen en papperslapp eller en fyrsiffrig kod, denna knappar personalen in i datorn och en hyllplats visas (Intervjuperson ICA1). Personalen går till hyllplatsen och plockar fram rätt paket till kunden, legitimation tas för att försäkra att det är rätt kund som hämtar ut paketet och paketet scannas i datorn för att säkerställa att det är rätt paket. Därefter är processen klar och paketet lämnas över till kunden (Intervjuperson ICA1). Detta är en process som går relativt snabbt men är det ett stort antal paket på samma hyllplan kan det ta tid att hitta rätt. Det finns även situationer där det har blivit fel vid ankomstregistreringen av paket och det kommer därför inte upp någon hyllplats på paketet. Då är enda alternativet att leta igenom samtliga paket som lagerhålls, vilket kan vara en tidskrävande process (Intervjuperson ICA1).

För att fortsätta kartläggning av postombuden och undersöka om servicen kan öka med hjälp av paketautomater har vi även studerat servicearbetet i ombuden. Vår undersökning visade att många kunder även handlar i butiken när de är där för att hämta ut paket, och många kunder handlar där annars också. Det var även en stor del av kunderna som återkom till butiken för att hämta ut paket. Kunder påpekade att det var viktigt för dem att de kunde hämta ut paket och handla på samma ställe för att slippa åka runt till flera olika platser. Det är därför viktigt att de känner att servicen är bra. Både Intervjuperson ICA1 och Intervjuperson ICA2 berättade att de arbetar aktivt med kundservice genom att hålla köerna korta, personalen utbildad och ha långa öppettider. Det som personalen får mest kommentarer om från kunder är att köerna och väntetiden är för lång (Intervjuperson ICA1). Vid frågan om vad intervjupersonerna på ICA själva anser vara god kundservice blev svaret att det är när personalen ser en och servicen kommer utan att man behöver be om den. Det är svårt att arbeta med att se alla kunder i ett ombud där interaktionen ofta inte är på mer än ett par minuter. Då är det viktigt att underlätta för kunden på alla möjliga sätt under den korta tid interaktionen sker. Anledningen till att Citybutiken ville bli postombud var för att få in mer

kunder i butiken (Intervjuperson ICA1), på så sätt skapade butiken tjänsten att vara postombud. Sedan Citybutiken blev postombud har Intervjuperson ICA1 märkt av en ökad omsättning och att det är fler kunder som kommer till butiken. Det är mestadels kunder mellan 25-40 år som hämtar ut paket men Intervjuperson ICA1 ser att det blir allt fler ovanför den gränsen som också hämtar ut paket.

Den första forskningsfrågan, hur arbetar postombud och hur ser servicen ut i dagsläget, har besvarats i detta avsnitt. Detta blir även svaret på den första delen av syftet som är att kartlägga postombudens paketutlämningsarbete. Genom att få en förförståelse för hur arbetet fungerar i dagsläget utgår vi från det när vi vidare diskuterar för framtida möjligheter kring paketutlämning. Precis som Normann (2011) påpekar är service subjektivt och det går inte att säga vad som är bra service för alla. Meuter et al. (2005) menar att teknikbaserade tjänster kan leda till långsiktig framgång för företag. Vid införande av paketautomat blir den en del av butikens inredning och den moderna tekniken kan på så sätt användas för att utöka servicemötet (Bäckström och Johansson, 2005). Detta leder oss vidare till att se vad kunderna önskar om paketutlämningen och i resten av den empiriska analysen kommer verktygen som presenterades på sidan 26 användas.

4.2 Viktigt att slippa köa

Enligt Grönroos (2008b) är tjänster till för att hjälpa kunder i deras vardag och enligt våra intervjuer med kunder är många ute efter att paketuthämtningen ska gå fortare. Vi går i detta avsnitt till botten med vad kunderna önskar om paketutlämning, vilket är den andra forskningsfrågan. Vid frågan om personlig service uppgav kunderna att de anser att det är viktigt men de fortsatte med att poängtera att det inte är betydelsefullt i samband med paketuthämtning. Det är då viktigare att det går fort och på ett smidigt sätt. Den största delen av kunderna, hela 55 av 60, ställde sig positiva till att använda en paketautomat så länge de visste att det fungerade. Kommentarer som "Ja det är alltid så lång kö till ombudet", "Jag kan tänka mig att använda den om jag vet att den fungerar" och "Så länge jag sparar tid så" var vanliga när vi frågade kunderna om de kunde tänka sig att använda paketautomater. En stor del av kunderna påpekade även att det var viktigt att den personliga kontakten inte får försvinna helt eftersom de vill ha någon att kunna fråga vid behov. Detta är även något som Bagozzi och Dabholkar (2002) påpekar när det kommer till att kunden skapar tjänsten själv. Speciellt vid de första användningarna vill kunder enligt Bagozzi och Dabholkar (2002) ha

stöd från personal. Dabholkar (1996) diskuterar tillförlitligheten som en viktig faktor för kunderna. Kunderna måste kunna lita på att tekniken fungerar. Risken finns, som med all teknik, att den slutar fungera och då är det bra med personal i närheten som kan vara stöd för kunderna. PostNords nuvarande pilot har inte någon koppling till ombud (Intervjuperson PN2) och det finns därför inte någon att fråga. Genom att ha personal i närheten av tekniken som vet hur den fungerar blir kunden tryggare i att använda den. Många forskare (Grönroos, 2008a; Normann, 2011; Dabholkar, 1996) skriver om att kunden är medproducent eller deltidssamarbetare. Bagozzi och Dabholkar (2002) hävdar exempelvis att en del kunder föredrar att utföra en del av servicen själva för att slippa interaktion med personalen. De fortsätter dock med att poängtera att personalen inte får försvinna helt utan måste finnas som stöd vid frågor, något som även våra strukturerade intervjuer visade.

De personer som ställde sig negativa till paketautomaten, alltså 5 personer av 60, uppskattades alla vara över 50 år. Tekniken blir allt vanligare och när den yngre generationen kommer upp i åldrarna har de växt upp med teknik och tekniska lösningar blir mer naturligt. Även E-handelsexperten påpekade att kommande generationer kommer vara mer bekväma med teknik och dessa lösningar blir då lättare att implementera. De som var negativa till paketautomater ansåg att postutlämningen fungerar bra som det är och ser ingen anledning att ändra på den. När frågorna till kundintervjuerna utformades trodde vi att det skulle finnas samband mellan dem som inte kan tänka sig att använda en paketautomat och de som väljer att inte självscanna eftersom det skulle kunna visa på en ovilja att använda självservicetekniker. Vi fann dock att detta inte stämde eftersom det var en tredjedel av de tillfrågade kunderna som inte självscannar men som fortfarande kunde tänka sig att använda en paketautomat. Detta tror vi beror på att uthämtning av paket i en automat är ett mindre moment än att scanna samtliga matvaror själv, det är inte ett lika omfattande arbete som krävs av kunden. Dabholkar (1996) menar att ansträngningen är en faktor som påverkar huruvida människor väljer att använda självservicetekniker eller inte. Är ansträngningen för stor blir självservicetekniken inte lika attraktiv. Det är därför bra om självservicetekniken finns på ett ställe där kunden ofta befinner sig, så som mataffären. Finns tekniken på ett ställe där kunderna redan rör sig blir ansträngningen mindre eftersom de inte behöver ta sig till ytterligare en plats. Ansträngning handlar dock inte bara om att ta sig till en annan plats. Det är ett extra arbete för kunden att använda sig av självservicetekniken och det finns troligen de kunder som tycker att ansträngningen då blir för hög jämfört med ett bemannat postombud även om det inte var något som framkom vid våra intervjuer. Drygt hälften av kunderna som kunde tänka sig att

använda en paketautomat tycker att det är viktigt med personlig service. Troligen kan de använda paketautomaten ändå eftersom det viktigaste vid paketuthämtning har visat sig vara tidsaspekten. Den personliga servicen visar sig på så sätt vara mindre viktig vid paketuthämtning. Kommentarer som "personlig service är viktigt, men inte när jag hämtar ut paket" var ofta förekommande under intervjuerna med kunder.

Något som noterades hos PostNords pilotprojekt är att det inte finns någon beskrivning av vad en paketautomat är på e-handelsbolagets hemsidor (Intervjuperson PN1). Intervjuperson PN1 och Intervjuperson PN2 menar att kunden kan söka sig vidare till deras hemsida där information om automaterna finns. Dock säger Meuter et al. (2005) att det svåraste för företagen är att få kunderna att använda tekniken första gången. Information är viktigt för att göra kunden medveten om sin roll i tekniken. Finns det ingen information lättillgänglig kan det vara svårt att motivera kunder till att använda något som de inte känner till och vet hur det fungerar. För att få kunder att använda en ny tjänst så som paketautomater går det att anta att företag måste informera kunderna om deras roll i serviceprocessen och hur det kan gynna dem. Det måste även finnas tydlig information om hur tekniken fungerar och vart den finns tillgänglig. Känner inte kunderna till att tekniken eller tjänsten finns kommer de inte heller att använda sig av den. I dagsläget är paketautomater kanske ett, vad Ljungberg och Larsson (2012) kallar för omedvetet behov och det krävs därför mycket information från företag för att automaterna ska användas. De faktorer som gör kunder nöjda med självservice tekniker enligt Meuter et al. (2000) är tillgängligheten, tiden de sparar, användarvänligheten och att tekniken håller det den lovar, och även Dabholkar (1996) talar om tid som en viktig faktor. Meuter et al. (2000) fortsätter med att förklara att det som gör kunder missnöjda med självservice tekniker är när den inte fungerar som den ska eller missförstånd uppstår. Det är intressant att se att det som Dabholkar (1996) och Meuter et al. (2000) fick fram i sina undersökningar för 15-20 år sedan om att kunden vill spara tid men att den personliga servicen inte får försvinna fortfarande stämmer. Vi fick liknande resultat i vår studie och av de 55 personer som ställde sig positiva till att använda paketautomater påpekade de flesta att tiden är en viktig faktor och det är på grund av tidsvinsten de skulle välja att använda tekniken. Dock handlar tidigare studier om självservice tekniker och vi har tittat på paketautomater, vilket är mer specifikt än självservice teknik.

Reinders, Frambach och Dabholkar (2009) påpekar hur viktigt det är att kunden kan välja service själv och därför kan det anses självklart att det ska finnas information om alternativen

så att kunden kan göra ett välgrundat val. Intervjuperson PN2 säger att de försökt göra automaten så enkel som möjligt för att kunderna ska förstå hur den ska användas. E-handelsexperten hävdade att det handlar mycket om att bryta ett beteendemönster när det kommer till paketautomater eftersom kunder är vana vid postombud. Meuter et al. (2005) diskuterar också vikten av förändrat beteendemönster vid införandet av nya tekniker. Intervjuperson ICA1 menade att det har tagit lång tid för kunderna att vänja sig av vid postkontoren, vilket visar att det inte endast är tekniska lösningar som kräver en beteendeförändring. Det blir därför extra viktigt för företagen att ge den information som krävs för att kunderna ska förstå vad det är och på så sätt få en vilja att använda dem för första gången. I dagsläget, när det gäller PostNords automater, finns valet för kunden hos e-handelsföretagen men utan information om den nya tjänsten går det att anta att det blir svårt att ändra beteendet hos kunderna. Hos DHL Express får kunden valet i form av ett sms med en fråga om kunden föredrar hemleverans eller upphämtning i en paketautomat. Detta för att hemleverans är det primära leveranssättet och det finns kunder som fortfarande väljer det. Det är enligt Intervjuperson DHL mycket uppskattat av kunderna att just få göra valet själva, vilket stämmer överens med vad Reinders, Frambach och Dabholkar (2009) anser. Grönroos (2008a) menar att den upplevda tjänstekvaliteten kan sänkas vid införandet av självservice tekniker om inte kunderna är redo för den. Får kunden själv välja när den vill använda tekniken är risken mindre att kvaliteten på tjänsten sjunker eftersom kunden tagit beslutet själv om att den känner sig redo.

Det som kunderna önskar i samband med paketuthämtning har varit centralt att ta reda på i forskningsfråga två. Det visade sig att det viktigaste är att tjänsten utförs så fort som möjligt, är användarvänlig och att den är tillgänglig. Vår studie visar att kunderna tycker att personlig service är viktigt men det är inget som är av större vikt när det gäller paketuthämtning. Det som dock är viktigt är att kunden själv får välja när de vill använda tekniken eller inte.

4.3 Paketautomatens bidrag vid paketuthämtning

Studiens tredje forskningsfråga om vilka möjligheter som finns för paketautomater kommer här besvaras. Paketautomater har funnits länge i andra länder men i Sverige är det ett relativt nytt fenomen och två projekt startades hösten 2014. Vi kommer börja med att presentera PostNords projekt och sedan förklara på vilket sätt DHL Express använder paketautomaterna och sedan analysera dem med verktygen. PostNords projekt med paketautomater används,

som tidigare nämnts, som komplement till postombud men är inte placerade i samband med dem (Intervjuperson PN1). Det är ett pågående pilotprojekt som har varit på tal under en längre tid med tanke på att de finns i Danmark men tidigare utvärderingar på den svenska marknaden har visat att den inte varit redo.

Vi har utvärderat ganska ofta paketautomater och så men har kommit fram till att det inte har varit aktuellt då vid de utvärderingarna och om man tittar på konkurrenter /.../ de har ju också tittat på det här och dom har gjort tester i Norge och i Sverige och backat hem. Så att det verkar som att Svenskar och Norrmän är lite mer... de är nöjda med ombuds nätet som man har och det är väl den tolkningen man kan se (Intervjuperson PN1).

De valde att starta upp pilotprojektet hösten 2014 eftersom de ansåg att det skulle kunna finnas potential i fler nordiska länder än Danmark (Intervjuperson PN1). Automaterna har funnits i Danmark i sju år och där står de inomhus i matbutiker men inte i samband med ombud (Intervjuperson PN1). Även om automaterna redan finns i Danmark är det ändå viktigt att göra en pilotstudie i de länder som de tänker införa det i. I studien ingår Sverige, Norge och Finland varav Finland var det enda land som hade paketautomater innan, dock inte under PostNords regi. Sverige och Norge har liknande koncept med ombud och som Intervjuperson PN2 säger verkar de nöjda så. Kunderna i Finland har tagit emot paketautomaterna bättre vilket säkert beror på att de tidigare varit i kontakt med automater.

Så i Finland har man ju valt, där hade man postkontor och när dom la ner postkontor så ersatte dom det med en paketautomat så dom fick egentligen ett naturligt flöde till det, man tvingade dom till de (E-handelsexperten)

För att använda automaterna från PostNord väljer kunden själv på den hemsida de beställer från att de vill få varan levererad till en paketautomat på en särskild adress. Det fungerar på samma sätt som med val av ombud, det kommer upp en lista på de som ligger närmast den adressen som angivits och kunden får välja det som ligger bäst till. Detta för att det alternativ som ligger närmast hemmet inte nödvändigtvis är det som är smidigast för kunden. Det är alltså bara de kunder som har adress i närheten av automaten som får upp den som alternativ. Sedan får kunden ett sms när paketet är på plats i automaten och kan gå dit och hämta sitt paket med hjälp av den pinkod på åtta siffror som medföljer i smset. Ingen legitimation behövs (Intervjuperson PN1). Företaget har gjort automaten så enkel och lättförståelig som möjligt för att underlätta för kunderna (Intervjuperson PN2). Meuter et al. (2000) påpekar hur viktigt det är att självservice tekniker är användarvänliga, vilket visar att PostNord har gjort rätt i att utveckla en lättförståelig automat. Även intervjuerna med kunder visade att det var viktigt att automaten skulle vara enkel att förstå för att de skulle använda den.

DHL Express är ett annat företag som också tillhandahåller paketautomater i Sverige. Deras koncept handlar dock inte om att vara komplement till ombud utan istället som komplement till hemleveranser, vilket är deras främsta leveranssätt (Intervjuperson DHL). Tidigare forskning kring hemleveranser har påpekat att det är ett problem, dels eftersom kunderna inte är hemma på dagarna och dels eftersom det blir höga leveranskostnader när transportören ska anpassa sig efter tidsfönster. Inom livsmedelsbranschen har företagen löst det på olika sätt, ett av dem är mottagningsboxar i kundens garage eller annan anknytning till hemmet (Kämäräinen och Punakivi, 2002). DHL Express automater står både fristående inomhus men även i samband med service points, vilket är deras motsvarighet till ombud. Även de har haft paketautomater i Danmark sedan tidigare och har nu valt att starta upp projektet även i Sverige. Intervjuperson DHL menar att eftersom vi i Sverige inte är hemma på dagarna i samma utsträckning som i många andra länder har det varit svårt att få hemleveranserna att fungera. Punakivi et al. (2001) diskuterar också paketautomater som den bästa lösningen när det kommer till hemleveranser. De fortsätter med att påpeka att paketautomater är optimalt ur ett kostnadsperspektiv jämfört med hemleveranser.

DHL Express projekt drog igång hösten 2014 och installationen startade under 2015, målet är att få ut 60 paketautomater under samma år (Intervjuperson DHL). Deras koncept fungerar på så sätt att när leveransen är på väg till kunden får denne ett sms med en fråga om den vill ha paketet hemlevererat eller om den vill hämta i en paketautomat. Kunden svarar sedan med en etta eller tvåa beroende på vilket alternativ de vill välja. Valet är, som tidigare poängterats, av stor vikt för kunden när denne ska använda självservicetekniker. För att hämta ut paketet får kunden trycka in en pinkod, signera och sedan scanna sin legitimation (Intervjuperson DHL). En automat från DHL Express har 21 fack och kan precis som PostNords automater byggas ut vid behov, till exempel innan jul när trycket i ombuden är som störst. Intervjuperson DHL fortsätter med att de inte tänker att kunder är rädda för teknik eftersom smartphones är vanligt idag. Hen tror att det är kulturellt betingat med vad människor tycker om paketautomater. DHL Express försökte implementera dem i Saudi Arabien men där ansågs det vara en skymf att behöva utföra service själv och de la därför ner projektet igen. Hittills har de levererat över 10 000 paket till de automaterna som står i Sverige och de har fått oerhört god respons på paketautomaterna (Intervjuperson DHL). Även SOK i Finland har fått nöjda kunder och ökat kundservicen genom att använda sig av mottagningsboxar eftersom de slipper anpassa sig till tidsfönster (Kämäräinen och Punakivi, 2002). Detta gäller dock fortfarande hemleveranser och då finns det endast fördelar för kunden med en mottagningsbox, så är det inte i DHL

Express fall där kunden måste ta sig till paketautomaten. Dock kan den hämta paketet när det passar och slipper sitta och vänta på en hemleverans.

SwipBox är det företag som DHL Express har tagit fram paketautomaterna med och SwipBox tittar även på en öppen marknad, det vill säga att tillhandahålla automaterna och sen kan andra företag hyra platser (Intervjuperson DHL). Intervjuperson PN2 tror inte att det finns utrymme för tre aktörer med paketautomater på den svenska marknaden. Med ett öppet nätverk hade inte konkurrenterna behövt slåss om platsen. Detta innebär i så fall att en paketautomat kan användas av flera olika aktörer där de kan samsas om utrymmet. Ett öppet nätverk kommer diskuteras vidare i kapitel 5 som en framtida möjlighet för paketautomater. Vi har tyvärr inte frågat kunderna om vad de har för åsikter om ett öppet nätverk eftersom kundintervjuerna utfördes innan intervjuerna med DHL Express och på grund av det hade vi inte informationen om öppet nätverk då.

4.3.1 Kringtjänster skapar värde för kunden

Grönroos (2008a) menar att en tjänst inte alltid måste vara en interaktion mellan två personer utan att det ibland kan vara kunden som integrerar med någon form av system som tillhandahålls av företaget. Detta innebär att paketautomaten blir en tjänst även om det inte är en interaktion mellan två människor. Paketautomaten är inte bemannad och kan därför nyttjas under hela den tiden som butiken är öppen. Även om kunder vill att det ska finnas någon att fråga finns det alltid personal i butiken. I den Större butiken berättar Intervjuperson ICA2 att ombudet inte har bemanning hela tiden som butiken är öppen men det finns alltid någon som kan hantera ärenden vid behov. Paketautomaten skulle i detta fall fungera liknande och finnas som avlastning för ombudet. I samma butik handlar ofta stamkunder som inte förstår varför de måste legitimera sig vid uthämtning av paket (Intervjuperson ICA2). Automaten som PostNord tagit fram fungerar utan legitimation (Intervjuperson PN2) och de kunder som känner att det är ett problem att visa legitimation kan då välja det alternativet. Både Intervjuperson ICA1 och Intervjuperson ICA2 tog upp att ID-kapningarna har ökat och risken med paketautomater, som inte kräver legitimation, är att säkerheten inte kan garanteras fullt ut. Citybutikens ombud har inte samma öppettider som övriga butiken och genom en paketautomat hade de kunnat öka servicen utan att öka personalkostnaden. Detta är något som Hilton och Hughes (2013) diskuterar, att teknik kan göra det möjligt att öka servicen utan att öka personal- och driftskostnader till lika stor grad. Dabholkar (1996) menar att när kunden är aktiv i serviceleveransen kan den ses som en deltidsarbetare som bidrar till förbättrad service

genom sitt eget deltagande. Värdet hos tekniken skapas när kunderna använder den eftersom den inte fungerar utan kundens närvaro (Hilton och Hughes, 2013).

Det finns både kärntjänster, möjliggörande tjänster och kringtjänster (Grönroos, 2008a). I detta fall blir paketuthämningen kärntjänsten eftersom kundens huvudsakliga syfte är att få sitt paket. Postombudet blir en möjliggörande tjänst eftersom det är väsentligt för att kunden ska kunna hämta ut paketet. Grönroos (2008a) menar att kringtjänster kan användas för att skapa mervärde för kunden. En paketautomat i samband med ett postombud skulle kunna bli en extra service för kunden och på så sätt blir den värdeskapande och en kringtjänst. Det är inget som är nödvändigt men för att ha nöjda kunder och erbjuda det senaste så kan paketautomaten vara ett alternativ. För att skapa mervärde till tjänster är det mer effektivt att förbättra de tjänster som redan finns än att skapa helt nya tjänster (Grönroos, 2008b). Detta betyder att paketautomaten kan ge ett mervärde för kunden eftersom det blir ett ytterligare alternativ för kunden av en tjänst som redan tillhandahålls av postombudet. Skulle paketautomaten placeras där den är oberoende av ett postombud blir den istället en möjliggörande tjänst eftersom den ersätter ett postombud. Även om paketautomaten är placerad i ett ombud kan den kallas för möjliggörande tjänst eftersom den gör det möjligt för kunden att få sitt paket. Detta betyder att paketautomaten både kan användas som en möjliggörande tjänst och som en kringtjänst för att skapa mervärde för kunden. Ett sätt för företag att hitta kring- eller möjliggörande tjänster är att använda sig av kano-modellen (Ljungberg och Larsson, 2013). Kunder har olika behov vid olika tidpunkter eftersom tekniken förändras och företag måste veta vad kunden vill ha innan kunden vet det själv. Eftersom paketautomater är ett relativt okänt begrepp för de flesta i Sverige är det svårt för dem att veta att det är något som de vill använda. Om kunder vänjer sig vid paketautomaterna kan det bli ett lika medvetet behov som kamera på telefonen och i framtiden kanske till och med ett basbehov.

Hilton och Hughes (2013) påpekar att teknikens utveckling har gjort det möjligt för företag att öka antalet kunder som använder sig av deras tjänster utan att öka personal- och driftskostnader i lika stor grad. Även intervjuperson DHL menar att kunder blir allt mer vana vid att hantera teknik och DHL Express ser därför inget problem med att införa tekniska lösningar i samband med paketutlämning. Vid frågan om hur DHL Express ser på paketautomater fick vi svaret "Vi ser den som den ultimata lösningen /.../ där vi på något sätt

där kunden själv kan få välja när dom vill hämta” (Intervjuperson DHL). Eftersom tekniska lösningar blir allt vanligare blir den personliga servicen inte längre lika central.

4.3.2 Kapacitetsproblem och en mognadsprocess

Som har nämnts tidigare anser Meuter et al. (2005) att teknikbaserade tjänster är viktigt för att företag ska nå långsiktig framgång och Hilton och Hughes (2013) menar att det är operativa resurser som är den största källan till konkurrensfördelar. Eftersom självservice-tekniker har värdepotential anser Hilton och Hughes (2013) att automaten räknas in som operativ resurs. Paketautomaten kan alltså enligt både Meuter et al. (2005) och Hilton och Hughes (2013) bli en konkurrensfördel för ett postombud. Genom att implementera paketautomater i sitt ombud kan den externa effektiviteten öka genom att kunderna gör en del av arbetet. Grönroos (2008a) menar att trots att kunden genomför tjänsten själv så sjunker ändå inte den upplevda tjänstekvaliteten eftersom effektiviteten blir högre. Även den interna effektiviteten kan öka genom att personalen blir avlastad på delar av sitt arbete (Grönroos, 2008a). Intervjuperson PN2 säger att de inte har tänkt på paketautomaten som avlastning i ett ombud och påpekar att mycket handlar om kostnader och hantering. Intervjuperson ICA1 var bekymrad över vem som skulle stå för kostnader och även vem som skulle sköta hanteringen av paketautomaten vid eventuell implementering i ombudet. Vidare ser Intervjuperson PN2 kapaciteten som ett stort problem och säger “det är ju klart, i det här huset när vi pratar volymer så är det ingen kioskvältare direkt” (Intervjuperson PN2). Ett ombud hanterar ca 300 paket om dagen och PostNords paketautomat har en kapacitet på 42 paket, som visserligen kan byggas ut (Intervjuperson PN2). När vi berättar om tanken att se paketautomaten som ett komplement till ombudet säger Intervjuperson PN2 att de inte har tänkt på det tidigare men “att om jag som ICA levererar ut 30 % av volymen ur en paketautomat så borde det innebära 30 % mindre belastning i ombudsutlämningen generellt” (Intervjuperson PN2). Paketautomaten kan på så sätt användas som en avlastning på ombudet. E-handelsexperten däremot ser potential för att paketautomaten ska ha en funktion och vara ett komplement i ombuden och fortsätter med att det är där den kan få bäst funktion. Teknik kan användas för att underlätta för kunden men att det är viktigt att kunden är beredd på den nya tekniken för annars kan kvaliteten försämrars (Grönroos, 2008a).

Tekniken kan sällan själv hantera service recovery och eftersom kunden använder den för att spara tid och undvika interaktion vill inte kunden lägga tid på att kontakta företaget som tillhandahåller tekniken (Lovelock och Wirtz, 2011). Fungerar inte tekniken som den ska och

det inte finns någon personal tillgänglig som stöd är risken stor att kunderna blir missnöjda och negativa mot självservice-tekniken. Det finns alltid risker med att använda tekniska lösningar eftersom de kan sluta fungera av olika anledningar, till exempel strömavbrott eller krasch i systemet. Detta är dock inget som är unikt för självservice-tekniker utan kan även drabba till exempel datorn i postombudet.

Intervjuperson PN1, Intervjuperson PN2 och E-handelsexperten tror inte att kunden är mogen för paketautomater riktigt än och de ser därför svårigheter i att implementera dem i Sverige just nu. Detta håller inte Intervjuperson DHL med om och ser istället paketautomater som en bra lösning. Viktigt att påpeka här är dock att DHL Express och PostNord ser paketautomatens funktion på olika sätt. DHL Express ser paketautomaten som ett komplement till deras hemleveranser och PostNord använder paketautomaten som ett komplement till ombudshantering, dock ej i direkt anslutning till ombuden. Punakivi et al. (2001) ser paketautomaten som optimal som alternativ till leverans till dörr, och det är detta som DHL Express gör. De på DHL Express använder alltså paketautomaten för att underlätta för kunden så den slipper vänta på en hemleverans (Intervjuperson DHL). Hittills är företaget nöjda med resultatet efter implementeringen som startade upp 2015 (Intervjuperson DHL). Med tanke på de dyra investeringskostnaderna är det viktigt att automaterna används och Punakivi et al. (2001) menar att paketautomater är ett bra alternativ istället för hemleverans för att komma åt återkommande kunder. Kommer företag åt de kunder som ofta beställer paket kan paketautomaterna få en bra användningsfrekvens och på så sätt står de inte outnyttjade.

Vi har här kommit fram till att paketautomaten kan ge en ökad service för kunderna i postombud eftersom kunderna är ute efter att det ska gå fort och vara smidigt, både enligt vår egen studie och tidigare forskning. Genom att placera en paketautomat i ett postombud kan köerna kortas och arbetet i ombudet effektiviseras genom att kunden blir deltidssamarbetare. Kunden kan även ses som medproducent av tjänsten och skapar då sitt eget värde. Att erbjuda tekniska lösningar på möjliggörande tjänster samtidigt som de traditionella alternativen finns kvar skapas en kringtjänst och kunden kan välja den tjänst som ger störst värde.

5. Paketautomaten ger en ökad service

Under detta avsnitt kommer studiens slutsatser att presenteras kortfattat och syftet, att först kartlägga postombudens paketutlämningsarbete och därefter analysera om postombud kan öka sin kundservice med hjälp av paketautomater, besvaras. Därefter kommer en diskussion föras med ett större perspektiv och framtidsinriktning. Slutligen kommer det en summering av uppsatsen samt förslag på hur forskningen inom fältet kan tas vidare.

5.1 Slutsatser

Studier kring paketautomater är begränsad och vi har därför fått använda oss av studier kring självservice-tekniker över lag och på grund av det får inte resultatet en helt rättvis bild. Vår studie visar att rent teoretiskt hade det fungerat bra med en självservice-teknik i postombud som gör att kunderna kan hämta sina paket på ett snabbt och smidigt sätt, vilket skulle höja det som kunderna anser vara service i postombud. Det viktigaste som framkom av de strukturerade intervjuerna med kunder var att det var viktigt att spara tid, vilket paketautomaten skulle bidra till. Det var också viktigt för kunderna att den personliga servicen inte skulle försvinna helt utan personal borde finnas tillgänglig vid frågor eller problem. När kunden blir medproducent av tjänsten skapas ett högre värde på tjänstekvaliteten och ökar därmed den externa effektiviteten. Det viktigaste som framkommit i intervjuerna med DHL Express och PostNord är att det verkar vara logistiskt lättare för leverantörer att ersätta hemleverans med paketautomater, än leverans till postombud: därav DHL Express positiva inställning och PostNords mer tveksamma. I diskussionen som följer för vi fram möjliga tolkningar av paketautomaternas funktion i mötet mellan leverantörernas önskan om smidighet och ekonomi, den så kallade interna effektiviteten, och kundernas önskemål om service, den så kallade externa effektiviteten. Det är viktigt att komma ihåg att inte bara ICA, eller något annat postombud, kan öka sin effektivitet med hjälp av paketautomater. Leverantörernas behov och möjligheter är också viktiga i analysen. Flera aspekter har inte kunnat tas med i denna studie på grund av begränsad tid så som ekonomi, kapacitet och att det faktiskt ska finnas en plats där paketautomaten kan stå. Det är en dyr investering för företag och det blir en fråga om vem som ska betala för vad. Trots detta vill vi ändå påstå att om det implementerades paketautomater i postombud skulle servicen till kund öka. Automaten kan användas både som möjliggörande tjänst och som kringtjänst för att skapa ett mervärde. Paketautomaten som alternativ till hemleverans har visat sig vara en bra lösning. Detta beror troligen på att den ekonomiska biten blir mer försvarbar eftersom

transportören slipper köra till kunden flera gånger i de fall kunden inte är hemma när leveranserna sker.

5.2 Diskussion

Vi har studerat vilken kundservice en paketautomat skulle kunna ge, där vår slutsats är att en paketautomat hade gett extra service i ett postombud. Det vi vill bidra med genom denna uppsats är en diskussion kring paketautomatens funktion i ett större perspektiv. För att företag ska välja att implementera något nytt i verksamheten är det ofta centralt att det ska ge någon ekonomisk fördel. Vid implementering av en paketautomat läggs en del av arbetet över på kunden och på så sätt minskas personalens arbete till viss del och kunden kan ses som deltidssarbetare. Detta gör att företaget kan få ekonomiska fördelar eftersom de kan minska på personalkostnaden (Meuter et al, 2005; Bagozzi och Dabholkar, 2002). Dock betyder inte minskade personalkostnader automatiskt att det är ekonomiskt lönsamt eftersom en grundinvestering måste tas hänsyn till. Det blir också en fråga om vem som ska betala för vad vid eventuell implementering, något som både Intervjuperson ICA1 och Intervjuperson PN2 påpekade. Enligt Grönroos (2008a) händer det att företag minskar sin vinst även när de gör stora besparingar på den interna effektiviteten om de glömmer att ta reda på vad kunderna önskar och är beredda att göra själva. Kundernas önskan om service kallar han extern effektivitet. Vinsten kan utebli, trots stora interna besparingar, om kunderna upplever sig få en sämre tjänst (Grönroos, 2008a). Vi har inte studerat de ekonomiska aspekterna som finns kring paketautomater men det är ändå viktigt att ta med i beräkningen innan man påstår att det skulle fungera bra i postombud. En generell slutsats är att det är av stor vikt att väga de interna vinsterna mot den upplevda servicekvaliteten, den externa kvaliteten, och dessutom ta med grundinvesteringens kostnad. Den externa kvaliteten är viktig vid självservice teknik eftersom kunden är aktiv vid utförandet av tjänsten.

Extra service för kunderna kan ges eftersom paketautomaten kan användas även när ombudet är stängt men när butiken fortfarande har öppet. Operativa resurser handlar oftast om personalen men Hilton och Hughes (2013) menar att självservice tekniker också är en typ av operativ resurs vilket blir tydligt i dessa situationer när kunden kan genomföra sitt ärende utan att ombudet är bemannat. För att öka den upplevda servicen kan man överväga om självservice tekniken kan användas tillfälligt, exempelvis vid belastningstoppar så som jul, och

därmed blir tidsbunden. Frågan ligger fortfarande kvar om vem som ska betala för vad men ur ett rent kundserviceperspektiv hade det kunnat fungera och kundservicen öka.

Meuter et al. (2005) poängterar att kunden måste förstå varför det är fördelaktigt att använda tekniken och på så sätt få kunden motiverad till att ta första steget till användning. Det är ingen idé att investera i paketautomater om inte företagen gör sitt bästa för att få kunderna att använda den. För att få kunden att använda en ny teknik måste företagen, precis som vi skrivit tidigare, gå ut med information om tekniken och visa kunden vilka fördelar det kommer att ge (Meuter et al., 2005). Paketautomaten är ett bra alternativ för att kunna korta på köer i ombudet, vilket både Intervjuperson ICA1 och Intervjuperson ICA2 anser är viktigt. De kunder som känner sig stressade och ser paketuthämtningen som ett jobbigt moment kan välja att få sitt paket till en automat och utföra tjänsten själv, på så sätt slipper kunden stå i kö. Hade postombuden endast hanterat post och paket hade det antagligen inte varit samma problem med köbildning. Eftersom postombuden har fler arbetsuppgifter blir det en stor belastning och på något sätt behövs de avlastas, framförallt vid högtider, och det är här paketautomaten kan få en funktion. För att öka kundens mottaglighet och kompetens är en generell slutsats att det krävs tydlig och planerad information vid självservice-tekniker. Vi kommer vidare diskutera vilken förändring som krävs i kundens beteende.

Intervjuperson PN1, Intervjuperson PN2 och E-handelsexperten säger att de inte tror att kunderna är mogna för den här typen av självservice-teknik, något som vi inte håller med om. I och med att e-handeln, som är en typ av självservice, växer och människor blir mer vana vid teknik borde inte steget vara så stort. Problemet ligger återigen att få kunderna att faktiskt använda den. E-handelsexperten tror att det är nödvändigt med en beteendeförändring för att få automaterna lönsamma. Som nämndes ovan, när Finland började med paketautomater tog de helt enkelt bort postkontoren och ersatte dem med paketautomater. Det går emot vad tidigare studier säger, det vill säga att kunden ska få välja alternativ själv (Reinders, Frambach och Dabholkar, 2009). Vår undersökning visade att 55 personer av 60 kunde tänka sig att använda en paketautomat. Det behöver dock inte betyda att alla kommer att använda den utan det blir fortfarande ett aktivt val som måste tas för de som ska använda automaten. Det krävs, som E-handelsexperten påpekade, en beteendeförändring för att få kunder till att ta steget att använda automaten. Även forskare (Meuter et al., 2005) anser att det krävs en beteendeförändring för att få genomslagskraft i sin självservice-teknik. Människor är ofta

bekväma och tycker att saker är bra så som det är och det krävs på så sätt ett steg och aktivt val för att använda automaten.

DHL Express har en mindre uppförsbacke än PostNord eftersom kunderna får välja mellan hemleverans och att hämta i paketautomat och det blir lättare att få dem att välja självservice om de inte har möjlighet att vara hemma under dagen. I PostNords fall kan det bli svårare eftersom kunden ändå ska ta sig till en annan plats och hämta sitt paket. Det krävs alltså en större förändring av kunderna som får paket levererat av PostNord. Det är lättare att välja något som de vet fungerar, speciellt om det inte finns någon information om paketautomater på e-handelsbolagens hemsidor. En fråga som är relevant att ställa sig är om beteendeförändringar hjälper eller snarare avskräcker kunden från självservice tekniker.

Vår kartläggning visade att postombuden såg potential i att få in fler kunder i butiken, vilket de inte ville för postärendenas skull utan snarare för att öka övriga butikens omsättning. Risken med en paketautomat är att kunden tycker att det är omständligt att både hämta paket i en automat och sedan stå i kö i kassan för att betala sina varor. Kunderna kommer fortfarande till butiken men risken är att de spontana köpen försvinner när kunden inte går igenom en betalningsstation. Dock menar Hilton och Hughes (2013) att företag genom självservice tekniker kan nå ytterligare kundgrupper eftersom fler alternativ erbjuds. E-handelsexperten menar att det måste ske någon typ av förändring eller utveckling i paketutlämningen som följd av den ökade e-handeln och trycket på ombuden. Vidare menar E-handelsexperten att det hade varit bäst med paketautomater i samband med ombud. Eftersom kunderna i ombuden tycker att det är viktigt med korta köer och att det går fort att hämta paket kan en paketautomat vara en lösning på det problemet. Kunderna har, som tidigare nämnts, också påpekat att det är viktigt att det finns personal som stöd vid automaterna vilket gör att vi håller med E-handelsexperten om att det vore bäst med paketautomater i samband med ombud.

Både PostNord och DHL Express ser utvecklingsmöjligheter för automaterna, som idag är i sin enklaste form. Exempel på utveckling är returhantering, köp av frakt eller som förvaringsmöjlighet (Intervjuperson DHL, Intervjuperson PN1 och Intervjuperson PN2). Eftersom paketautomater inte är ett nytt fenomen i andra länder finns det redan utvecklade automater där. E-handelsexperten menar att allt eftersom de yngre generationerna växer upp

kommer det även bli lättare att införa självservice tekniker eftersom de redan som unga är vana vid tekniken. E-handelsexperten tror inte heller att de yngre generationerna bryr sig om vem som levererar paketen så länge de kommer fram. När en kund köper produkter via e-handel utför de redan en typ av självservice, de får ingen hjälp från personal utan gör beställning och betalning själv. Med tanke på detta tror vi att steget till att använda en paketautomat inte är så stort som Intervjuperson PN1, Intervjuperson PN2 och E-handelsexperten anser. Vårt förslag är att påverkan på kundernas beteende gällande posthantering inte behöver vara så stort som branschfolk och forskare tror. Det förslag som vi presenterar visar att det snarare kan bli enklare för kunder att använda paketautomater när de står på offentliga och lättillgängliga platser.

Förslaget är att se paketautomater som potential till ett öppet system. Då kan olika företag använda sig av samma modul och det blir ett gemensamt system. E-handelsexperten tror inte att kunder är medvetna om vilket bolag de får sitt paket levererat av och en öppen marknad kommer därför inte göra kunderna förvirrade eftersom de kan gå till samma paketautomat oavsett vem som levererar deras paket. Intervjuperson PN2 pratade om att det ultimata för paketautomater i framtiden hade varit att det blivit en del av infrastrukturen i samhället. Hen menar vidare att detta i så fall blir en samhällsservice och inte något som enskilda bolag bekostar. Paketautomaterna hade i så fall hade kunnat placeras på ställen där det rör sig mycket människor och finns tillgängliga ytor, till exempel på stora buss- och tågcentraler, vid universitet och campus, i anknäytning till större vägar där det i så fall finns en 5-minuters parkering som gör det enkelt för kunder att gå och hämta sitt paket.

Problemet om paketautomaten står på obemannade platser blir att där inte finns personal i anknäytning till paketautomaterna och även säkerheten blir ett problem eftersom de till viss del står oövakade. Vår undersökning visade att kunder hade en stark önskan om att ha tillgång till personal, det går att anta att detta inte endast gäller paketautomater utan även andra sorters tekniker där kunden utför tjänsten själv. Detta går emot vad vi tidigare har diskuterat, att det är viktigt med personal i närheten som kan hjälpa till vid behov. Blir paketautomaten en del av samhället går det dock att anta att detta behov inte är lika stort eftersom kunderna då har lärt sig hur automaterna fungerar. Det blir också en avlastning för ombuden eftersom en del av kunderna inte längre kommer till ombuden för att hämta paket. För ombuden kan det bli en nackdel om kunder försvinner och därigenom även intäkter som de genererar i form av olika inköp. För kundens del kan det vara en ökad kundservice med fler uthämtningsställen vilket

ökar tillgängligheten, minskar tiden och även ansträngningen kan minska, tre faktorer som Dabholkar (1996) och Meuter et al. (2000) anser vara viktiga vid självservice-tekniker.

5.3 Uppsatsen i sin korthet

E-handeln växer sig allt starkare och trycket på postombuden ökar varje år. Detta innebär att någon form av avlastning kommer att behövas, både för paket och för kunderna. En paketautomat fungerar på liknande vis som ett postfack fast utan att vara dedikerat till en särskild person. Vårt syfte med uppsatsen har varit att först kartlägga postombudens paketutlämningsarbete och därefter analysera om postombud kan öka sin kundservice med hjälp av paketautomater. Självservice-tekniker blir allt vanligare och kunderna börjar vänja sig vid att göra en del av servicen själv, när kunden är inblandad i tjänsten blir hen medproducent och påverkar sitt eget värde. Studier visar att det är viktigt att självservice ska vara mer tidseffektiv än det traditionella alternativet. Genom att använda paketautomater som en operativ resurs kan kunden bli deltidsarbetare och företag kan öka sin konkurrenskraft och även sin interna effektivitet. För att kunderna inte ska känna sig tvingade till att använda självservice-tekniker är det viktigt att ha kvar alternativet där det ges personlig kontakt. För att besvara syftet har vi samlat in empiriskt material genom intervjuer med två anställda i två olika ICA-butiker, två intervjuer med företag som tillhandahåller paketautomater och en E-handelsexpert. Vi har även gjort intervjuer med kunder för att få en generell bild av hur de ställer sig till att använda paketautomater och vad de anser om personlig service. Slutsatserna som dragits efter studien är att paketautomaterna hade kunnat ge en ökad kundservice i postombud i form av kortare köer och snabbare hantering. Automaten kan användas både som en möjliggörande tjänst och som en kringtjänst för att skapa mervärde till kund. Generella slutsatser som går att dra efter studien är att självservice-tekniker kräver en beteendeförändring hos kunderna och tydlig information för att öka den upplevda servicekvaliteten. Dock eftersom kostnader, kapacitet och tillgänglig yta är faktorer som inte tagits hänsyn till i denna studie är det svårt att dra slutsatser om företag bör implementera dem i sin verksamhet eller inte. Vidare har vi diskuterat att det i framtiden hade varit bra om paketautomaten blev en del av samhällsservicen.

5.4 Ta forskningen vidare

Det finns en brist på studier om paketautomater och detta är något som vi anser behöver utvecklas. Vi har gjort ett litet bidrag till forskningen men som har nämnts tidigare har vi på grund av tidsbrist inte tittat på kapacitet, ekonomi eller att paketautomaten ska ha en plats att

stå på, något som är av stor relevans för att få företag att implementera paketautomater. Att det endast höjer kundservicen räcker inte. Förslag till vidare forskning är att titta på de ovan nämnda parametrarna och studera om även de ger positiv riktning för paketautomaten. Framtida studier kan även titta på om det är möjligt att få paketautomaten implementerad i samhället. Som nämndes i avgränsningen har vi inte tittat på teorier kring människa-maskin vilket kan vara ytterligare ett område som kan vara värdefullt att studera i samband med paketautomater.

Referenslista

Tryckta källor

Alvehus, J (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber

Amit, R, och Zott, C (2001) 'VALUE CREATION IN E-BUSINESS', *Strategic Management Journal*, 22, 6/7, p. 493, Publisher Provided Full Text Searching File, EBSCOhost, visad 23 mars 2015

Bagozzi, R, och Dabholkar, P (2002) 'An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors', *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 30, 3, p. 184-201, Scopus®, EBSCOhost, visad 23 mars 2015.

Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bäckström, K och Johansson, U (2005) Servicemötet i butiken - Ett servicemöte i ny gestaltning? I Hervé Corvellec och Hans Lindquist (red.) *Servicemötet - Mutlidisciplinära öppningar* (s. 169-184) Malmö: Liber

Dabholkar, P. A. (1996) "Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality," *International Journal of Research in Marketing* (13), pp. 29-51.

E-barometern Helårsrapport 2014

<http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>

Fangen, K (2005). *Deltagande observation*. Malmö: Liber

Grönroos, C (2008a) *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber

Grönroos, C (2008b) 'Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?', *European Business Review*, 20, 4, p. 298-314, Scopus®, EBSCOhost, visad 30 mars 2015.

Hansson, B (2004) perspektiv på kvalitativ metod i Carl Martin Allwood (red.) *Perspektiv på kvalitativ metod* (s. 53-64) Lund: Studentlitteratur

Hilton, T, och Hughes, T (2013) 'Co-production and self-service: The application of Service-Dominant Logic', *Journal Of Marketing Management*, 29, 7/8, pp. 861-881, Business Source Complete, EBSCOhost, visad 1 april 2015.

Kämäräinen, V (2001) 'The reception box impact on home delivery efficiency in the e-grocery business', *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, 6, p. 414, Business Source Complete, EBSCOhost, visad 10 juni 2015.

Kämäräinen, V och Punakivi, M (2002) 'Developing Cost-effective Operations for the e-Grocery Supply Chain', *International Journal Of Logistics: Research & Applications*, 5, 3, pp. 285-298, Business Source Complete, EBSCOhost, visad 10 juni 2015.

Lalander, P (2011) Observationer och etnografi i Göran Ahrne och Peter Svensson (red.) *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 83-103)

Ljungberg, A och Larsson, E (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling – varför, vad, hur?* Lund: Studentlitteratur

Lovelock, C och Wirtz J (2011) *Service Marketing - People, technology, strategy*. New Jersey, Pearson

Meuter, M.L., Bitner, M.J., Ostrom, A.L. och Brown, S.W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. April. ss.61–83.

Meuter, M, Ostrom, A, Roundtree, R, och Bitner, M (2000) 'Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters', *Journal Of Marketing*, 64, 3, pp. 50-64, Business Source Complete, EBSCOhost, visad 19 mars 2015.

Morganti, E, Dablanc, L, och Fortin, F (2014) 'Final deliveries for online shopping: The deployment of pickup point networks in urban and suburban areas', *Research In*

Transportation Business och Management, 11, Managing Freight in Urban Areas, pp. 23-31, ScienceDirect, EBSCOhost, visad 19 mars 2015.

Normann, R (2011) *Service management - Ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber.

Punakivi, M, och Saranen, J (2001) 'Identifying the success factors in e-grocery home delivery', *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 29, 4, pp. 156-163, Business Source Complete, EBSCOhost, visad 10 juni 2015.

Punakivi, M, Yrjölä, H, och Holmström, J (2001) 'Solving the last mile issue: Reception box or delivery box?', *International Journal Of Physical Distribution And Logistics Management*, 31, 6, p. 427-439, Scopus®, EBSCOhost, visad 30 mars 2015.

Reinders, M, Frambach, R, och Dabholkar, P (2008) 'Consequences of forcing consumers to use technology-based self-service', *Journal Of Service Research*, 11, 2, p. 107-123, Scopus®, EBSCOhost, visad 23 mars 2015.

Svensson, L (2004) forskningsmetodernas analytiska och kontextuella kvaliteter i Carl Martin Allwood (red.) *Perspektiv på kvalitativ metod* (s. 65-95) Lund: Studentlitteratur

Svensson, P (2011) Teorins roll i kvalitativ forskning i Göran Ahrne och Peter Svensson (red.) *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 182-193)

Trost, J (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Widerberg, K (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken* Lund: Studentlitteratur

www.postnordlogistics.com/en/Documents/PDF/F140514_PN_ADM_Landningssida_SE_K5.pdf (läst 2015-03-02)

www.posten.se/sv/Foretagspost/e-handel/Sidor/e-handelsrapporter.aspx (läst 2015-03-05)

Muntliga källor

Intervjuperson ICA1, handlare på Citybutiken, 2015-04-15, 9.00-10.00

Intervjuperson ICA2, postansvarig på den Större butiken, 2015-04-16, 14.00-15.00

Intervjuperson DHL, produktspecialist på DHL, 2015-04-21, 14.00-15.00

Intervjuperson PN1, Manager retail strategy and concept på PostNord, 2015-04-22, 10.00-12.00

Intervjuperson PN2, Produktchef på PostNord, 2015-04-22, 10.00-12.00

E-Handelsexperten, E-handelsexpert på PostNord, 2015-04-29 12.00-12.30

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide ICA, Intervjuperson ICA1 (2015-04-15) och Intervjuperson ICA2 (2015-04-16)

- Hur ser en vanlig dag ut i ert postombud?
 - Bara post eller läkemedel, spel, varor från butiken också?
- Hur länge har ni varit postombud?
 - märkte ni någon skillnad på omsättningen?
- Hur mycket paket får ni i veckan?
 - hur mycket är det som inte blir uthämtat?
 - är det någon åldersgrupp som hämtar ut mer än andra?
- Hur arbetar ni med kundservice idag?
- Vad hade ni kunnat göra annorlunda?
- Hur hade ett optimalt postombud sett ut för er?
- Vilka perioder har ni som mest att göra? Under dagen, veckan, år?
- Har ni märkt av den ökade e-handeln? På vilket sätt?
- Har ni fått kommentarer från kunder på hur ni hanterar ert ombud?
- Vad är bra kundservice för dig? Berätta om en gång du har fått bra service.

Bilaga 2

Intervjuguide DHL, Intervjuperson DHL (2015-04-21)

- Berätta om dig själv, vad arbetar du med?
- Berätta om SwipBox.
- Hur fungerar de? Väljer kunden själv eller skickas paketen till automaten om de inte är hemma?
- Har ni SwipBox i några andra länder? Hur har de mottagits där?
- Vad var era tankar om SwipBox/paketautomaterna innan ni började installera dom?
- Hur tänkte ni med utplaceringen?
- Hur har det gått hittills med SwipBox?
- Hur många använder sig utav dem i dagsläget?
- Hur många hoppas ni kommer använda automaterna?
- Det blir allt vanligare med ID-kapningar, hur ser säkerheten ut för automaterna?
- Vad har ni fått för feedback?
- Finns det några utvecklingsmöjligheter?
- Vad är era tankar med paketautomaterna i framtiden?
- Hur länge har ni planerat detta projekt?
- Berätta om en gång när du har fått bra kundservice.

Bilaga 3

Intervjuguide PostNord, Intervjuperson PN1 och Intervjuperson PN2 (2015-04-22)

- Berätta om paketautomaterna.
- Hur fungerar den?
- Vilken är din roll i projektet?
- Vad var era tankar med paketautomaterna innan ni hade installerat dom?
- Har det gått som ni trodde?
- Hur många använder sig utav automaterna idag?
- Hur fungerar säkerheten?
- Vad har ni fått för feedback? Bra/Dålig?
- Finns det några utvecklingsmöjligheter?
- Vad är era tankar med paketautomaterna i framtiden?
- hur länge har ni planerat detta projekt?
- Vad händer när pilotprojektet är över?
- Var kommer paketautomaterna installeras?
- Hur stor procentandel (av de som kan välja alternativet) använder paketautomaterna idag?
- Idag är det endast Zalando som levererar till paketautomaterna, varför är det inte fler företag? När räknar ni med att det kommer vara fler?

Bilaga 4

Intervjufrågor till E-handelsexperten (2015-04-29)

- Hur har e-handelns utveckling sett ut fram till idag?
- Vad tror du om e-handelns fortsatta utveckling?
- Varför tror du att e-handeln har ökat?
- Hur tror du att framtiden ser ut för paketutlämning?
- Vad tror du om paketautomater som alternativ till postombud?
- Vad tror du om paketautomater som alternativ till hemleveranser?

Bilaga 5

Kundintervjuer (2015-04-17 och 2015-04-20)

1. Hur ofta hämtar du ut paket?
2. Brukar du handla här även om du inte hämtar ut paket?
3. Använder du självscanning om det alternativet finns?
4. Hade du kunnat tänka dig att använda en paketautomat?
5. Hur viktigt är personlig service för dig?

Bilaga 6



PostNords paketautomat, placerad vid Hemköp, Östermalmstorg, Stockholm



DHL Express paketautomat, placerad på huvudkontoret i Solna, Stockholm