



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Kan man mötas utan att synas?

En studie om servicemötets gränser inom en verksamhet för  
lastbilschaufförer

Anna Persson  
Caroline Starkman

Gruppenr: 67

Handledare:  
Eerika Saaristo

Examensarbete  
VT 2016

## **Förord**

Tänka sig vad tiden går fort när man åker lastbil!

Under arbetets gång har vi fått en bra inblick i hur servicemötet mellan chaufförer och deras kunder ter sig på olika sätt. Vi har mött många olika ansikten under vår studie, vissa har vi utväxlat ord med och andra har vi på vår höjd fått ögonkontakt med. Framför allt har vi träffat en grupp chaufförer som gladeligen visat oss deras arbete och delat med sig av intressanta tankar. Vi hoppas att med detta arbete kunna bidra till en större förståelse kring servicemötet.

Vi skulle vilja tacka alla medverkande i denna studie som har tagit sig tid och visat på ett stort engagemang kring vår studie. Ett speciellt tack riktas till chaufförerna som varit delaktiga i denna studie. Vi vill även tacka vår handledare Eerika Saaristo som under hela vår studie stöttat oss i vårt arbete och varit vårt vägledande ljus under de mörka såväl som de ljusare perioderna.

Till sist vill vi tacka varandra för ett bra samarbete och färdigheten med att lyckats komplettera varandra så pass bra. Arbetet har utförts av oss båda till lika stor del.

Helsingborg 26 maj 2016

Anna Persson & Caroline Starkman

## Sammanfattning

I ett samhälle som blir allt mer tjänsteintensivt blir servicemöten en allt större del av vår vardag (Corvellec & Lindquist 2005; Svingstedt 2005) vilket gör att även intresset för dessa möten ökar. I denna studie undersöks servicemötet mellan chaufförer och deras kunder då det är en bransch där mötet med kund inte alltid resulterar i en mänsklig interaktion. Syftet är att belysa problematiken kring synlighet i servicemötet där tjänsten levereras ute hos kunden. Frågorna som besvaras i denna studie är: - *Hur påverkas servicemötets karaktär mellan chaufförerna och företagets kunder när tjänstearenan ligger ute hos kunden?* - *Vilka premisser finns kring chaufförer som frontpersonal och hur påverkas deras roll i servicemötet av dessa?* - *Vilken inverkan har chaufförernas interna organisation på deras synlighet i servicemötet?* - *På vilket sätt blir servicemötet mer än bara ett möte mellan människor?*

Uppsatsen är en kvalitativ studie som bygger på deltagande observation och öppna samtal med sex stycken chaufförer. Empirin har analyserats efter studiens fyra frågeställningar där ämnen som den fysiska miljöns inverkan, chaufförens roll som frontpersonal och påverkan från den interna organisationen blir centrala. Studiens slutsatser berör hur de fysiska miljöerna och serviceanspråken som varierar utifrån varje kunds verksamhet påverkar frontpersonalens synlighet i servicemötet. Ett möte behöver inte alltid vara beroende av mänsklig kontakt, vilket ger ett brett spektrum mellan att vara synlig och osynlig. Här får även rollen en betydande del i servicemöte samt den interna organisationen. Den interna organisationen påverkar rollen i aspekten kring hur synlig den blir i servicemötet.

**Nyckelord:** Servicemöte, frontpersonal, fysisk miljö, intern organisation, synlighet och chaufförer.

# Innehåll

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	2
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	4
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	5
1.4 DISPOSITION .....	5
<b>2 METOD</b> .....	<b>6</b>
2.1 METODOLOGI .....	6
2.2 INSAMLING AV DATA .....	6
2.2.1 Deltagande observation .....	7
2.2.2 Samtal med chaufförerna .....	8
2.2.3 Genomförandet .....	9
2.3 ETIK OCH TROVÄRDIGHET .....	11
2.4 ANALYS OCH TOLKNING AV DATA .....	11
<b>3 TEORI</b> .....	<b>12</b>
3.1 SERVICEMÖTETS FYSISKA MILJÖ OCH SERVICEANSPRÅK .....	13
3.2 FRONTPERSONALENS ROLL I SERVICEMÖTET .....	15
3.2.1 Frontpersonalens roll när kunden är missnöjd .....	16
3.3 DEN INTERNA ORGANISATIONENS PÅVERKAN .....	17
3.3.1 Att öka frontpersonalens befogenheter .....	18
<b>4 EMPIRI OCH ANALYS</b> .....	<b>20</b>
4.1 UNDER KUNDENS TAK .....	20
4.2 TANKEN OM ROLLEN SOM SOM SKA PASSA MÅNGA SCENER .....	25
4.3 CHAUFFÖRERNAS KUNSKAP - EN OSLIPAD DIAMANT .....	30
4.4 NÄR MAN MÖTS UTAN ATT SYNAS .....	35
<b>5 SLUTSATSER</b> .....	<b>38</b>
<b>6 DISKUSSION</b> .....	<b>39</b>
<b>7 REFERENSER</b> .....	<b>41</b>
<b>8 BILAGOR</b> .....	<b>44</b>

## 1 Inledning

Det är en vanlig dag på jobbet och en chaufför är på väg för att leverera tvätt till en av sina kunder. Chauffören gör entré hos kunden och ingen personal finns närvarande i receptionen. Chauffören sätter kurs mot rummet där tvätten förvaras och passerar på vägen två kvinnor som sitter i varsitt inglasat rum. Ingen interaktion sker med någon i lokalen och väl framme vid förrådet får chauffören trixa för att få ut vagnen som skall tas med ut. Lika obemärkt som på vägen in går chauffören samma väg tillbaka. När chauffören når utgången stoppas hen av ett rop från en utav kvinnorna. "Oh vänta! Hade du handdukar till oss? Jag har beställt 200 stycken". Chauffören svarar: "Nej jag har bara hämtat tvätt, hade inga med mig". Kvinnan ser lite förundrad ut och säger: "Jag ringde till kundtjänst för två dagar sedan och lämnade ett meddelande, men det är ingen som har hört av sig". "Du får ringa kundtjänst", svarade chauffören. Kvinnan förklarar återigen att de inte svarar när hon ringer. "Ja men jag har inget med mig, så jag kan inte hjälpa dig", försätter chauffören. Kvinnan inser då att hon inte kommer kunna få sina handdukar genom chauffören och säger: "Nej, nej jag förstår det, jag tar det med kundtjänst". De tar avsked och chauffören lämnar lokalen.

Beskrivningen ovan är tagen från en verklig händelse som observerats under denna studie och visar ett exempel på när en chaufför levererar gods till en av flera kunder. Mötet mellan kund och leverantör benämns som ett servicemöte (Gummesson 2002: Svingstedt 2005). Servicemöten har blivit ett sätt att integrera med tjänsteverksamheter och eftersom dagens samhälle blir allt mer tjänsteintensivt blir dessa servicemöten en allt större del av vår vardag (Corvellec & Lindquist 2005: Svingstedt 2005). I takt med att tjänsteverksamheterna ökat har även intresset för servicemötet som forskningsområde uppmärksammas. Servicemötet kan enligt Grönroos (2008) påverka verksamhetens framgång och lönsamhet genom att skapa konkurrenskraft, kundtillfredsställelse och ökad kundlojalitet. Chansen att öka den kundupplevda kvaliteten anses skapas i interaktionen mellan kunden och leverantörens kontaktpersonal, även kallat frontlinjen (Normann 2000: Gummesson 2002). Mötet benämns även som *sanningens ögonblick* och påstås kunna bestämma tjänstens kvalitet (Normann 2000: Gummesson 2002: Grönroos 2008). Vad som händer i detta möte blir med andra ord centralt för hur tjänsten upplevs. Grönroos (2008) utvecklar resonemanget en aning och diskuterar att det även är mötet med tjänsteleverantörens resurser och

arbetsmetoder som avgör kvaliteten. I beskrivningen av leveransen ovan är det först på vägen ut som chauffören interagerade med kunden ansikte mot ansikte, vilket beror på att kunden upptäckt ett problem med leveransen. Hade problemet inte uppstått hade chauffören troligtvis passerat ut lika obemärkt som hen kom in, och tjänsten hade levererats utan någon mänsklig interaktion. Denna studie ämnar belysa servicemötet utifrån en bransch där servicemötet inte alltid behöver vara ett möte mellan människor.

## 1.1 Problembakgrund

Framväxten av tjänster har förändrat bilden av vad det är som påverkar kvaliteten som ett företag kan erbjuda sina kunder. Olika modeller har skapats för att belysa vad det är som påverkar denna kvalitet. Den utökade marknadsföringsmixen (Bernard H. Booms och Mary Jo Bitner 1981 se Eksell 2005) är en modell som bygger på de traditionella fyra p:na produkt, pris, påverkan och plats men har utvecklats med personer, fysiska bevis och process. De tre nya p:na täcker en ny dimension av tjänster där den omgivande miljön, materiella komponenter, aktivitetsflödet och frontpersonalen betydelse för tjänsteprocessen uppmärksammas. En annan modell är servuctionmodellen (Pierre Eiglier och Eric Langeards 1977 se Eksell 2005). Eksell (2005) presenterar en översättning och anpassning av modellen som specificerar vilka element som är avgörande för upplevelsen av tjänsten. Dessa är kunden, fysiska miljöer, kontaktpersonalen, den interna organisationen och systemen samt övriga kunder. Den interna organisationen och systemen, som kan vara ledning och andra administrativa funktioner, är inte synliga i *tjänstearenan* men påverkar de fysiska miljöerna och stödjer kontaktpersonalen. Övriga element är synliga i *tjänstearenan* och påverkar tjänstenyttan som kunden får. Modellen tar alltså både upp en synlig och en osynlig dimension, vilket kan förstås som att alla företagets funktioner på ett eller annat sätt påverkar den upplevda kvaliteten i servicemötet. Gummesson (2002) diskuterar att all personal i tjänsteföretag är aktiva marknadsförare på heltid eller deltid och att det framförallt händer i servicemötet.

Båda modellerna lägger fokus på frontpersonalen, men också den fysiska miljön som två komponenter på vad som kan påverka den upplevda kvaliteten för kunden. Corvellec (2005) diskuterar att litteraturen behandlar mötet med *den Andre* som en teknisk fråga om organisationsdesign och kontroll som utifrån ett ledningsperspektiv ska tacklas på ett analytiskt sätt. Genom detta systemteoretiska perspektiv blir servicemötet något som ska optimeras genom

design, styrs genom incitament och kontroll samt utvärderas utifrån olika kriterier. Svingstedt (2005) menar att litteraturen svarar på frågan om *vad* som bör göras för att bli ett bra serviceföretag, men inte i så stor utsträckning på *hur* de praktiska svårigheterna som serviceföretag möter ska hanteras. Hon påstår också att frågan kring företags krav på vad människor i frontlinjen kan åstadkomma inte diskuterats tillräckligt, och på så sätt inte är tillräckligt verklighetsnära och realistisk.

Som nämnts tidigare riktar Svingstedt (2005) kritik mot litteraturen om servicemötet för att den saknar svar på hur man bör arbeta med servicemötet i praktiken. Med ansatsen att bidra till detta utforskade fält presenterar hon i sin avhandling (Svingstedt 2012) diskussionen kring om det bara finns en universell tjänstelogik som kan följas av olika typer av tjänstelogiker. Studien visar problematiken med att utesluta betydelsen av i vilken typ av verksamhet som servicemötet sker i från diskussionen. Istället för att söka efter *det* goda servicemötet och *en* dominerande tjänstelogik lyfter studien fram ett spektrum med stor variation där servicemöten är många och kommer i olika varianter. Det är även meningsfullt att öka insikterna om de olika särdrag som karaktäriserar den typen av tjänst som undersöks. Studien utgår från ett personalperspektiv vilket skiljer sig från den traditionella service managementforskningens ledningsperspektiv. Studien visar att personalens praktik och verksamhetens tjänstelogik är ömsesidigt beroende av varandra. Kunskapsbidraget från studien har framförallt varit att servicemöten och tjänstelogiker varierar och förändras beroende på verksamhet, och att servicemötet har olika funktioner därav olika betydelse för olika verksamheter.

En verksamhet vars servicemöte inte studerats i praktiken är chaufförer i leveransen till deras kunder. Studier kring chaufförer fokuserar framförallt på trötthet under körning på långdistans och hur de påverkas av att arbeta ensamma. Keller (2002) har studerat relationen mellan chaufförer och deras kunder, men har då fokuserat på deras arbetsförhållande kopplat till relationen. Detta förhållande påstås ha en inverkan på prestationen på fältet. Studien fokuserar på chaufförer som kör långdistans där faktorer som frånvaro från hemmet diskuteras. Vad som inte diskuteras vidare är hur mötet mellan chaufförer och deras kunder går till, samt servicemötets betydelse och karaktär inom branschen. Lastbilschaufförerna som vår studie involverar arbetar inom ett och samma företag där deras arbetsuppgift är att leverera tvätt till företagets kunder. Vi kommer endast benämna lastbilschaufförerna som chaufförer. Företaget chaufförerna arbetar för är ett tvätteri som levererar till kunder som hotell, restauranger, vårdcentraler, kök och apotek.

## 1.2 Problemformulering

Yrken som vanligtvis hamnar i fokus för studier om servicemötet är av karaktären att de har direkt kundkontakt, som till exempel försäljare och receptionister. Vad som inte studerats är hur servicemötet praktiskt går till i en bransch där den direkta kundkontakten inte alltid är given. Normann (2000) diskuterar att en tjänst i de flesta fall är ett resultat av sociala handlingar mellan kunden och ombudet för serviceföretaget. Kritik mot tidigare forskning har framförallt fokuserat på det mänskliga och sociala i mötet. Genom att titta på servicemötet utifrån ett systemteoretiskt perspektiv reduceras det mänskliga i mötet mellan människor och de blir istället endast agenter som är abstrakta föreställningar av människor (Corvellec 2005). Det är just individen i form av en aktör, en kropp och själ som bär fram och verkställer praktiken i ett servicemöte (Svingstedt 2012). Vad som däremot utelämnas är om ett servicemöte kan vara mer än bara ett möte mellan människor. Det finns studier om möte med teknik, då det mänskliga i mötet utesluts helt, men inga studier om gränssnittet mellan att mötas och inte mötas alls.

En annan utmärkande del för servicemötet som studerats i denna uppsats är att chauffören kommer ut till kunden istället för att kunden kommer till dem, vilket gör att tjänstearena ligger ute hos kunden. Keller (2002) diskuterar problematiken med att chaufförer kan uppleva att deras arbetsuppgift är slutförd när destinationen är nådd. Han påstår att det snarare är motsatsen eftersom det är här den kritiska punkten uppstår som ger chauffören möjlighet att påverka servicen som ges kunden. Många av de branscher som tidigare studerats, som hotell, vårdenheter och butiker, möter sina kunder i en tjänstearena som de själva till viss del har kontroll över. Därför blir det intressant att undersöka servicemötet när leveransen sker ute i kundens tjänstearena. Enligt Eksell (2005) kan den interna organisationen påverka den fysiska miljön och frontpersonalen som verkar i den. Den interna organisationen har ingen möjlighet att påverka den fysiska miljön utan kan endast påverka chaufförerna. Då chaufförerna utgår från tjänstearena ute hos kunden finns ingen kontroll av den fysiska miljön utan kontrollen ligger hos kunden.



### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna studie är att belysa problematiken kring synlighet i servicemötet där tjänsten levereras ute hos kunden. Detta för att kunna studera gränserna för servicemötet i en bransch där mötet med kund inte alltid resulterar i en mänsklig interaktion. Frågeställningarna som studien avser att besvara är följande:

- Hur påverkas servicemötets karaktär mellan frontpersonalen och deras kunder när tjänstestarenan ligger ute hos kund?
- Vilka premisser finns kring frontpersonalen och hur påverkar det deras roll i servicemötet?
- Vilken inverkan har frontpersonalens interna organisation på deras synlighet i servicemötet?
- På vilket sätt blir servicemötet mer än bara ett möte mellan människor?

### **1.4 Disposition**

Dispositionen av vår studie kommer se ut på följande vis. Efter det inledande avsnittet som precis presenterats läggs metoden fram för hur vi valt att gå tillväga i denna studie. Där presenteras metodologin och insamling av data där deltagande observation och öppna samtal diskuteras. Detta följs av studiens genomförande där vi presenterar hur vi genomför insamlingen av vårt empiriska material. Fortsättningsvis presenteras etik och trovärdighet samt hur analysen av datan gått till. Därefter presenteras teorier kring servicemötet, den interna organisation samt kring rollen som frontpersonal i servicemötet. I analysen som följer presenteras vår empiri i samband med analys som stöds med teori. Empirin har analyserats ut efter studiens fyra frågeställningar där ämnen som den fysiska miljöns inverkan, chaufförens roll som frontpersonal och påverkan från den interna organisationen blir centrala. Fortsättningsvis mynnar analysen ut i slutsatser kring de fyra frågeställningarna och diskuteras vidare med en bredare vy där även en presentation kring framtida forskningsområden sker.

## 2 Metod

### 2.1 Metodologi

En kvalitativ studie med observationer har valts då studiens fokus ligger på att undersöka vad som händer i interaktionen mellan chaufförer och deras kunder. Enligt Widerberg (2002) handlar den kvalitativa forskningen om vad ett fenomen *betyder* och *handlar om*, och eftersom syftet med denna uppsats är att undersöka servicemötet mellan chaufförer och deras kunder blir dessa frågor centrala. En kvantitativ forskning syftar snarare till hur vanligt ett fenomen är och sambanden som existerar inom fenomenet (Widerberg 2002), vilket inte efterfrågas i denna uppsats. Den huvudsakliga forskningsmetoden som används i denna studie är deltagande observation då vi följt med chaufförer i deras respektive lastbil och deltagit vid leverans av gods till deras kunder. Deltagande observation har använts som metodiskt vägval då vi anser att vi får som bäst inblick i servicemötet mellan chaufförerna och deras kunder genom att faktiskt följa med in i servicemötet.

### 2.2 Insamling av data

Studien bygger på observationer av chaufförer i deras dagliga arbete. Observation valdes då en bild ville skapas av vilken kultur en specifik grupp uppvisar (Bryman 2011), i det här fallet chaufförerna. Då chaufförens arbetsplats är dess lastbil har observationen genomförts genom att vi följt med chauffören i lastbilen. För att kunna få tillgång till så mycket material som möjligt åkte vi med varsin chaufför och inte tillsammans. Vid enbart observation står observatören utanför situationen som en åskådare (Fangen 2004). I denna studie blev det inte intressant att ta en roll som åskådare och använda sig av en mer strukturerad observation då detta är något som snarare används i den kvantitativa forskningen och syftar att observera människor i en mindre grupp i ett begränsat utrymme, som i ett klassrum (Bryman 2011). Här blir istället deltagande observation aktuellt då vi vill följa med chauffören in i servicemötet med kunden och bli en del av mötet som sker. Begreppet deltagande observation ersätts ibland av etnografi eftersom deltagande observation bara verkar inbegripa observation när observatören egentligen gör mycket mer än bara iakttar (Bryman 2011). Vi har valt att använda oss av och benämna vår observation som en deltagande observation då etnografi ofta också innebär intervjuer och granskning av dokument (Bryman 2011) som inte används som en metod i denna studie.

### *2.2.1 Deltagande observation*

Då vi åkt med chaufförerna i deras dagliga arbete och gått bredvid när leveranser av gods skett till olika kunder har vi blivit delaktiga i observationen. Enligt Fangen (2004) står observatören utanför situationen som en åskådare vid enbart observation. Därav har en deltagande observation gjorts eftersom vi inte haft möjlighet att ta en roll som åskådare. Detta på grund av chaufförernas ständiga förflyttelse av sig själva och godset som levereras. Det har varit oundvikligt att i vissa tillfällen undvika att exempelvis öppna en dörr åt chaufförerna eller andra parter då ens sociala medvetenhet spelat in. Deltagande observation handlar enligt Fangen (2004) om att du engagerar dig i den eller dem du observerar och agerar i samspel med dem. Bryman (2011) menar att det finns situationer där forskaren känner sig tvingad att vara delaktig eller känner att delaktigheten är oundviklig. Vid ett flertal tillfällen har frågor kommit upp från kunderna om vilka vi är. I dessa fall har en förklaring skett kring vår medverkan och vi har på så sätt blivit uppmärksammade och delaktiga i observationen. Då chaufförernas fokus är att leverera gods sker inte alltid en direkt interaktion med kunden i det fysiska rummet. Fangen (2004) diskuterar att observation kan ske av verbal och icke-verbal kommunikation. Det vill säga vad människor gör hur det integrerar sinsemellan respektive människors kroppsspråk, placering och klädsel.

Som utgångspunkt i observationen har en så passiv roll som möjligt eftersträvat och detta för att inte inverka allt för mycket på chaufförerna eller få dem att känna sig bevakade på något vis. Fangen (2004) diskuterar att det gäller att delta på ett sådant sätt så att den/de som observeras inte känner sig intryckta. Detta betyder inte att observatören måste vara delaktig i aktiviteten utan kan påverka den/de som observeras lik väl. Att finnas närvarande har en viss inverkan på observationen och kan påverka eller förändra situationer på olika sätt. Här blir aspekten kring att chaufförerna agerar annorlunda i vår närvaro något som är svårt att veta och styra över. Det vi har kunnat styra över är vårt eget agerande och detta har vi tagit i åtanke vid våra observationer. Åtanken har tagits kring våra samtal med chauffören för att inte yttra oss på ett sätt som kunde ha en onödig inverkan på servicemötet. Detta för att få en så trovärdig observation som möjligt av servicemötet mellan chaufförerna och deras kunder.

### 2.2.2 Samtal med chaufförerna

Inom den kvalitativa forskningen är även intervjuer en vanlig metod att använda sig av (Widberg 2002). Att kombinera deltagande observationer med kvalitativa intervjuer är något som både Fangen (2004) och Bryman (2011) diskuterar är ett vanligt sätt att samla in ytterligare information på. Tanken vid observationernas början var att vi skulle komplettera observationerna med så kallade semi-strukturerade intervjuer för att även belysa chaufförernas egen bild av sin arbetsroll. Dessa intervjuer bygger enligt Bryman (2011) på teman och principer men inte exakta frågeformulär. Då intervjuerna skedde under tiden mellan varje kund blev chaufförernas subjektiva upplevelser hämtade direkt från det föregående mötet. Detta gjorde även att de tog upp exempel från tidigare möten och hur de upplevde det. Bryman (2011) menar att intervjuer på så sätt återspeglar de subjektiva upplevelserna individen har om vad som skett. Att fånga chaufförernas subjektiva upplevelser var något som vi strävade efter i denna studie. Dock fanns inte utrymme för en intervju då kommentarer och reflektioner av det som skedde under observationerna ofta kom från chauffören i anslutning till händelsen.

Vi använde oss istället av så kallade öppna samtal (Trost 2010) under tiden som observationen fortlöpte. Syftet med samtalen var att låta chaufförerna själva sätta ord på sina erfarenheter, för att få inblick i deras förståelse kring mötet med kunden. Vi valde att ställa frågor utifrån teman som berörde klagomålshantering, avtalsdokument, utbildning, kommunikation och leverans av service, och ställde följdfrågor efterhand. Chaufförerna kunde då prata fritt kring en fråga eller ett tema och eftersom det inte fanns tid att sitta ner och hålla en intervju med varje chaufför var denna typ av intervju mer passande för studien. En öppen intervju gör själva datainsamlingen ostrukturerad, men strukturerad i den meningen att man håller sig till ett område och inte flera (Trost 2010). Fördelarna med detta var att det blev en avslappnad och behaglig stämning mellan chaufförerna och oss, samt att vi kunde ställa frågor som uppkom utifrån vad vi precis observerat. De ostrukturerade frågorna gav öppna svarsmöjligheter (Trost 2010), vilket medförde att chaufförerna själva kunde bestämma vilken struktur svaren fick. Nackdelen med detta var att vissa följdfrågor inte blev lika djupgående som de kunnat bli om de var strukturerade innan. Detta på grund av att det är lättare att sträva iväg på andra ämnen under ett öppet samtal än under en strukturerad intervju. Samtalen har dokumenterats genom att vi antecknat vad som sades. Då samtalen var öppna och hölls i anslutning till observationerna fanns det inte möjlighet att spela in konversationerna. På så sätt är inte samtalen något som transkriberats utan bygger på vår tolkning av samtalet. I vissa fall har direkta

citats skrivits ner och i andra fall har anteckningarna kompletterats med minnesbilden från observationen i ett senare skede. Därför går det inte att bortse från att empirin som samlats in via samtalen till viss del är formade utefter vår tolkning av samtalen.

### *2.2.3 Genomförandet*

Valet av ämne att studera uppkom efter att en av oss studenter samtalat med logistikchefen på företaget där hon även arbetat tidigare. I ett senare möte på en utav företagets anläggningar i Skåne diskuterades servicen på företaget där olika aspekter kring avtal, chaufförer och produktion togs upp. Efter överläggning tillsammans med vår handledare återkom vi senare med en förfrågan om att få observera chaufförerna i deras dagliga arbete. En kontakt etablerades då med logistikansvarig på anläggningen i Skåne samt transportchefen på anläggningen i Stockholm där de praktiska detaljerna kring observationerna bestämdes. Varför dessa två anläggningar valdes beror på tillgängligheten till anläggningen i Skåne samt att den första kontakten upprättades där. Anläggningen i Stockholm valdes på förfrågan från företaget då flest företagskläder körs därifrån. Anledningen till att observationer utfördes tre dagar i Skåne och två i Stockholm beror på tillgänglighet hos de olika tvätterierna och möjlig disponering av vår egen tid. I Skåne har leveranserna framförallt bestått av vagnar med hotellgods och entrémattor, medan leveranserna i Stockholm mestadels bestått av plagg. Att titta på de olika godsen var ett medvetet val från oss då vi ville få en inblick i hur leverans av olika sorters gods sker.

Observationerna utfördes under två veckor där den första utgick från Skåne och den andra från Stockholm. Sammanlagt deltog sex stycken chaufförer under fem observationsdagar och alla chaufförerna visade stort intresse för att delta i studien. Det var logistikansvarige respektive transportchefen som valde ut vilka chaufförer vi skulle observera på vilka dagar, utifrån våra önskemål att åka med på turer med så många kundmöten som möjligt. I Stockholm fanns även önskemålet att åka med på turer där plagg levererades eftersom det inte var möjligt i Skåne. Företaget har själva kunna styra över vilka chaufförer som skulle observeras och utifrån detta valt vilka som ska representera företaget. På så sätt har inte vi kunnat styra över vilka chaufförer som skulle ingå i studien vilket istället gett företaget makten att styra över framställningen av chaufförerna. Dock upplevde vi att de var väldigt måna över att ta hänsyn till våra önskemål, vilket gör att vi inte tror att det har haft någon större inverkan på studien. Tabellen nedan visar vilka dagar vi observerat och med vilken chaufför vi åkt. Eftersom vi som observerat vet deras namn har de inte anonymitet, men för att ingen ska kunna veta vem som sagt eller gjort vad har de fått fiktiva

namn (Trost 2010). Namnen är könsneutrala eftersom vi inte studerat de olika könsgrupperna under observationen utan chaufförernas arbete oberoende kön.

Tabell 1.

<b>Skåne</b>	<b>Anna</b>	<b>Tid</b>	<b>Caroline</b>	<b>Tid</b>
<i>Dag 1</i>	Alex	6,5 h	Billie	5,5 h
<i>Dag 2</i>	Billie	5 h	Charlie	6 h
<i>Dag 3</i>	Charlie	7 h	Alex	6 h
<b>Stockholm</b>				
<i>Dag 1</i>	Danny	5,5 h	Ellis	6 h
<i>Dag 2</i>	Freddy	6 h	Danny	5 h

Antal kunder per dag varierade beroende på avstånd mellan kunderna samt mängden av gods som skulle levereras till varje kund. Exempelvis besöktes endast fyra kunder under en dag av observationerna då det var en stor mängd som skulle levereras till varje kund och kunderna låg utspridda geografiskt. En annan dag besöktes 24 olika kunder då kunderna var placerade nära varandra och ett fåtal plagg skulle levereras.

Som förberedelser inför observationerna skapades ett observationschema (se bilaga 1). Detta för att hjälpa oss fokusera på vissa delar under observationerna men också att kunna luta oss tillbaka på under analysen av våra observationsanteckningar. Här användes observationschemat mer som ett stöd för att få oss att reflektera över vad vi ville titta på under observationerna. Till skillnad från när ett observationschema används inom den kvantitativa forskningen. Där ska observationschemat innehålla exakta detaljer kring vad eller vem som skall observeras, annars har observatören ingen vetskap om vad som skall iakttas (Bryman 2011). Detta gäller en mer strukturerad observation som inte är relevant i vår studie. Dock utvecklades vårt observationschema efter första dagen av observationer då mer detaljerade frågor kring vad som skulle studeras dök upp (se bilaga 2). Detta skedde då vi insåg att frågorna vi sedan tidigare lagt upp i observationschemat blev för allmänna.

Problem som uppstått på vägen skedde framför allt i Stockholm då transportchefen, som skulle ta emot oss och förbereda vilka chaufförer vi skulle observera, blev sjuk. Det ledde till att vikarien för transportchefen istället fick lösa vilken chaufför vi skulle observera samma dag som första

observationen ägde rum. I detta fall innebar det att chaufförerna inte blivit meddelade tidigare om vår medverkan. De satte dem i en situation där de förmodligen inte kände att de hade något val. Dock upplevdes det inte som att någon av chaufförerna hade valt bort att låta oss observera deras arbete. Responsen var genomgående positiv där vissa av chaufförerna till och med uttryckte en glädje kring att få sällskap av oss i deras arbete.

### **2.3 Etik och trovärdighet**

Denna studie har utgått ifrån Brymans (2011) fyra etiska principer som presenteras som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Informationskravet berör vikten av att informera de personer som studien kommer beröra. Här informerade vi i förväg logistikansvarig i Skåne respektive transportansvarige i Stockholm om vad observationen skulle beröra. I sin tur skulle de välja ut vilka chaufförer som skulle observeras och informera om vad som skulle observeras. Enligt Bryman (2011) ska försökspersonerna vara informerade och ha rätt att hoppa av om det så önskar. I Skåne följdes detta och chaufförerna var väl medvetna om syftet med observationen. I Stockholm däremot hade inte kommunikationen gått fram till chaufförerna då transportchefen blivit sjuk. Detta resulterade i att informationen till chaufförerna istället kom på samma dag som observationen skulle ske. Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva har rätten att bestämma över om de vill vara involverade i studien eller ej (Bryman 2011). Den korta tidsintervallen i Stockholm kan ha inneburit att chaufförerna inte hann reflektera över sin medverkan, dock var detta inget som påpekades av någon chaufför. Varje observation inleddes med att vi berättade om vår studie och att det är mötet med kunden som är fokus för studien. Vi informerade också om att de inte kommer nämnas vid sina riktiga namn i studien. Utöver det har vi även försökt att undvika för många direkta citat för att inte avslöja de som observerats (Troost 2010). Detta innebär att deras anonymitet i studien bibehålls, vilket går i linje med konfidentialitetskravet (Bryman 2011). Vi informerade också chaufförerna om att vad som observeras endast kommer användas i syfte för denna studie vilket följer den sista etiska principen, nyttjandekravet.

### **2.4 Analys och tolkning av data**

Under observationerna fördes anteckningar för hand som sedan i slutet av varje dag, efter observationen, renskrevs på datorn. Det var först efter alla observationerna som anteckningarna i lugn och ro sammanfattades, tolkades och analyserades. På så sätt kan anteckningarna ses utifrån

två olika former, först som provisoriska eller preliminära anteckningar som sedan övergick till fullständiga anteckningar (Bryman 2011). Hade vi börjat sammanfatta vad vi såg och fick höra under samtalen medan vi åkte med chaufförerna finns risken att våra tolkningar påverkat dem. Dock menar Bryman (2011) att etnografens (observatörens) egna reflektioner har en inverkan på anteckningarna i samband med miljön som observerats. Vilket innebär att anteckningarna utgick från våra reflektioner av observationen.

Anteckningarna sammanställdes i två delar; en för Skåne och en för Stockholm. Anledningen till det var att göra materialet lättare att hantera och för att kunna hantera en del var och sedan byta. Genom att diskutera teman på vad vi sett med varandra och tillsammans med vår handledare, gjordes urvalet att studera den fysiska miljön, att synas eller inte och förhållandet till den interna organisationen närmare. Utifrån dessa tre teman färgkodade vi anteckningarna med tre färger, utefter vad som tillhörde vilket tema. Efter att ha läst den andres markeringar och eventuellt kompletterat med fler markeringar skapades ett dokument där varje tema sammanfattades utifrån färgkodningen. Trots att delarna sedan tidigare varit separerade ut efter Skåne och Stockholm hittades inget utmärkande mönster för respektive ort. Därav valde vi att behandla händelserna från dessa två orter tillsammans i fortsatt hantering och analys av det empiriska materialet. I urvalet av vilka delar av vårt empiriska material som skulle presenteras valdes situationer som var av störst väsentlighet för vår studie. Här valdes situationer ut där en del av situationen exkluderades då den endast skulle ha verkat, i presentation av empirin, som utfyllnad och tagit fokus från det väsentliga i situationen. Exempelvis kan det exkluderade vara vart bilen parkerades och vilka som fanns närvarande på gatan utanför lokalen för den aktuella leveransen.

### 3 Teori

Detta kapitel är uppdelat i tre delar som kommer presentera teorier om den fysiska miljön, frontpersonalen och den interna organisationens betydelse för servicemötet. Dessa tre tema diskuterades i problembakgrunden som centrala element som kan påverka hur kunden upplever tjänstens kvalitet. Begrepp som tjänstearenan (Eksell 2005) och sanningens ögonblick (Normann 2000) bidrar med en ansats att rama in servicemötet. Ögonblicket sätter en tidsram för när kvaliteten kan påverkas och arenan sätter ramen för vilka element som påverkar mötet. Därför följer en diskussion kring vad det finns för teori som utvecklar dessa perspektiv. Kapitlet avser att diskutera dessa teman mer ingående för att öka förståelsen kring deras förhållande till servicemötet.



### 3.1 Servicemötets fysiska miljö och serviceanspråk

Svingstedt (2012) presenterar historiken kring servicelandskapet och synen på den fysiska miljön som ursprungligen presenteras av forskaren Bitner (1992). Här blev den fysiska miljön central där fokus låg på vad den framförallt hade för betydelse för kundens upplevelser i servicemötet. Enligt Bitner (1992) så kan det fysiska attributet som kommunicerar och influerar kunden på samma sätt influera anställda på ett företag. Vanligtvis brukar de anställda ignoreras i skapandet av den fysiska miljön. Tidigare forskning presenterar dock att den fysiska miljön kan ha en inverkan på motivationen, tillfredsställelsen samt produktiviteten hos de anställda. Det kan i sin tur påverka beteendet hos de anställda samt kunderna och genom det påverka interaktionen mellan dem. Servicelandskapet kan också influera människors förväntan på en plats och människorna på den platsen. Denna kommunikation kan ses som en icke verbal kommunikation.

Den förväntade servicen består utav olika normer beroende på vilken bransch som diskuteras och enligt Andersson Cederholm, Jacobsson, Leppänen, Säwe & Åkerström (2014) är olika serviceanspråk förknippade med olika branscher, därav skiljer sig den förväntade servicen beroende på bransch. En aspekt om förväntan är att den består utav antaganden gällande agerande av den som levererar en tjänst. Kunder jämför automatiskt sina förväntningar mot den upplevda servicen (Bitner 1990: Hill & Hill 2015). Det leder till att serviceanspråket i olika branscher blir annorlunda. I en tjänsteorganisation har den utförda handlingen inte krav på sig om ett omsorgsfullt bemötande, som i de organisationer där ett gott bemötande anses som en självklarhet i själva tjänsten. (Andersson Cederholm et al. 2014) Svingstedt (2012) presenterar servicemöten och tjänstelogiker som varierande och föränderliga beroende på verksamhet, och att servicemötet har olika funktioner därav olika betydelse för olika verksamheter. Även Bitner (1992) diskuterar att alla serviceföretag inte är lika och att många behöver olika typer av utformning av strategier i deras servicelandskap. Detta skulle kunna innebära att chaufförernas yrkesbransch skiljer sig från andra branscher och har ett unikt servicelandskap som ter sig på ett annorlunda sätt när det kommer till förväntan och bemötande.

Serviceanspråk kan ses utifrån så kallade *serviceramar* som skapas i olika situationer där specifika roller, normer, regler och handlingsmönster för beteende existerar. I dessa olika situationer förväntas det att människor håller sig till den givna serviceramen. På så sätt går det att urskilja vem

som inte följer serviceramerna som finns, som bryter mot reglerna eller den generella normen (Andersson Cederholm et al. 2014). Ordet serviceram har vuxit fram från Erving Goffmans begrepp "samspelemässiga ramar" (Goffman 1974). Serviceramerna kan i många fall också vara otydliga då de omdefinieras och kanske får en ny innebörd. Då finns det risk för missförstånd och besvikelse i servicemötet (Andersson Cederholm et al. 2014).

Inom den angivna serviceramerna i ett servicemöte blir "rummet" viktigt och enligt Goffman (2009) håller alla parter inom servicemötet en fasad som varierar i relation till olika scenrum. Rummet vi befinner oss i blir vår scen och utrymmen närliggande benämner han kulisser. Inom serviceyrken blir kulisserna en plats där det oftast talas annorlunda om kunden än under framträdandet. Vi anpassar oss efter rummet och betar oss olika från scenen och kulisserna. I kulisserna kan kunder kritiseras, förlöjligas och här planeras det för hur kunderna skall bemötas, "luras". (Goffman 2009: Grove & Fisk 1992) Här visas känslor som inte anses lämpliga inom serviceramerna och får utrymme så att det inte visas inför servicemottagaren i servicemötet. Fasaden som man håller upp i ett servicemöte prövas i relation till situationen. Att göra ett övertramp i servicemötet kan märkas om situationen blir allt för påträngande eller intim. (Andersson Cederholm et al. 2014) Solomon (1985) presenterar att ens individs attityd, kläder, verbalt uttryck och inställning till andra kan ha en viss påverkan på servicen som tillgås. En publik som Grove och Fisk (1992) väljer att nämna det har inte tillgång till kulisserna som personalen i fråga har. Detta kan gälla på restauranger där köket räknas som kulisserna, bilverkstäder där garaget är kulisserna och ett sjukhus där personalrummet blir det bakre rummet, kulisserna. Mycket av det som sker bakom kulisserna förs vidare till det främre rummet, scenen, för att öka kundtillfredsställelsen.

Goffman (2009) presenterar även ett annat begrepp som han kallar *inramningen (the setting)*, vilket innebär bakgrundsinslag som rekvisita, möbler, dekorer etc. Inramningen är platsbunden vilket innebär att en individ inte kan börja spela sin roll förrän hen befinner sig i det givna rummet. Svingstedt (2012) menar att materialiteter ofta är nödvändiga för att människor ska ha möjlighet att utföra och fullfölja sina uppgifter som de tilldelats i det vardaliga rummet. I vissa fall följer inramningen med de agerande, vilket innebär att individen flyttar sin arbetsplats mellan olika framträdanden (Goffman 2009). Grönroos (2008) diskuterar även de fysiska resursernas roll i servicemötet. Inredning väljer han att presentera som en resurs som endast har inverkan på den funktionella kvaliteten. De fysiska resurserna och utrustningen i ett servicemöte utgör serviceprocessens servicelandskap. I servicelandskapet arbetar alla parter tillsammans och de fysiska ting som finns representerade i den fysiska miljön kan bidra till positiva upplevelser i

servicemötet. Detta blir den synliga delen av servicemötet. Enligt Svingstedt (2012) utvecklas socialiteten i praktiken genom materiella ting som är den konstituerande ingrediensen. Hon diskuterar att människor, materiella ting och strukturen på handlingar har en relation mellan sig som är oskiljaktig. Materiella ting i sig har inga gränser, egenskaper eller meningar men blir i ett socialt samspel med människor sociala aktörer. De kan på så sätt förstärka människors sociala relationer och praktiker. Materiella ting kan då ses som en resurs som formar socialiteter för en specifik verksamhet. Serviceraamen, (Andersson Cederholm et al. 2014), formar sig även utefter tiden som finns att tillgå och kan variera från bransch till bransch men även inom samma bransch. Att ha tidsbrist under ett servicemöte kan leda till besvikelse hos alla parter som är inblandade. Det kan både handla om besvikelsen att inte kunna ge någon tid och besvikelse av att inte någon tar sig tid för en. Det kan många gånger bero på att tjänsten ligger i fokus och att servicedimensionerna inte anses vara lika viktiga och därmed bortprioriteras.

### **3.2 Frontpersonalens roll i servicemötet.**

Då frontlinjepersonalen regelbundet integrerar med företagets kunder är de i en privilegierad position där de kan samla in, filtrera och översätta användbar kundinformation. Genom att proaktivt fråga kunderna om deras erfarenhet av servicen kan de erhålla värdefull insikt i kundens preferenser och i framtida serviceförbättringar. (Santos-Vijande, López-Sánchez & Rudd 2015) Keller (2002) diskuterar problematiken med att chaufförer kan uppleva att deras arbetsuppgift är slutförd när destinationen är nådd. Han påstår att det snarare är motsatsen eftersom det är här den kritiska punkten uppstår som ger chauffören möjlighet att påverka servicen som ges kunden. Frontpersonalen utgör en viktig mekanism för att ackumulera erfarenhet och kunskap om kunder och blir en källa till kreativa idéer för att styra utformningen av framtida tjänsteinnovationer (Santos-Vijande et al. 2015). Därav blir det ännu viktigare att tillsammans med kunden definiera chaufförers roll i deras arbete med att leverera gods (Keller 2002).

Enligt Goffman (2009) spelar alla individer en viss roll under vad Goffman kallar framträdandet. Solomon (1985) menar på att dessa roller är något som individen lärt sig och är förknippat med hur individen vill känna tillfredsställelsen av att den gjort rätt i sitt framträdande. Rollen formas av reaktioner från andra individer som spelar en roll på samma scen. Grove & Fisk (1992) menar på att en individs färdigheter i sin roll reflekteras i deras kunskap, kompetens och kommunikationsfärdigheter där varje del reflekterar en del av servicekvalité. Goffman (2009)

tillför en annan aspekt till det dramaturgiska perspektivet på servicemötet och påstår att när en individ upprepar sin roll/rutin inför samma publik vid olika tillfällen skapas det ett socialt band mellan parterna med störst sannolikhet. Kunder kan utvärdera chaufförerna efter viljan att hjälpa till med specifika önskemål. Dessa önskemål kan finnas uttryckt, eller inte, på deras följesedel. Det är hur chaufförer väljer att hantera sådana önskemål som blir en viktig del i deras roll som service funktion (Keller 2002). Hur villig kunden är att ge inputs i form av feedback till leverantören är beroende av hur väl leverantören är förberedd, mottaglig och villig att få input från kunden (Grönroos 2012).

### 3.2.1 Frontpersonalens roll när kunden är missnöjd

Ett viktigt konkurrensmedel är att kunna hantera missnöje och klagomål på ett serviceinriktat sätt (Svingstedt 2005). I många fall är frontpersonalen de första att identifiera och reparera servicemisslyckande, vilket är åtgärder som kan vara byggstenen till framtida krav på serviceinnovation (Santos-Vijande et al. 2015). Gummesson (2002) diskuterar att *sanningens ögonblick*, är särskilt laddat i interaktionen mellan en missnöjd kund och en leverantör, vare sig det gäller en tjänst eller vara. Då ett företag vid stora misstag riskerar att mista en kund är det viktigt att ha aktiviteter som kan hjälpa till att tillhandahålla kunden med en snabb lösning på det eventuella problemet (van der Heijden, Schepers, Nijssen & Ordanini 2014). *Service recovery* är en process där olika kontrollpunkter finns som skall identifiera och reparera negativa erfarenheter (Hill & Hill 2015), och där kunders klagomål välkomnas genom ett visst system för att förbättra organisationen (Andersson Cederholm et al. 2014). *Recovery* syftar till mer än bara en rättning av felet, och inkluderar även ett återställande eller stärkande av den långsiktiga relationen (Gummesson 2002). Klagomål behöver inte alltid vara någonting negativ utan kan många gånger öppna ett företags medvetenhet och hjälpa organisationen att bli ännu bättre (Andersson Cederholm et al. 2014). Frontlinjepersonal är den centrala funktionen för att leverera service recovery. Deras problemlösande åtgärder minimerar störningar i kundens verksamhet och hjälper företaget att upprätthålla den utlovade standarden. (van der Heijden et al. 2014)

### 3.3 Den interna organisationens påverkan

Som diskuterades i början av detta kapitel finns det forskning om att tjänstens kvalitet avgörs i sanningens ögonblick (Normann 2000: Gummesson 2002: Grönroos 2008) och att detta möte mellan kunden och leverantören sker i en tjänstearena (Eksell 2005). Den interna organisationen är inte synlig i tjänstearenan men påverkar den fysiska miljön och fungerar som stöd för kontaktpersonalen (Eksell 2005). Dock menar Normann (2000) att företaget i sanningens ögonblick inte direkt kan påverka vad som händer eftersom kontaktpersonalen och kunden är utelämnade åt sig själva. Den interna organisationen kan alltså inte direkt påverka vad som händer i servicemötet, men har en, för själva mötet, osynlig funktion som spelar roll. Med avsikt att tydliggöra vad denna osynliga funktion kan vara följer en diskussion kring den interna organisationens påverkan på servicemötet.

Inom tjänstemarknadsföring har relationer och integration vuxit fram som nyckelbegrepp, vilket innebär att marknadsföringen sträcker sig längre än bara kontakten med säljaren. Gummesson (2002) diskuterar att alla inom ett företag blir inblandade i marknadsföringen, vissa på heltid och andra på deltid. Han menar att det bör ses som en möjlighet till ökade resurser för marknadsföringen istället för ett organisatoriskt dilemma. Grönroos (2008) bygger vidare på detta resonemang och diskuterar att de som är marknadsförare på deltid är specialister inom sina egna områden, men att de samtidigt måste lära sig att utföra sina uppgifter på ett sätt som stärker kundrelationen. Det är viktigt att även arbetsledare och chefer lär sig att tänka i termer av marknadsföring och kundpåverkan (Grönroos 2008: Keller 2002). Med andra ord är marknadsföring något som berör alla funktioner i företaget, såväl servicepersonal som ledning, vilket påstås kunna utnyttjas för att stärka kundrelationen. På så sätt blir det viktigt att hela den interna organisationen arbetar utifrån ett kundtänk.

Företaget kan förbereda de anställda på deras ansvar som marknadsförare på deltid genom att aktivt marknadsföra nya varor, tjänster, system och processer bland personalen och genom att använda tillgängliga medel för att motivera personalen (Grönroos 2008). Keller (2002) diskuterar att ledningen kan skapa en bättre relation till sina chaufförer genom att ägna mer uppmärksamhet åt deras arbetsförhållanden. Om de behandlar sina chaufförer med samma respekt som deras kunder och tänker lika mycket på marknadsföringen för sina chaufförer ökar deras välmående, som i sin tur är kopplat till attityd och beteende. Den interna marknadsföringen syftar just till att se

personalen som en första och intern marknad, vilket även betonar vikten av att ha ett aktivt, samordnat och målinriktat angreppssätt på alla personalrelaterade ansträngningar (Grönroos 2008). Om den service som anställda förser sina medarbetare med är slarvig, ouppmärksam eller långsam försämras möjligheten att förse företagets verkliga kunder med god service och hög upplevd tjänstekvalitet (Grönroos 2008).

Relationsmarknadsföring kräver att företag lär känna sina kunder för att kunna skapa en förtroendefull samverkan med dem. Företag bör alltid sträva efter att komma så nära kunden som möjligt, antingen ansikte mot ansikte eller med hjälp av informationsteknik. För att kundkontakten ska få en relationsinriktning krävs det att personen som sköter kontakten vid ett visst tillfälle besitter förstahandsinformation eller har tillgång till lättillgänglig, lättanvänd, välutformad och uppdaterad kundinformation (Grönroos 2008). Det finns verktyg för att försöka styra sin service, som ett så kallat service script där information om kunden sammanställs. Syftet är att standardisera hur företaget bemöter sina kunder. (Andersson Cederholm et al. 2014) Dock finns en viss problematik med att använda standardiseringar som ett sätt att förbättra och utveckla det kundanpassade servicemötet eftersom kvalitetsbedömningen av tjänsten görs efter kundens privata och subjektiva värderingar (Eld 2005). En annan problematik är att Service scriptet inte uppdateras tillräckligt ofta vilket kan leda till att servicen som erbjuds inte är helt korrekt (Solomon 1985). Ett annat sätt att skapa kundtillfredsställelse på är att ge chaufförer en specifik rutt att köra så att de besöker samma kunder kontinuerligt, då det medför att deras medvetenhet om kunden ökar. Detta gör också att kunden känner större tillit och trygghet till den chauffören att uppfylla deras behov. (Keller 2002) Att ge återkoppling och att säkerställa att det finns ett flöde av information och tvåvägskommunikation i formella och informella interaktioner, samt att uppmuntra personalen är en uppgift som ledningen bör stötta med (Grönroos 2008).

### *3.3.1 Att öka frontpersonalens befogenheter*

Santos-Vijande et al. (2015) diskuterar att alla medarbetare har dolda innovationsförmågor, men att det är en outnyttjad resurs. Medarbetarna införskaffar, under sina dagliga aktiviteter, exklusiv kunskap som är högst kontext-beroende, vilket är kunskap som chefer ofta inte besitter. Enligt Keller (2002) ökar chaufförers positiva attityd jämnt emot deras arbetsgivare när de får mer korrekta jobb att utföra. Genom att uppmärksamma chaufförernas erfarenheter inom sitt arbete kan de lättare möta kundernas behov och på så sätt även stärka kundrelationer. Kundinriktning kräver

att personalen på djupet förstår och accepterar sitt kundansvar och att de anställda har befogenhet att handla i kundens bästa intresse (Grönroos 2008). Anpassning av en service börjar med att identifiera behov, men implementeringen är beroende av kreativ problemlösning, vilket gör att det från organisationens sida blir viktigt att träna och erkänna frontpersonal som hittar sätt att leverera det oväntade (Wilder, Collier & Barnes 2014). Det är medarbetarna som är centrum för ett företags förmåga att leverera denna typ av kundanpassade service, genom sitt anpassningsbara beteende i frontlinjen (Gwinner, Bitner, Brown & Kumar 2005). Om chaufförer tränas och utbildas i att ta beslut ute hos kunden menar Keller (2002) att kundtillfredsställelsen kan öka, vilket hela organisationen kan dra fördelar av. Genom att ge chaufförerna utrymme till att ta beslut kan chaufförer direkt hjälpa kunder ute på fältet. Kunderna kan på så sätt arbeta tillsammans med chaufförerna för att identifiera förbättringsområden.

Wilder et al. (2014) diskuterar empowerment ur ett strukturellt perspektiv där det ses som en praktik eller praktiker där ansvar fördelas ner i hierarkin. Tanken är att ge medarbetarna ökad befogenhet att, med avseende på utförandet av deras primära arbetsuppgift, fatta beslut. Perspektivet fokuserar på hur företagets strukturella kontroll kan påverka och utveckla frontlinjens anpassningsförmåga, istället för personlighetsdrag och den interna motivationen. Keller (2002) påstår att chaufförer kan skapa en bättre relation till sina kunder genom att tillåtas ta fler beslut ute hos sina kunder. Chaufförer ser det som en möjlighet att lättare och mer effektivt utföra sitt arbete. Tidigare forskning om empowerment fokuserar framförallt på variabler för medarbetares personlighet och inneboende motivation, men även om frontpersonal är mottaglig och motiverad till att anpassa servicen framträder det nödvändigtvis inte (Wilder et al. 2014). Medarbetarna behöver därför även skicklighet, resurser och stöd för att kunna leverera ett anpassat tjänsteutbud (Gwinner et al. 2005; Wilder et al. 2014). Dock uppmärksammas problemet med hur anställda behandlar chaufförerna och detta är en aspekt som måste förbättras, även från kundens sida (Keller 2002). Frontpersonalens attityd och beteende, samt engagemang för organisationen, trivsel och den egna effektiviteten är något, som forskning inom management och marknadsföring uppmärksammat, kan påverkas genom empowerment (Wilder et al. 2014).

## 4 Empiri och Analys

I denna del av rapporten kommer vårt empiriska material presenteras och analyseras med hjälp utav utvalda teorier. Analysen är uppbyggd utifrån våra fyra frågeställningar för att få en så bra bild som möjligt över empirin som analyseras. De tre teman som presenterats i teorin kommer inte behandlas var för sig då de till viss del finns närvarande i alla fyra frågeställningar. För att kunna analysera synligheten spelar alla dessa tre teman in och kommer därför inte analyseras separat utan istället genom de fyra frågeställningarna. Första delen kommer fokusera på hur servicemötets karaktär påverkas av att tjänsten levereras ute hos kunden. Eksell (2005) diskuterar att kunden, fysiska miljöer, kontaktpersonalen, den interna organisationen och systemen samt övriga kunder påverkar hur tjänsten upplevs i tjänstestearnan. Det som skiljer chaufförerna och deras möte med kunden från de andra branscherna är att kunden inte kommer till dem utan tvärtom. Påverkan från andra kunder blir därför inte lika betydande, utan snarare påverkan från kundens kund. Hur den fysiska miljön ser ut är också ett område som företaget inte kan påverka i lika stor utsträckning och de måste många gånger lösa leveransen trots att miljön kan vara svårframkomlig. Efter det kommer premisser kring chaufförernas roll som frontpersonal diskuteras och hur det påverkar deras roll i servicemötet. Sedan följer analys av hur den interna organisationen påverkar chaufförernas synlighet i servicemötet. Avslutningsvis analyseras det på vilket sätt servicemötet blir mer än bara ett möte mellan människor.

### 4.1 Under kundens tak

Chaufförernas kunder tillhör ett stort spektrum av branscher, som hotell, restauranger, vårdcentraler, äldreboende och apotek. Det är ute hos dessa olika verksamheter som servicemötet mellan chaufförerna och deras kunder sker. Svingstedt (2012) diskuterar aspekten om att servicemöten kan vara föränderliga beroende på verksamhet. Chaufförernas kunder är i sig olika då en kund kan vara allt från en plastikkirurgi till ett ridhus, vilket gör att den omgivande miljön kan ha många olika karaktärer. På så sätt kan chaufförerna vara med om många olika typer av servicemöten, under en och samma arbetsdag. Nedan analyseras därför hur servicemötets karaktär påverkas av att tjänstestearnan ligger ute hos kunden. För att visa på variationen av de olika mötena chaufförerna kan stöta på presenteras det nedan tre olika situationer tagna från observationerna som gjorts för denna studie.



Danny tar med sig två vagnar från lastbilen och går fram till inlastningsporten där två anställda väntar på hen. I ena handen håller Danny nyckeln som hen fick tidigare och frågar om någon kan låsa upp då hen har händerna fulla. En av de anställda låser upp dörren som leder vidare till en korridor under byggnaden. Danny skojar om att det är lätt att gå vilse här eftersom korridoren är som en stor labyrint. Hen har svårt att rulla vagnarna i det trånga utrymmet där även takhöjden är låg. Den ena vagnen fastnar i ett dörrhandtag så Danny stannar och tar loss den. De två anställda tittar på honom men gör ingenting för att hjälpa till. När vi kommer fram till förvaringsutrymmet låser den ena kvinnan upp ett kodlås, men har lite svårt att få rätt med det. De småpratar och Danny byter ut vagnarna och går sedan ut genom den långa korridoren igen.

Här är det både trångt och svårt att ta sig fram i kundens utrymme. Danny rör sig bland lagergångarna som endast de anställda på företaget har tillträde till. Detta innebär att hen inte möter några utav kundens kunder och kan leverera tvätten ostört. Normen som råder ställer inte så höga krav på chauffören då det inte finns något specifikt att förhålla sig till i den fysiska miljön. Här förväntas Danny att leverera tvätten och hen blir endast synlig för de två anställda som slår följe med honom i lokalen. Det finns andra typer av möten som istället sker i utrymmet där även kundens kunder rör sig men kan på samma vis som exemplet ovan ske utan något smärre störningsmoment.

Billie går in genom dörren och en man står i baren och de hälsar på varandra när Billie kommer in. Mannen frågar: "hur många dukar det blev idag?" Billie svarar att det inte är så många, samtidigt som hen går igenom restaurangen till nästa rum. Där placerar hen dukarna i en hög där andra dukar redan ligger och vänder tillbaka. En man sitter och äter lunch och Billie hälsar på honom på vägen ut. Billie går mot utgången lika snabbt som hen kom in och passerar några gäster på vägen ut men hälsar inte på dem.

Här sker en snabb leverans där inget speciellt händer och chauffören tar sig in och ut snabbt. Här verkar inte kundens kund förvånad över att Billie befinner sig där under hens lunch och kunden bakom disken är van vid att Billie kommer dit och levererar. Här existerar en avslappnad norm där kraven på Billie inte är så höga. Kunden kräver inte mer än att Billie ska leverera dukarna och sedan lämna lokalen igen. I andra fall finns det ett helt annat krav på chauffören.

Alex rullar in vagnen med mattor i hotellets lounge och ställer den intill väggen för att den inte ska stå i vägen. Det finns många människor i rörelse i både receptionen och loungen, vilket Alex säger är lite ovanligt. Hen placerar ut mattorna brevid respektive hiss, lutande mot väggen. Sedan placeras de noggrant ut en och en så att texten på mattan kan läsas när man går in i hissen. Människor som passerar förbi tittar på Alex men hälsar inte och gör inte heller någon hälsningsnickning eller liknande, när hen tittar upp. En av de anställda kommer förbi och de småpratar lite. De verkar bekanta och Alex förklarar senare att den anställda är ansvarig på hotellet. När Alex byter den ena mattan kommer tre kvinnor, som inte hälsar på hen, men försöker trycka sig förbi in i hissen. Alex säger med ett leende: "Jag ska bara byta mattan först, så kan ni få en ren och snygg matta att stå på." En av kvinnorna svarar: "Jaha, okej" ganska tyst. En annan kvinna frågar om det finns några trappor. Alex svarar: "Du jag har faktiskt ingen aning, tror att det finns på andra sidan om du går runt om, men vet inte riktigt". Kvinnorna tittar sig omkring men står kvar. "Varsågod" säger Alex när hen är klar och tar ett steg till sidan.

Under leveransen i exemplet ovan blir normerna och reglerna mer påtagliga än i de andra två situationerna eftersom det finns fler faktorer att förhålla sig till. Eftersom det är många människor i rörelse finns det fler att ta hänsyn till när det till exempel kommer till att inte stå i vägen. Genom att placera ut mattorna vid respektive hiss förbereder Alex sig på att kunna göra ett snabbt byte när hissen väl kommer ner. Undertiden uppstår interaktion med både kunden och kundens kund, vilket påverkar vilken norm som råder. Kundens kund verkar besvärad av att Alex är där samtidigt som dem, vilket tyder på en norm där hen helst inte ska synas.

I de tre situationerna ovan presenteras tre olika tjänstearenor där den fysiska miljön ter sig på olika sätt. Den fysiska miljön skiljer sig från kund till kund och hos vissa kunder finns det även fysiska attribut som stör leveransen, så som handtaget på dörren i den trånga korridoren i det första exemplet. Då vissa kunder får leverans av hotellgods på vagnar, andra kläder på galgar och även några får entrémattor innanför dörrar och hissar finns det en stor variation av servicemöten som ser olika ut. Andersson Cederholm et al. (2014) diskuterar begreppet serviceanspråk som de förknippar med olika branscher och olika normer som står för servicen som förväntas. Det innebär att chauffören har många olika normer och regler att anpassa sig utefter ute hos kunden där det ibland är oundvikligt att helt agera ut efter normen. Här finns det även fysiska attribut som integrerar med den fysiska miljön på olika sätt beroende på hur den fysiska miljön ser ut. I dessa exempel är den fysiska miljön något som varken företagets interna organisation eller chauffören har någon chans

att påverka. Eftersom många av kunderna befinner sig inom olika branscher existerar det olika normer och regler hos de olika kunderna som formar organisationen. Detta leder i sin tur till olika typer av servicemöten där det i vissa fall inte sker en interaktion med kunden. På så sätt blir chauffören synlig på olika sätt vilket visas i de tre situationerna ovan. I andra situationer spenderar chauffören en längre tid ute hos kunden vilket är med och formar servicemötet.

Freddy tar med sig en vagn in i hissen och vi åker upp till andra våningen på vårdenheten. Utanför hissen passeras en reception där Freddy hälsar på kvinnan bakom disken och lånar en nyckel. Hen frågar om kvinnan varit på semester och kommenterar att det var ett tag sedan hen såg henne. De småpratar lite innan Freddy går in i en liten hall med skåp på ena sidan och en toalett på andra. Hen öppnar skåpen och lägger in kläder i de olika facken. Kläderna ligger redan sorterade efter nummer på facken. Vissa har mycket kläder så det är svårt för Freddy att få in allt i de små facken. Hen är nog med att läsa på kläderna vilket fack de ska ligga i och att lägga dem rakt, men får trycka in vissa för att få plats. Det är ett trettiotal fack plus hyllor till pool-kläderna, så hen spenderar ungefär tjugo minuter där. "Detta kan man inte göra med sina smutsiga handskar på... man får tänka lite" säger Freddy.

Här ställs det höga krav på att chauffören lägger in kläderna på rätt plats och att hen inte har exempelvis sina arbetshandskar på sig som kan smutsa ner kläderna. Avtalen kan se olika ut och olika kunder vilket gör att de förväntar sig olika saker ut av leveransen och mötet med chauffören. Kunden ovan har ett avtal med företaget som Freddy arbetar för där det vid leverans av arbetskläder också ska sorteras in på rätt hylla. Detta är något som kunden förväntar sig att Freddy skall göra. I det tidigare exemplet med Billie som levererar dukar till en restaurang ser det lite annorlunda ut. Billie behöver endast lägga dukarna på en hög där alla andra dukar ligger och behöver inte lägga dem i speciella skåp eller liknande. Här är det istället avtalat att dukarna läggs på bordet i matsalen så sköter kunden resten. På samma sätt är detta något som det avtalats om och kunden förväntar sig att chauffören snabbt skall leverera dukar och inte spendera någon längre tid där. Förväntan består utav antagande gällande agerande av den som levererar en tjänst och kunden jämför automatiskt sina förväntningar mot den upplevda servicen (Bitner 1992: Hill & Hill 2015). Både chaufförerna Alex och Billie har i dessa situationer en chans att leva upp till den förväntade servicen. Alex kan som avtalat plocka in alla plagg och Billie leverera dukar som avtalat. Om någon av chaufförerna för någon anledning inte skulle göra detta eller om Billie började lägga ut dukar på varje bord på restaurangen istället skulle det förmodligen leda till missnöje hos kunden.

Det gäller för chauffören att känna till hur tvätten skall hanteras hos varje kund och det är inget som går att generaliseras då varje servicemöte ute hos kunden har olika krav. Pressen på chaufförren ökar förmodligen då de rör sig i kundens miljöer då ett misstag med största sannolikhet skulle synas mer än om ett misstag skedde i deras egna tjänstearena med kunden närvarande. Detta på grund av att de lättare hade kunnat lösa ett misstag med resurserna från företaget hos sig, vilket de inte besitter ute hos kunden i dagsläget. Till exempel kan det handla om när chauffören inte har fått med sig rätt typ av gods ut till en kund och endast besitter de gods dem fått packade. I detta fall kan inte chauffören erbjuda kunden något annat då resurserna finns på företaget. Denna diskussion är något vi återkommer till gällande den interna organisationen som analyseras i ett senare avsnitt. Vissa leveranser ute hos kund är kortare där chauffören knappt hinner in i lokalen innan det är dags för hen att vända igen vilket gör att mötet och leveranse återigen får ett nytt ansikte.

Danny ringer på porttelefonen till vårdnheten och när de svarar säger hen: "Hej, det är tvätten." Hen kör in vagnen med rentvätt en bit innanför dörren och tittar in till vänster mot receptionen. Kvinnan som sitter där ser hen och säger: "Hej, du kan bara ställa den där". "Okej, tack!" svarar Danny och ställer vagnen in till sidan samt tar med sig vagnen med smutstvätt ut. I dörren möter vi en kvinna som släpper förbi Danny med vagnen innan hon går in. De ler mot varandra men hälsar inte.

Här presenteras en annan situation där avtalet liknar den kund Billie levererade till i en tidigare situation. Här kräver inte kunden mer än att chauffören skall leverera tvätten och sedan lämna lokalen. På så vis blir servicemötet mellan chaufförerna och deras kunder väldigt komplex då det är svårt att generalisera hur mötet ska gå till ute hos en kund. Det vanligaste upplägget är att en chaufför har bestämda turer, vilket gör att de kör till samma kunder varje vecka. För att kundkontakten ska få en relationsinriktning krävs det att personen som sköter kontakten vid ett visst tillfälle besitter förstahandsinformation eller har tillgång till lättillgänglig, lättanvänd, välutformad och uppdaterad kundinformation (Grönroos 2008). De chaufförer som har bestämda turer, det vill säga kör till samma kunder varje vecka på specifika dagar, besitter goda kunskaper om kunden då den baseras på förstahandsinformation. De visar sig genom att de vet vart de ska parkera bilen och vart de ska lämna respektive hämta godset, men även genom att de verkar bekanta med de som arbetar. Till exempel kan någon av chaufförerna namnen på vissa hen möter, de får kommentarer som "Är du här igen" och att de pratar ibland om familj och intresse med varandra. Att ha en specifik tur att köra medför att chauffören får ökad medvetenhet om kunden, vilket ökar kundtillfredställelsen då kunden känner större tillit och trygghet till chauffören att

uppfylla dess behov (Keller 2002). Dock finns det även de chaufförer som inte har egna turer utan hoppar in och tar andras, samt att chaufförer kan behöva hoppa in och hjälpa till på andra turer vid sjukdom. Informationen som de besitter finns, enligt chaufförerna, inte dokumenterad utan är knuten till deras minne. Viss information finns på turlistan, men består mest av information om öppettider hos kunden, om de ska ringa innan eller om hämtning ska ske udda eller jämna veckor. För de som inte besitter förstahandsinformation finns det alltså ingen lättillgänglig information om hur det ser ut hos kunden. Detta är något som blir en viktig del att känna till hos kunden då det kan påverka leveransen ute hos kunden på olika sätt.

Ellis levererar i ett trafikerat område i Stockholm där det inte finns bra tillgång till parkering. Hen har lärt sig olika lastplatser som hen rankat runt om sina kunder för att ha olika alternativ om lastplatsen närmast kunden inte är ledig. Här har chauffören fått lära sig vart hen kan parkera för att kunna utföra sin leverans. Att besitta denna typ av förstahands information som Ellis gör kan bli avgörande för om leveransen kan ske överhuvudtaget. Då chaufförerna gör entré i kundens tjänstearena blir vikten av informationen extra viktig eftersom de kan komma till att prövas på denna information utan att förvarnas om detta. Om Ellis exempelvis inte dykt upp och levererar tvätten på grund av att hen inte hittade en parkering eller kommit flera timmar sent med leveransen hade kunden automatiskt drabbats.

#### **4.2 Tanken om rollen som ska passa många scener**

Vid många leveranser kan olika chaufförer ha olika meningar om vilken typ av roll de har i servicemötet och på vilket sätt de ska använda sin roll i mötet med olika kunder. Keller (2002) diskuterar problematiken med att chaufförer kan uppleva att deras arbetsuppgift är slutförd när destinationen är nådd, då det snarare är här den kritiska punkten uppstår. Chaufförerna som observerats i denna studie har förståelse för att deras arbetsuppgift även inkluderar att lämna av godset på önskat ställe hos kunden, men chaufförerna verkar ha olika synsätt på hur deras roll som leverantör verkligen är. En chaufför menar på att hen inte träffar kunder direkt utan snarare vaktmästare och husfruar. En annan chaufför ser på sin roll som "Jag ska ju bara leverera det andra har packat". En tredje säger "Det känns som att de (vissa av kunderna) vill att man ska vara någon som bara kommer och fixar lite snabbt och sen drar sig undan. Det känns som att de är stressade och så blir de ännu mer stressade av att jag kommer dit." Även detta visar på den komplexitet som finns i servicemötet för chaufförerna. Alla ser på sin roll på olika vis och agerar också utifrån det. Solomon (1985) presenterar att ens roll är något som formas av reaktionen från andra individer som

spelar en roll på samma scen. I sådana fall skulle det kunna betyda att om en chaufför har en viss tro om sin roll och agerar ut efter det så kommer kunden att anpassa sig därefter. Eftersom chaufförernas syn på sin egen roll är varierande leder det till att de också agerar på olika sätt, vilket i sin tur har en påverkan på hur kunden agerar. Det kan också innebära att kunden spelar en roll som chauffören anpassar sig efter och på så sätt får en uppfattning om sin roll hos den specifika kunden. På så sätt kan deras agerande och roll skilja sig från kund till kund vilket återigen påvisar komplexiteten kring chaufförer i servicemötet. Vad som också uppmärksammas är hur olika chaufförer väljer att sköta olika situationer och önskemål ute hos kund. Nedan följer två olika situationer där chauffören möter varsin kund där tiden för leverans kan påverka servicemötet på olika sätt, och väljer att hantera detta på olika sätt.

Hos en av kunderna, som är en restaurang, låser en av de anställda upp dörren för Charlie. Under tiden som två mattor byts ut kommenterar den anställde att Charlie idag är tidig, vilket de blir glada över. De säger tack och hejdå innan chauffören går. Ute i lastbilen berättar Charlie att de brukar bli lite sura om hen byter mattorna under lunchen och att de inte har tid att öppna för hen då. "De har sagt till mig, men jag har ju min runda. Den ska läggas upp efter den bästa sträckan" säger Charlie.

Charlie har fått anvisning, från företaget, om att turen ska köras med så få kilometer som möjligt och låter det styra turen. Kundens önskemål om att hen inte skall byta mattorna när restaurangen är full av lunchgäster kommer i andrahand. Att Charlie just den dagen var tidig blev mer en bonus. I denna situation verkar inte chauffören reflektera över hur hen som ansvarig för själva leveransen har möjlighet att anpassa sig efter kundens önskemål för att i sin tur kanske dra fördelar av det vid framtida leveranser. Detta kan utifrån Santos-Vijande et al. (2015) teori om att frontlinjepersonalen har en privilegierad position där de har möjlighet att samla in användbar kundinformation anses som ett tillfälle där detta inte tagits tillvara på. Om Charlie hade vägt in kundens önskemål om att komma innan lunchen skulle de även kunna underlätta för hen i leveransen för att slippa ha ett flertal individer som möjligtvis står ivägen. Situationer som denna påverkar hur synlig chauffören blir. Den anställde bekräftade att hen var där, men Charlie blev inte synlig för kundens kund. En annan viktig aspekt som blir synlig i detta exemplet är tiden. Andersson Cederholm et al. (2014) diskuterar de negativa konsekvenserna som kan uppstå vid tidsbrist i ett servicemöte. Det kan leda till besvikelse hos alla parter om det till exempel finns en känsla av att det inte finns tillräcklig med tid att ge den andra parten i mötet. Det kan många gånger bero på att tjänsten ligger i fokus och att servicedimensionerna inte anses vara lika viktiga och

därmed bortprioriteras. I detta fall har det inte uppmärksammats att Charlie på något sätt har brist med tid under leveransen. Dock uttrycker kunden att om Charlie kommer under lunchen kan kunden ha svårt för att öppna för hen. Här väljer Charlie att gå på de uppgifter som hen fått från företaget, det vill säga köra efter en angiven runda. Det skulle kunna innebära att hen sätter tjänsten i fokus och inte servicen och därav inte tar en serviceroll utan snarare rollen som endast leverantör.

Alex berättar att hen alltid planerar sina turer efter när det är bäst att komma till kunderna. Hen försöker undvika att byta mattor på de tider hen vet att folk sitter och äter eftersom hen "tycker själv att det är skitäckligt så kan tänka vad andra tycker". Alex förklarar att nästa stopp på turen måste hinnas med innan kl.14 för annars hinner hen inte byta mattan innan folk ska fika. Annars är det inte lönt att köra dit, utan hen för köra dit senare på dagen.

Alex har i exemplet ovan själv identifierat ett behov hos kunden och hittat ett sätt att leverera på ett mer serviceinriktat sätt. Det är medarbetarna som är centrum för ett företags förmåga att leverera denna typ av kundanpassad service, genom sitt anpassningsbara beteende i frontlinjen (Gwinner et al. 2005). Till skillnad från Charlie i det tidigare exemplet tänker Alex mer utifrån service. Genom sitt tankesätt gör hen sig mindre synlig och undviker på så sätt att bli ett störningsmoment för såväl sina kunder som för kundens kunder. Här tar Alex vara på tillfället där hen samlat in information om kunden som kan användas för att förbättra servicen som redan ges genom leverans av gods, vilket Santos-Vijande et al. (2015) diskuterar kan ge en värdefull insikt i kundens preferenser och bidra till framtida serviceförbättringar. I denna situation väljer Alex också att ta vara på den kunskap hen själv besitter utifrån egna erfarenheter och värderingar, vilket leder till en smidigare leverans för båda parter.

Då Alex tänker ett steg längre och väljer att anpassa sig efter kunden bidrar hen till en serviceförbättring som i detta fall gör hen mindre synlig. Om chauffören valt att leverera under lunchruschen hade hen blivit mer synlig och inte underlättat det för kunden, därmed inte bidragit till någon serviceförbättring. Enligt Santos-Vijande et al. (2015) utgör frontpersonalen en viktig mekanism för att ackumulera erfarenhet och kunskap om kunder och blir en källa till kreativa idéer för att styra utformningen av framtida tjänsteinnovationer. Att anpassa sig och komma i bra tid till kunden är i sig ingen tjänsteinnovation men att ha en sådan sak i åtanke och agera utifrån en roll som tänker utöver den angivna tjänsten kan det kanske i framtiden leda till något mer. Därför blir det som Keller (2002) också diskuterar, viktigt att definiera vilken roll chaufförerna har i servicemötet vid leverans. Dock visar ovan exempel på att definitionen av chaufförernas roll också

är komplex då de möter många olika kunder och likande situationer som ändå kan skilja sig i många avseenden. Det är svårt att definiera vilken typ av roll som chaufförerna bör ha då olika antaganden och agerande från kunderna påverkar chaufförernas arbete.

Billie är på sitt första stopp för dagen och möter en anställd till kunden på lastbryggan. De står och småpratar och den anställde börjar prata om sin chef "Hon är ju helt efterbliven" och visar sedan vart tvätten ska in. Billie lägger ingen åsikt i uttalandet utan frågar istället om det verkligen är det rätta rummet att ställa tvätten i. "Åh skit i det, hon får fan fixa det själv om hon inte är nöjd", svarar den anställda. "Men det är ju jag som får skiten" säger Billie lite lättsamt. Den anställde viftar bort det och placerar tvätten i ett rum, Billie plockar ihop smutsvätten och ger sig iväg.

I mötet som presenteras ovan blir Billie involverad i ett samtal som från kundens sida blir mycket personligt. Den anställda hos kunden tar sig fri ton att prata illa om sin chef, vilket sätter Billie i en konstig sits. Hen vet hur leveransen brukar gå till och vill utföra den på rätt sätt, men den anställde nonchalerar detta på grund av sin inställning till chefen. Billie påpekar även att det kan bli negativa konsekvenser för hen om chefen ser att leveransen inte genomförts rätt. Den anställde gör ett så kallat övertramp (Andersson Cederholm et al. 2014) eftersom han sätter Billie i en påträngande sits. Då den anställde befinner sig på sin arbetsplats men under leveransen är på rast så behöver inte hen bibehålla sin arbetsroll utan kan slappna av och vara sig själv. Enligt Goffman (2009) håller alla parter inom servicemötet en fasad som varierar i relation till olika scenrum. Rummet vi befinner oss i blir vår scen och utrymmen närliggande benämner han kulisser. I detta fallet upphåller inte den anställde sin "arbetsfasad" utan befinner sig snarare i kulisserna där ett mer avslappnat beteende är tillåtet. Dock är Billie inne i sin arbetsroll och vet vilka normer och regler som vanligtvis gäller, men får tillslut bortse från dessa och lämna vagnen i fel utrymme. Det visar på att chaufförernas roll inte alltid är så lätt att upprätthålla, eftersom den beroende på kunden kan skifta.

I kulisserna kan kunder kritiseras, förlöjligas och här planeras det för hur kunderna skall bemötas, "luras" (Goffman 2009: Grove & Fisk 1992). I detta fall är det inte den anställdes kunder som det talas negativt om till en kollega utan en anställd som talar negativt om en kollega. Kunden påtvingar Billie detta samtal och verkar inte ha någon tanke på att detta faktiskt är en samarbetspartner och någon som företaget har en business to business relation med. Detta anses inte vara lämpligt inom den givna serviceramen (Andersson Cederholm et al. 2014). Dock tar detta



oss återigen tillbaka till komplexiteten kring servicemötet mellan chaufförerna och deras kunder. Här finns det inte någon tydlig serviceram att anpassa sig efter och om inte chaufförerna känner till sin roll i servicemötet är det förmodligen ännu mer komplext för dem att veta vilken roll kunden har. Solomon (1985) menar på att dessa roller är något som individen lärt sig och är förknippat med hur individen vill känna tillfredställelsen av att den gjort rätt i sitt framträdande. Chaufförerna får en uppfattning om kunden och utefter detta skapas en relation som båda parterna upprätthåller. Det skapas då troligtvis ett socialt band mellan parterna då chauffören upprepar sin roll/rutin inför samma kund (Goffman 2009). Rollen som en individ spelar brukar ofta utspela sig på en scen. I vissa fall är inte scenen densamma för kunden som för chauffören vilket kan bli problematiskt. Nedan kommer ett exempel på detta presenteras följt av en diskussion på vad det kan innebära för servicemötet.

Danny öppnar några dörrar för att leta efter smutsvätt men hittar inte. Hen går ut från omklädningsrummen för att fråga om smutsvätten. Hen stoppar en kvinna som kommer gående. ”Ja nu har jag redan en kund som fått vänta länge” säger hon och verkar stressad. ”Ja men jag ska bara fråga” säger Danny och hon verkar lite irriterad och stannar motvilligt kvar och säger kort ”ja”. ”Finns det smutsvätt på flera ställen?” frågar Danny. ”eh... nej tror inte det!” säger hon och går.

Exemplet ovan är taget från när Danny levererar till ett apotek. De flesta apoteken är uppbyggda likadant där chauffören går in genom huvudentrén som även apotekets kunder använder. Chauffören går sedan in bakom disken där apotekarna tar emot kunder, och sedan vidare in bakom till ett förvarings- och omklädningsrum. Dessa tre nivåer skulle kunna tolkas med hjälp av Goffmans (2009) begrepp scener och kulisser. För apotekets del blir scenen själva butiken där deras kunder rör sig, och kulisserna förvaringsutrymmet bakom där de har sitt omklädningsrum. Gränslandet mellan scenen och kulisserna blir området bakom disken som kunden fortfarande kan se men inte har tillgång till. I det traditionella servicemötet har inte publiken tillträde till kulisserna (Grove & Fisk 1992). I apotekets fall blir deras kunder publiken men chauffören faller inte under denna kategori då hen har tillgång till kulisserna. Här uppstår ett intressant förhållande eftersom det är i apotekets kulisser som chauffören ska leverera sin tjänst. Chaufförens scen blir på så sätt kundens (apotekets) kulisser. I situationen ovan befinner sig Dannys kund på scenen under leveransen och är mitt uppe i att hjälpa en av sina kunder. Danny däremot finner sig bakom kulisserna och letar efter rummet med tvätten. När Danny frågar om hjälp är kunden inne i sin roll hen har på scenen och hens första prio som frontpersonal är att hjälpa kunden med att få rätt

medicin. Här uppstår en sorts konflikt gällande gränsdragningen i servicemötet, eftersom Danny stör kvinnan i hennes roll som frontpersonal. Hade de båda befunnit sig i kulisserna hade det antagligen sett annorlunda ut eftersom hon där inte hade varit inne i sin roll som frontpersonal. Chauffören är där för att leverera en tjänst och service till kunden som i sin tur är uppe i att leverera en service till sin kund. På så sätt blir det svårt att definiera vilka normer och regler chaufförerna ska förhålla sig till då de rör sig mellan både sina egna och kundens scener och kulisser.

### **4.3 Chaufförernas kunskap - en oslipad diamant**

I vissa fall är transport i form av leveranser en tjänst som köps in av ett externt företag, men eftersom chaufförerna som observerats i denna studie är anställda hos företaget är de del av den interna organisationen. Eftersom de är en del av företaget har den interna organisationen möjlighet att påverka chaufförernas arbete. Eksell (2005) diskuterar att den interna organisationen är en osynlig funktion som kan påverka frontpersonalen och på så sätt den upplevda kvaliteten. Det finns situationer där chaufförerna blir mer än bara synliga och även får fokus på sig från kunden. Dessa situationer uppkommer när kunden har frågor om leveransen, godset eller sitt kontrakt, samt om de har klagomål på någonting. Förutom chaufförerna så finns det även kundtjänst som fungerar som en form av frontpersonal via telefon. Nedan följer en analys av hur förhållandena inom den interna organisationen påverkar chaufförernas synlighet i servicemötet.

“Skulle inte ni komma igår?” är frågan som Billie får av kunden så fort hen hoppar ut ur lastbilen. Billie förklarar att de lagt om turerna och att kunden hädanefter kommer få sin leverans på den aktuella dagen. Kunden verkar besvärad och svarar med en viss irritation att hen ringt till kontoret på morgonen om att det inte fungerar eftersom de skickar vidare internt. Billie svarar att “ja det har varit lite dålig information... de (kontoret) har kommunikationsproblem” och påpekar återigen att turen är ändrad och att kunden får ringa kontoret om hen vill ändra dag.

Situationen ovan tyder på att det finns vissa brister i kommunikationen inom den interna organisationen som påverkar servicen som kunden får i servicemötet. Det saknas återkoppling mellan kontoret och Billie, vilket även leder till att hen benämner kontoret som “de” istället för att prata om organisationen som “vi”. Kunden har ringt kundtjänst tidigare under dagen för att lösa ett problem som uppstått. Detta är inte något Billie har blivit informerad om så hen tror att kunden ska få sitt gods levererat på den aktuella turen, och förklarar för kunden att dagen är ändrad. Enligt

Grönroos (2008) är återkoppling och säkerställning av att det finns ett flöde av information och tvåvägskommunikation en uppgift som ledningen bör stötta med. Situationen ovan är en av många där kundtjänst inte informerat kunden tillräckligt om de ändringar som gjorts och inte heller återkopplat till chaufförerna om vad de och kunden kommit överens om. Den interna marknadsföringen betonar vikten av att ha ett aktivt, samordnat och målinriktat angreppssätt på alla personalrelaterade ansträngningar (Grönroos 2008) vilket inte är fallet här då kundtjänst och chaufförerna agerar som två skilda funktioner. Den interna service som kundtjänst förser chaufförerna med är i situationen både slarvig och långsam vilket Grönroos (2008) påstår försämrar möjligheten att förse företagets kunder med god service och hög upplevd tjänstekvalitet. Kunden verkade både bekymrad och irriterad över de olika beskederna hen fick och behövde kontakta företaget vid flera tillfällen för att få klarhet. Istället för att chaufförerna blir en ökad resurs för marknadsföringen blir situationen istället ett organisatoriskt dilemma (Gummesson 2002). Detta dilemma går ut över hur chauffören agerar ute hos kunden, och leder till att de inte kan utnyttja synligheten till något positivt. Grönroos (2008) diskuterar att alla medarbetare kan ses som marknadsförare på deltid samtidigt som de är specialister inom sitt eget område. Alla funktioner inom den interna organisationen, inklusive chaufförerna, måste alltså tänka i termer av marknadsföring för att stärka kundrelationen.

Flertalet chaufförer säger att de hänvisar till kontoret vid klagomål, eftersom det inte är något de själva kan ta hand om. Billie säger att hen ofta får ta emot klagomål och frågor från kunder, även om det handlar om ett fel som skett inne i tvätteriet. Hen säger att det har att göra med att kunden inte förstår hela processen. Ibland kommer kunden även med frågor kring kontraktet som chaufförerna inte kan svara på. "Vi får skit när säljarna lovat saker som vi inte kan hålla" säger Billie. En annan chaufför, Ellis, uttrycker sig såhär: "Möts man inte är det inga klagomål. De (företaget) vill att jag ska springa in och gärna bara lämna, ska vara optimalt."

När kunden har frågor eller är missnöjd med någonting är det inte ovanligt att de vänder sig till chauffören om detta. Många av chaufförerna använder uttrycket "ansiktet utåt" när det beskriver sin arbetsroll, men det råder en viss tveksamhet om de förstår innebörden av det eller om det är något de fått höra att de är. I vanliga fall kan de sköta sitt arbete obemärkt, eller bli bekräftade av kunden. Dock förändras detta snabbt när kunden börjar ställa frågor eller har något att klaga på. Chauffören hamnar då i fokus, vilket verkar vara en roll som de inte riktigt vet hur de ska hantera då de snabbt hänvisar till kontoret. Det blir framförallt svårt för de chaufförer som inte har en

bestämd runda utan istället kör för någon annan. Att vara företagets ansikte utåt handlar inte bara om att synas eller inte utan inkluderar att svara för hela företaget. Att kunna hantera missnöje och klagomål på ett serviceinriktat sätt är ett viktigt konkurrensmedel (Svingstedt 2005). Även om säljarna eller de på kontoret gjort fel så händer det att kunden vänder sig till chauffören med sina klagomål. Kundinriktning kräver att personalen på djupet förstår och accepterar sitt kundansvar och att de har befogenhet att handla i kundens bästa intresse (Grönroos 2008). Då de snabbt skyller ifrån sig eller hänvisar till någon annan verkar de inte på djupet förstå vad deras roll som ansiktet utåt kräver av dem. Samtidigt agerar de alla lika när de hänvisar till kontoret vid klagomål, för det är så de förväntas göra. Definitionen kring deras roll i servicemötet blir på så vis oklar eftersom de förväntas vara ansiktet utåt samtidigt som de ska hänvisa till någon annan så fort det blir fel. I många fall är frontpersonalen de första att identifiera och reparera servicemisslyckanden (Santos-Vijande et al. 2015). Chaufförerna är de första som identifierar många servicemisslyckanden, men verkar sällan vara de som reparerar dem, vilket ökar komplexiteten kring deras roll i servicemötet.

Genom att hänvisa till kontoret vid klagomål förskjuts kundansvaret från chaufförerna till kundtjänst, även om båda funktionerna kan ses som frontlinje eftersom de båda möter kunderna. Det är frontlinjepersonalen som är den centrala funktionen för att leverera *service recovery* då deras problemlösande åtgärder minimerar störningar i kundens verksamhet och hjälper företaget att upprätthålla den utlovade standarden (van der Heijden et al. 2014). Eftersom chaufförerna inte har kunskap eller befogenhet att hantera klagomålen förminskas deras chans att rätta till fel och stärka den långsiktiga relationen. De ser klagomål som något negativt som de vill lägga över på någon annan så fort det går. En av dem uttryckte till och med att hen föredrar att inte träffa kunden, för att minska risken för klagomål eller frågor. Andersson Cederholm et al. (2014) menar att klagomål inte alltid behöver vara någonting negativ utan kan många gånger öppna ett företags medvetenhet och hjälpa organisationen att bli ännu bättre. Chaufförerna hade alltså kunnat användas som ett sätt att välkomna klagomålen i syfte att förbättra organisationen. På så sätt hade de kunnat ta vara på synligheten de får av kunden och använda detta för att vända situationen till något positivt. Det är medarbetarna som är centrum för ett företags förmåga att leverera denna typ av kundanpassad service, genom sitt anpassningsbara beteende i frontlinjen (Gwinner et al. 2005). Nu ses deras roll i att bidra till service recovery som att skjuta ifrån ansvaret till kundtjänst, istället för att se vad de själva kan erbjuda kunden. Dock behöver medarbetarna skicklighet, resurser och stöd för att kunna leverera ett anpassat tjänsteutbud (Gwinner et al. 2005; Wilder et al. 2014). Utan stöd och resurser finns det inte någon större mening för chaufförerna att hantera klagomålen annorlunda från hur de gör.

Alex berättar att hen gjort en karta över de kunder som finns på rundan, där information om var kunden finns, vilken ingång som ska användas och vart godset ska lämnas finns nedskrivna. Den lämnades till kontoret men används inte. “Jag antar att den finns i datorn, om de nu kommer ihåg var den (kartan) finns”.

Alex har i exemplet ovan identifierat ett problemområde med att det inte finns information om hur leveransen till kunderna ska gå till och har själv skapat en lösning för detta. Informationen om kunden som Alex har samlat in under sitt dagliga arbete kan hjälpa en chaufför som inte kört turen innan att anpassa tjänsten efter hur kunden vill ha det, och även ge ledningen inblick i vilken typ av service varje individuell kund faktiskt får. Genom att uppmärksamma chaufförernas erfarenheter inom sitt arbete kan de lättare möta kundernas behov och på så sätt även stärka kundrelationer (Keller 2002). Vissa av chaufförerna som observerats uttrycker att de gör lite extra, som att till exempel plocka upp tvätt som hamnat utanför säcken, om det är en kund de tycker är trevlig. Det kan påverka synligheten på ett positivt sätt eftersom det alltid är rent och snyggt när chauffören varit där. Dock kan det även bli negativt om chauffören som brukar köra turen blir sjuk och chauffören som vikarierar inte vet om att den andre brukar göra det lilla extra. Anpassning av en service börjar med att identifiera behov, men implementeringen är beroende av kreativ problemlösning, vilket gör att det från organisationens sida blir viktigt att träna och erkänna frontpersonal som hittar sätt att leverera det oväntade (Wilder et al. 2014). I fallet för Alex är det identifierade behovet och problemlösningen inte något som erkänts i någon större utsträckning, och inte heller implementerats inom företaget. Santos-Vijande et al. (2015) diskuterar att medarbetare besitter högt kontext-beroende kunskap som chefer ofta saknar och att medarbetares dolda innovationsförmågor är en dåligt utnyttjad resurs. Den informationen som Alex försökt dela med sig av hade kunnat användas av företaget för att skapa en starkare relation till kunden, men utnyttjas inte. Det är också någon som Alex själv nämnde då hen pratade om att även ledningen måste bry sig om kvalitet och inte bara rycka på axlarna. Chaufförerna har inte fått någon kvalitetsutbildning, vilket hen tycker är synd.

På vägen ut stoppar en kvinna Danny genom att ropa på hen. “Oh vänta! Hade du handdukar till oss? Jag har beställt 200 stycken”. Danny svarar: “Nej jag har bara hämtat tvätt, hade inga med mig”. Kvinnan ser lite förundrad ut och säger: “Jag ringde till kundtjänst för två dagar sedan och lämnade ett meddelande, men det är ingen som har hört av sig”. “Du får ringa kundtjänst”, svarar Danny. Kvinnan förklarar återigen att de inte

svarar när hon ringer. “Ja men jag har inget med mig, så jag kan inte hjälpa dig”, försätter Danny. Kvinnan inser då att hon inte kommer kunna få sina handdukar genom Danny: “Nej, nej jag förstår det, jag tar det med kundtjänst”. De tar avsked och Danny lämnar lokalen.

Kunden i situationen ovan har haft problem med att få tag på kundtjänst vilket gjort att leveransen av handdukarna uteblivit. Med andra ord har företagets brister gjort att kunden inte kan få tjänsten som de avtalat om. Dannys reaktion på problemet är att svara att kunden ska vända sig till kundtjänst. Keller (2002) menar att om chaufförer tränas, utbildas och ges utrymme att ta beslut kan de direkt hjälpa kunder ute på fältet. Problemet som Danny verkar fokusera på är de 200 handdukarna som inte finns med på leveransen, vilket hen faktiskt inte kan lösa på plats. Det grundläggande problemet, som orsakat att det saknas 200 handdukar, är att kunden inte får tag i kundtjänst vilket chauffören egentligen skulle kunna hjälpa till med. Till exempel genom att ringa till kontoret och förklara situationen och att detta är något de måste prioritera. När chauffören lämnar lokalen har kunden fortfarande samma problem som innan leveransen, vilket gör att det kommer dröja länge innan handdukarna faktiskt blir levererade. Hade chauffören hjälpt till på plats hade kunden kanske kunnat få sin leverans senare samma dag, eller i alla fall blivit lyssnad på och fått service. Genom empowerment kan ledningen påverka frontpersonalens attityd och beteenden, engagemang för organisationen, trivsel och den egna effektiviteten. Tanken är att ge medarbetarna ökad befogenhet att, med avseende på utförandet av deras primära arbetsuppgift, fatta beslut (Wilder et al. 2014). Nu gör chaufförerna som de blivit tillsagda att göra, men om ledningen givit dem befogenheter att lösa problem på plats hade de kunnat skapa en bättre relation till sina kunder (Keller 2002).

Alex, en av chaufförerna berättar att en kund vid flera tillfällen påpekat att de vill ha samma chaufför som levererar varje vecka för att slippa förklara och visa en ny chaufför vart tvätten ska hämtas och lämnas. När hen förde detta vidare till ledningen blev svaret att det inte gick att garantera. Enligt Alex blev kunden tillslut så trött på det så den sa upp kontraktet med företaget.

Det kan såklart finnas andra anledningar till att kunden sa upp kontraktet som Alex inte vet om, men att kunden känner att företaget inte lyssnar kan vara en bidragande faktor till uppsägning av ett kontrakt. Då det vid stora misstag finns risk att mista en kund är det viktigt att ha aktiviteter som kan hjälpa till att tillhandahålla kunden med en snabb lösning på det eventuella problemet (van der

Heijden et al. 2014). Att företaget inte kan garantera att turen alltid körs av samma chaufför är inget konstigt eftersom även chaufförer kan bli sjuka och behöver semester, men det är fortfarande något de kan arbeta med att förbättra. Önskemålet i sig handlade om att kunden inte ska behöva finnas till hands varje gång chauffören ska leverera. Mötet ska kunna ske smidigt och inte kräva synlighet från chaufförens sida. Hade företaget implementerat en lösning likt den kartläggning som Alex i föregående exempel skapade hade de kunnat säkerställa att chaufförerna utför leveransen på samma sätt oberoende av vem som kör. Frontlinjens anpassningsförmåga kan påverkas och utvecklas av företagets strukturella kontroll (Wilder et al. 2014). I dagsläget är det upp till varje enskild chaufför att ta reda på hur kunden vill att servicemötet ska utföras och stödet från den interna organisationen är inte särskilt påtagligt.

#### **4.4 När man möts utan att synas**

Billie kör in på en gårdsplan och backar in till lastplatsen. Ingen människa syns till och det enda som hörs är fågelkvitter från träden. Billie öppnar dörren till lastutrymmet med en kod och byter ut den smutsiga tvätten mot den rena. Sedan packas den smutsiga tvätten in i bilen och Billie kör iväg.

Vid leveransen i situationen ovan bygger avtalet mellan företaget och kunden på att chauffören ska kunna hämta och lämna gods utan att behöva söka kontakt med kunden. Koden som Billie fått ger hen tillträde till utrymmet där tvätten finns, vilket gör att leveransen kan ske snabbt och enkelt samt helt utan mänsklig kontakt. Denna typ av leverans är inte helt ovanlig, utan sker då och då under chaufförernas arbetsdag. Det finns alltså en stor variation mellan hur synlig chauffören är i de olika mötena med kunden och hur beroende de blir av mänsklig interaktion. Enligt Normann (2000) är en tjänst i de flesta fall ett resultat av sociala handlingar mellan kunden och ombudet för serviceföretaget. Dock har chauffören i exemplet ovan levererat en tjänst utan någon mänsklig kontakt, vilket öppnar upp en diskussion kring gränserna för servicemötet. När den mänskliga interaktionen inte blir central i ett möte som ovan blir de andra delarna i mötet framträdande som exempelvis tvätt. Enligt Grönroos (2008) har det fysiska attributen en inverkan på servicelandskapet och kan bidra med positiva upplevelser i servicemötet. Då de fysiska attributen blir framträdande och kan ha en positiv inverkan på servicemötet bör de även vara möjligt att de på samma sätt kan ha en negativ inverkan. Svingstedt (2012) menar att när en individ skall fullfölja sina uppgifter som hen blivit tilldelad blir materialiteter ofta nödvändiga för om det sker eller inte.

Det skulle kunna betyda att de materiella tingen inte går att förbise när en individ skall utföra ett arbete. Nedan presenteras ett exempel där de materiella tingen i mötet bli extra framträdande.

På vägen in till köket kör Charlie genom restaurangen, där flera kunder sitter och äter sin frukost och några läser en tidning. Vagnen skramlar och låter högt när den rullades in och människorna som sitter där tittar upp. De verkar störda av ljudet. Väl inne i köket finns det personal som ser oss lasta in men hälsar inte. Vagnen ställs vid sidan och på vägen ut tar Charlie med vagnen med smutstvätt. När vagnen rullas ut tittar matgästerna upp igen av ljudet från vagnen.

Anledningen till att leveransen blir ett störningsmoment som uppmärksammas av restaurangens gäster är att den inte passar in i den sociala praktiken som råder. Då vagnen skramlar högt urskiljer den sig från den annars lugna och harmoniska miljön. I andra miljöer som till exempel en lastbrygga där flera andra lastar av vagnar samtidigt blir en vagn som skramlar inte ett störningsmoment på samma sätt. Ljudet gör att gästerna tittar upp och ser Charlie, vilket gör hen synlig för kundens kunder. På så sätt kan det upplevas att Charlie gör ljud från sig, men egentligen är hen helt tyst. Dock hade inte vagnen skramlat om Charlie inte kört den. Eftersom både människa och ting i detta fall är aktiva agenter menar Svingstedt (2012) att separationen upphör, vilket med andra ord innebär att Charlie och vagnen blir oskiljaktiga. Hade godset istället kunnat levereras i ett paket hade Charlie kunnat passera mer obemärkt och den negativa synligheten minskat. På vägen ut är det dessutom smutsig tvätt som körs genom en matsal, vilket varken företaget eller chauffören kan styra över då det är kunden som bestämmer hur den fysiska miljön ser ut. På så sätt kan chaufförernas synlighet påverkas av den fysiska miljön de ska leverera i.

När Freddy lastar ut två vagnar från lastbilen ser hen att ett galler inte sitter på som det ska. Den ena kroken som ska hålla fast gallret är böjd och kan inte sättas fast. Freddy blir irriterad och säger frustrerat: "Jag är trött på att prata med idioter". Hen syftar på sina kollegor som har packat vagnen och fortsätter: "Om de inte själva kan montera det hur skulle då kunden kunna det?" Freddy böjer tillbaka kroken med hjälp av en kant på lastbilen och sätter sedan fast det på vagnen.

I exemplet ovan blir chauffören Freddy frustrerad över att företaget inte fixat till vagnarna innan leveransen sker till kunden. Hen har påpekat detta för organisationen tidigare då kunden drabbas av att vagnen inte är i rätt skick. Bitner (1992) presenterar att de fysiska attributet som kommunicerar



och influerar kunden på samma sätt influera anställda på ett företag. Utifrån denna aspekt blir en defekt vagn någon som influerar kunden på ett negativt sätt för att den inte uppnår funktionen den är till för. På samma sätt influerar den chauffören och företaget chauffören presenterar då det är en defekt som inte blivit åtgärdad. I detta fall hinner Freddy lägga märke till detta och kan på så sätt lösa situationen innan kunden blir medveten om detta. Om hen inte lagt märke till den defekta vagnen hade kunden kunnat påverkas negativt då tvätten exempelvis hade trillat av vagnen och lett till en retur av tvätten. På så sätt skulle företaget på samma gång drabbas negativt då de blir synliga genom den defekta vagnen. De materiella tingen blir en del av tjänsten och bidrar till hur tjänsten upplevs. Det är något som i ett senare skede kan märkas vilket innebär att tjänsten fortsätter att upplevas trots att chauffören är borta och interaktionen i sig är över mellan chauffören och kunden. Vagnen och tvätten blir här en förlängning av chauffören och när hen är borta talar de materiella tingen för sig själva och en social interaktion har ingen inverkan på hur tjänsten upplevs längre. Det är inte bara chaufförens fysiska attribut som kan inverka på ett servicemöte utan det kan också handla om de fysiska attributen som finns hos kunden.

Charlie åker ner i källaren och hämtar smutstvätten och får på vägen ta bort saker som ligger i vägen för när han sedan ska få ut vagnen till lastbilen. Den anställde, som finns närvarande i rummet, sitter kvar vid skrivbordet. Charlie säger att det oftast är så svårt att ta sig fram här och att hen har sagt till flera gånger utan resultat.

Ett flertal gånger när chaufförena besöker en kund finns det saker som ligger i vägen för deras leverans av gods eller blir ett störningsmoment i hanteringen av godset. I exemplet ovan får chauffören själv ta bort sakerna och den anställda som finns närvarande verkar inte bry sig alls trots att detta tidigare påpekats till dem av chauffören. Tidigare forskning presenterar att den fysiska miljön kan ha en inverkan på motivationen, tillfredsställelsen samt produktiviteten hos de anställda. Det kan i sin tur påverka beteendet hos de anställda samt kunderna och genom det påverka interaktionen mellan dem. (Bitner 1992) I detta exempel fortsätter Charlie att leverera till kunden och plockar gång på gång bort sakerna som ligger i vägen för leveransen. Här verkar interaktionen inte påverkas då chauffören löser problemet som finns framför hen just då. Detta sker dock inte via kunden utan hen har helt enkelt fått infinna sig i att hen själv får plocka bort saker varje gång hen skall leverera till kunden. Det kan i sin tur påverka chaufförens beteende när hen kommer dit och göra att hen inte känner sig motiverad av att komma dit. I detta fallet blir Charlie påverkad av de fysiska attributen som finns på plats och måste därav integrera med dem. Då hen själv plockar bort sakerna som ligger i vägen behöver hen inte göra sig synlig inför kunden. Om hen istället hade bett

kunden plocka bort det vid leverans och inte levererat förrän de var gjort hade hen gjort sig synlig i servicemötet. Nu kan Charlie komma undan ganska obemärkt då hen flyttar sakerna själv. Dock hade produktiviteten kunnat öka hos chauffören om kunden hade haft bättre framkomlighet vid leverans och gett chauffören en mer positiv upplevelse vid leverans. Detta stödjer Grönroos (2008) teori om att de fysiska attributen kan bidra till något positivt i servicemötet, dock skulle den positiva upplevelsen snarare uppstå utifrån att kunden förändrat tidigare upplevelser till något positivt genom att förändra hur de fysiska attributen presenteras. I vissa fall sker ingen interaktion alls varken med de fysiska attributen på plats eller den specifika kunden.

## 5 Slutsatser

Syftet med denna studie har varit att belysa problematiken kring synlighet i servicemötet där tjänsten levereras ute hos kunden. Detta för att kunna studera gränserna för servicemötet i en bransch där mötet med kund inte alltid resulterar i en mänsklig interaktion. Denna studie har belyst komplexiteten som finns kring chaufförernas bransch där servicemötet är varierande, vilket leder till en variation av element som inkluderas i servicemötet. Utifrån våra fyra frågeställningar följer här en slutsats kring dem.

Servicemötet mellan chaufförerna och företagets kunder karaktäriseras av den rådande komplexiteten kring den stora variationen av möten som sker. Denna komplexitet beror på att tjänsten levereras ute hos kunderna och de varierande verksamheterna de representerar. Det som observationen av chaufförerna bidragit med är en inblick i hur mötet med kunden blir beroende av den fysiska miljön och serviceanspråket som råder ute hos kunden. Konsekvensen av detta blir att frontpersonalen inte har lika stor möjlighet att styra över sin synlighet i servicemötet. Det vill säga när och på vilket sätt de blir synliga beror på vad som utspelar sig hos kunden.

Premisserna kring chaufförernas roll som frontpersonal består framförallt utav deras egna uppfattningar och vad de tror kunden förväntar sig av dem i servicemötet. I rollen som frontpersonal behöver den sociala förmågan inte alltid vara den centrala. Här finns det snarare ett stort spektrum mellan hur synlig eller osynlig chauffören blir i sin roll ute hos kunden. Synen på frontpersonalen har därför fått en ny innebörd vilket gör att de inte behöver bli lika centrala i servicemötet som de tidigare varit. Kravet på frontpersonalen varierar också beroende på vilken verksamhet de vistas i.

Förhållandet inom den interna organisationen har påverkan på frontpersonalens synlighet i servicemötet, då synligheten framförallt lyfts fram vid frågor eller klagomål. Detta sätter en press på kommunikationen mellan den interna organisationen och frontpersonalen. Brister det i denna länk påverkas frontpersonalens synlighet i servicemötet. Om den interna organisationen inte erkänner frontpersonalen som den servicefunktion de är blir det svårt för frontpersonalen att hantera servicemisslyckanden. Frontpersonalen besitter många gånger kunskap om kunden som skulle kunna användas för att optimera servicemötet. Detta är inte alltid en resurs som uppmärksammas och utnyttjas av den interna organisationen.

I mötet går det att bli synlig på olika sätt genom olika attribut och kunden bidrar till att synliggöra aktörer i servicemötet. Den upplevda tjänsten svarar för mer än interaktionen som sker mellan kunden och frontpersonalen. Här kan den upplevda tjänsten ske vid ett senare tillfälle genom de fysiska attributen. Detta bidrar till en ny syn på servicemötet där den mänskliga interaktionen inte längre blir ett krav för den bestämda kvaliteten på tjänsten.

## 6 Diskussion

I den sista och avslutande delen av vår studie kommer en diskussion kring våra slutsatser presenteras där vi återkopplar till vissa teorier om servicemötet. Detta för att visa på vad vår studie bidragit med från tidigare forskning. Här presenteras även idéer kring framtida forskning inom ämnet som vuxit fram utifrån vår diskussion.

Synligheten i servicemötet blir beroende utav vad som representeras hos kunden då en verksamhet kan se ut på många olika sätt. Här får servicemötet en ny innebörd där det sociala inte längre blir det som ligger i fokus. Detta innebär att det finns en helt ny dimension av servicemöten som ännu inte studerats i branscher där förhållandet kan se annorlunda ut till skillnad från vad som presenterats i denna studie. Svingstedts (2012) aspekt kring att servicemöten och tjänstelogiker varierar och är föränderliga beroende på verksamhet samt att servicemötet har olika funktioner därav olika betydelse för olika verksamheter, är något som också denna studie också kommit fram till. Dock har vi försökt bygga vidare på detta genom att påstå att en verksamhet kan i sig se olika ut beroende på kunden och elementen som är närvarande. Eftersom varje kund är en egen verksamhet går det inte att generalisera hur chaufförerna ska bemöta sina kunder i servicemötet, utan varje möte blir beroende av den rådande verksamheten.

Synen på frontpersonalen har fått en ny innebörd vilket gör att de inte behöver bli lika centrala i servicemötet som de tidigare varit. Detta blir en intressant tanke då tidigare teorier lägger fokus på hur frontpersonalen kan optimera servicemötet för kunden och även företaget. Då frontlinjepersonalen regelbundet integrerar med företagets kunder är de i en privilegierad position där de kan samla in, filtrera och översätta användbar kundinformation (Santos-Vijande et al. 2015). Eftersom frontpersonalen i denna aspekt inte på samma vis integrerar med kunden kan inte detta utnyttjas på samma sätt. Dock är kravet på frontpersonalen varierande vilket också beror på vilken verksamhet de vistas i. Här blir aspekten om till exempel merförsäljning och att få kunden så nöjd som möjligt inte lika centrala då interaktionen inte är i fokus under mötet. Att frontpersonalen inte blir lika central här gör dock att definitionen av rollen som frontpersonal blir tvetydlig. Det sätter frontpersonalen i en situation där de benämns som frontpersonal men inte utnyttjas till fullo när synligheten väl träder fram. Detta område hade varit intressant som en fortsatt studie då kunskapen som frontpersonalen besitter skulle kunna studeras och titta närmare hur den interna organisationen väljer att utnyttja just den kunskapen.

Det studien varit med och bidragit till är även att lyfta fram synlighetsbegreppet som en central faktor för frontpersonalen i servicemötet. Att tjänstens kvalitet avgörs i sanningens ögonblick (Normann 2000: Gummesson 2002: Grönroos 2008) skapar ett fokus på servicemötet att det är i just mötet med kunden som allt gäller. Lyckas inte frontpersonalen här är chansen förlorad. Vad vi har avsett att lyfta fram är det breda spektrummet av frontpersonalens synlighet i servicemötet. Här får sanningens ögonblick inte den tyngd som den tidigare uttryckts ha i servicemötet. Beroende av serviceanspråket och den fysiska miljön ute hos kunden varierar behovet av att som frontpersonal synas. I vissa fall efterfrågas ett möte utan mänsklig interaktion, och i andra fall finns interaktionen men den hålls till ett minimum. Att göra sig mindre synlig kan alltså också vara en serviceförbättring. I fortsatt forskning hade det varit intressant att försöka definiera det breda spektrummet mellan att synas och inte synas. Dock hade det kunnat leda till en förenkling av den komplexitet som råder vilket gör att risken då finns att dimensioner förbises.

## 7 Referenser

- Andersson Cederholm, Erika., Jacobsson, Katarina., Leppänen, Vesa., Säwe, Filippa. & Åkerström, Malin. (2014). *Servicemötetets gnissel och skav*. Malmö: Liber
- Bitner, Mary Jo. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*. 54, ss. 69-82
- Bitner, Mary Jo. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. 56, ss. 57-71
- Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Corvellec, Hervé. (2005). Mot en respektens etik för servicemötet. I Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (red.) *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber ss.123-138
- Corvellec, Hervé. & Hans Lindquist (red.) (2005). *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber
- Eksell, Jörgen. (2005). Teorier om servicemötet- en historisk beskrivning. I Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (red.) *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber ss.11-32
- Eld, Christer. (2005). Intimitet och teknik i servicemötet. I Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (red.) *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber ss.139-151
- Fangen, Katarine. (2004). *Deltagande observation*. Malmö: Liber
- Goffman, Erving. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Boston: Northeastern University Press
- Goffman, Erving. (2009). *Jaget och maskerna: en studie i vardaslivets dramatik*. Stockholm: Nordstedts

Grove, Stephen J. & Fisk, Raymond P. (1992). The Service Experience as Theater. *Advances in Consumer Research*. 19, ss. 455-461

Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Malmö: Liber

Grönroos, Christian. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970 and back to the future. *Journal of Marketing management*. 28(13/14), ss. 1520-1534.

Gummesson, Evert. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber

Gwinner, Kevin P., Bitner, Mary Jo., Brown, Stephen W. & Kumar, Ajith. (2005). Service Customization Through Employee Adaptiveness. *Journal of Service Research*. 8(2), ss. 131-148

Hill, Armstrong, Paul & Hill, Paul, Ronald. (2015). Antiservice Within the Medical Service Encounter: Lessons for Radiologists Beyond Service Recovery. *Journal Am Coll Radiol* 12(1): 1280-1285.

Keller, Scott B. (2002). Driver relationship with customers and driver turnover: Key mediating variables affecting driver performance in the field. *Journal of Business Logistics*. 23(1).

Normann, Richard. (2000). *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber

Santos-Vijande, María. Leticia., López-Sánchez, José. Ángel. & Rudd, John. (2015). Frontline employees' collaboration in industrial service innovation: routes of co-creation's effects on new service performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 44. ss. 350–375

Salomon, Michael R., Surprenant, Carol., Czepiel, Johan. & Gutman, Evelyn. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*. 49(1), ss- 99-111

Svingstedt, Anette. (2005). Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig - En praktikers reflektioner. I Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (red.) *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber ss. 37-46

Svingstedt, Anette. (2012). *Servicemötets praktik på en tingsrätt, ett äldreboende och ett hotell*. Lunds Universitet.

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

Van der Heijden, Gielis A. H., Schepers, Jeroen J. L., Nijssen, Edwin J. & Ordanini, Andrea. (2014). Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 41, ss. 515–530

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

Wilder, Kelly M., Collier, Joel E. & Barnes, Donald C. (2014). Tailoring to Customers' Needs: Understanding How to Promote an Adaptive Service Experience With Frontline Employees. *Journal of Service Research*. 17(4), ss. 446-459

## 8 Bilagor

### Bilaga 1

#### Observationsschema 1

<b>Hur ser det ut?</b>
Var levereras produkterna?
Hur är chauffören klädd?
Hur ser bilen ut?
Hur ser burarna ut?
<b>Vad händer?</b>
Hur ofta sker en interaktion ansikte mot ansikte mellan chauffören och en representant för kunden?
Hur länge pågår interaktionen (servicemötet)?
Hur bemöter chauffören kunden?
Hur levereras mattor?
Hur levereras burar?
Hur levereras plagg?
<b>Hur känns det?</b>
Hur hanteras produkten av chauffören?
Hur upplevs stämningen?
Är det en stressad arbetsmiljö?
Hur upplevs kroppsspråket?



## Bilaga 2

### Observationsschema 2

<b>Hur ser det ut?</b>
Vad är det för typ av kunder?
Hur många kunder levererar chauffören till?
Vilken mängd gods levereras?
Vilken typ av gods levereras?
Vart levereras godset? Vilket typ av utrymme?
Vilka materiella komponenter finns som är av betydelse?
Hur ser vagnarna ut?
Hur är chauffören klädd?
Hur ser bilen ut?
<b>Vad händer i servicemötet?</b>
Uppmärksammas leveransen av kunden?
Hur får chauffören tillgång till dessa utrymmen?
Pratar chauffören med någon?
Finns mänsklig interaktion?
Hur lång tid spenderar chauffören hos kunden?
Har kunden några frågor? Hur hanterar chauffören dessa?
Har kunden några klagomål? Hur hanterar chauffören dessa?
Hur hanteras godset ute hos kund?
Hur hanteras godset i lastbilen? (in- och utlastning)
<b>Hur känns det?</b>
Hur bemöter chauffören kunden? Hälsar hen?
Hur bemöter kunden chauffören? Hälsar hen?
Hur upplevs chaufförens attityd till kunden?
Hur upplevs kundens attityd till chauffören?
<b>Övriga kommentarer</b>