



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# **Kundinriktad HRM**

**Chefers upplevelser om HRM som en faktor till skapandet av  
ökad kundorientering**

Malin Johansson

Sara-Lotta Åkerlund

Antal ord: 12 925

Gruppnummer: 79

Handledare:  
Ulrika Westrup

Examensarbete  
VT 2019

---

Postadress Box 882, 251 08 *Lund* Besöksadress *Universitetsplatsen 2, Helsingborg*

Telefon 042-35 66 20, 042-35 65 15

E-post [info@ism.lu.se](mailto:info@ism.lu.se) Webbadress [www.ism.lu](http://www.ism.lu)

# Sammanfattning

<b>Titel</b>	Kundinriktad HRM: Chefers upplevelser om HRM som en faktor till skapandet av ökad kundorientering
<b>Nivå och kurs</b>	Kandidatuppsats vid Institutionen för service management och tjänstvetenskap, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, SMKK60 / KSMK65: Examensarbete för kandidatexamen, VT 2019, 15 HP.
<b>Författare</b>	Malin Johansson och Sara-Lotta Åkerlund
<b>Handledare</b>	Ulrika Westrup - Universitetslektor och docent på institutionen för service management och tjänstvetenskap
<b>Examinator</b>	Eerika Saaristo - Universitetsadjunkt och studierektor på institutionen för service management och tjänstvetenskap
<b>Studieobjekt</b>	En fallstudie av chefers upplevelser inom ett internationellt tillverkande bolag i industribranschen.
<b>Problemområde</b>	Sättet att hantera både kunder och medarbetare blir allt mer betydelsefullt för att konkurrera med service. Chefernas roll blir i samband med detta avgörande för att uppnå organisatoriska mål och god extern serviceleverans.
<b>Syfte</b>	Syftet med studien är att öka kunskapen, förbättra förståelsen och belysa betydelsen av HRM inom fältet för service management och tjänstvetenskap. Ambitionen är att ytterligare förstärka sambandet mellan fälten Service Management och Human Resource Management.
<b>Frågeställning</b>	Hur upplever chefer HRM som en faktor till skapandet av ökad kundorientering?
<b>Metod</b>	En kvalitativ forskningsmetod där nio stycken semistrukturerade djupintervjuer med individer i chefsbefattning har lagt grunden för det empiriska materialet.
<b>Teoretiska fält</b>	<i>Service Management och tjänstvetenskap</i> samt <i>Human Resource Management</i> .

**Slutsatser**

Chefer upplever att de har en betydande roll i skapandet av ökad kundinriktning genom personalrelaterade aktiviteter som överensstämmer med verksamhetens inre och yttre faktorer. Förutsättningar för det är i detta fall att cheferna innehar kundförståelse, uppmuntrar serviceinriktade beteenden, rekryterar in värdefull kompetens, utvecklar rätt serviceförmåga och skapar förståelse för serviceprocessens helhet. Genom detta, vilket kan benämnas som kundinriktat HRM, ökar förmågan till god extern servicekvalitet levereras. Service är dock ett komplext ämne då värde av servicen är subjektivt, vilket kräver att aktörer inom verksamheten innehar kunskap om vad den specifika kunden behöver och förväntar sig. Därefter kan chefer utföra specifikt anpassad kundinriktad HRM.

**Nyckelord**

*Service Management, Tjänstefiering, Human Resource Management, Kundinriktad HRM*

# Summary

<b>Title</b>	Customer-oriented HRM: Manager's experiences about HRM as a factor in the creation of increased customer orientation
<b>Level and course</b>	Bachelor's thesis at the Department of Service Management and Service Science, Lund University, Campus Helsingborg, SMKK60 / KSMK65: Spring 2019, 15 credits.
<b>Author</b>	Malin Johansson and Sara-Lotta Åkerlund
<b>Supervisor</b>	Ulrika Westrup - Senior lecturer and Associate professor at the Department of Service Management and Service Science
<b>Examiner</b>	Eerika Saaristo - Lecturer and Director of studies at the Department of Service Management and Service studies
<b>Study object</b>	A case study of manager's experiences in an international manufacturing company in the industrial sector.
<b>Problem area</b>	The way to handle both customers and employees is becoming increasingly important to compete with service. The role of the managers becomes associated with this for achieving organizational goals and delivering external service.
<b>Purpose</b>	The purpose of the study is to increase knowledge, improve understanding and illustrate the importance of HRM in the field of Service Management and Service Science. The ambition is to further strengthen the relationship between the fields of Service Management and Human Resource Management.
<b>Issue</b>	How do managers experience HRM as a factor in the creation of increased customer orientation?
<b>Method</b>	The study is a qualitative research method where nine semi-structured interviews have been done with different managers in managerial positions which also makes the basis for the empirical material.
<b>Theoretical fields</b>	<i>Service Management and Service Science and Human Resource</i>

*Management.*

**Conclusions**

Managers feel that they have a significant role in the creation of increased customer orientation through staff-related activities that agrees with the internal and external factors of the business. In this case, the prerequisites are that the managers have customer understanding, encourage service-oriented behaviors, recruit valuable skills, develop the right service capacity and create an understanding of the service process as a whole. By this, which can be referred to as customer-oriented HRM, increases the ability to good external service quality is delivered. However, service is a complex subject then value of the service is subjective, which requires operators in the business to obtain the knowledge of what every customer needs and expects. Then managers can perform customized customer-focused HRM.

**Keywords**

*Service Management, Servicification, Human Resource Management, Customer-oriented HRM*

# Förord

Denna studie har genomförts under vårterminen 2019 i samband med den avslutande kursen på kandidatprogrammet inom *Service management och tjänstvetenskap* på Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Först ut vill vi tacka vår kontaktperson på företaget vi studerat för det engagemang och den givmildhet hen har haft, vilket har underlättat genomförandet av vår studie. Vi vill även tacka cheferna som ställde upp med sin värdefulla tid och erfarenheter vilket i sin tur gjorde utförandet av studien möjligt. Vår handledare, Ulrika Westrup, vill vi givetvis också tacka som har varit till hjälp när det kommer till vägledning, feedback och utbytande av idéer under skrivprocessens gång. Vi författare vill även tacka varandra för denna skrivperiod och den glädje och positiva inställning vi har haft och givit varandra. Dessa har varit nyckelfaktorer i skapandet av denna studie och uppmuntras även till andra studenter. Sist men inte minst vill vi även tacka er läsare på förhand för visat intresse för studien och önskar er en fortsatt trevlig läsning!

Malin Johansson & Sara-Lotta Åkerlund

Lunds Universitet

2019

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	1
1.1 Mot ett kundinriktat HRM	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte och frågeställning	4
1.4 Disposition	4
<b>2. Metod</b>	5
2.1 Forskningsstrategi	5
2.2 Insamling av empiriskt material	5
2.2.1 Val av studieobjekt	5
2.2.2 Urval och utförande	6
2.3 Empirisk bearbetning och analysmetod	8
2.4 Forskningskvalitet	9
2.5 Forskningsetik	10
<b>3. Teoretisk referensram</b>	11
3.1 Service Management och tjänstevetenskap	11
3.1.1 Intern och extern service	12
3.1.2 Personalens roll	14
3.2 Human Resource Management	14
3.2.1 Personalrelaterade aktiviteter	15
3.2.2 HRM utifrån ett serviceperspektiv	18
3.3 Sammanfattning av teoretisk referensram	19
<b>4. Analys</b>	20
4.1 Att inneha kundförståelse	20
4.2 Att uppmuntra serviceinriktade beteenden	24
4.3 Att rekrytera in värdefull kompetens	27
4.4 Att utveckla rätt serviceförmåga	30
4.5 Att förstå serviceprocessens helhet	33
<b>5. Slutsats</b>	37
<b>6. Diskussion</b>	39
<b>7. Referensförteckning</b>	41
<b>8. Bifogat material</b>	47
8.1 Bilaga 1 - Intervjuguide svenska	47
8.2 Bilaga 2 - Intervjuguide engelska	50

# 1. Inledning

Konsumenter blir allt mer medvetna och vill ständigt erhålla extra värde till de produkter eller tjänster de konsumerar vilket innebär att produkter som uppfyller kundens behov sällan är tillräckligt för att skapa tillfredsställelse. Det är i detta sammanhang begreppet *service vuxit* fram och blivit något centralt i deras sätt att värdera konsumtion. Detta i sin tur sätter press på företag då en överlevnad utan kunder som köper deras erbjudande av produkter eller tjänster inte är möjligt. Samma företag kan heller inte leverera eller utveckla sina produkter eller tjänster utan sina mänskliga interna resurser vilket kan vara ledning, chefer och medarbetare. Kunderna och företags interna aktörer måste därmed samspela för att uppnå både kundnöjdhet och organisatoriska mål vilket tvingar företag och dess ledning att ta hänsyn till kundernas intresse samt hur medarbetare ska kunna tillfredsställa dessa. För att lyckas med detta har chefer därmed en betydande roll i skapandet av en kundinriktad personalstyrning.

## 1.1 Mot ett kundinriktat HRM

Fombrun (1984, s. 4-7) beskriver hur externa trender påverkar organisationer och därmed deras behov av utveckling. Han beskriver exempelvis hur servicesektorn växer sig allt större i de postindustriella länderna. Globaliseringen har enligt Ulrich (1997, s. 2-4) resulterat till nya marknader, produkter och tankesätt gällande att göra affärer där den ökade kundorienteringen är ett sådant tankesätt. Detta är grunden till hur tjänstefiering blivit allt mer uppmärksammat inom företag då konsumenter numera efterfrågar god service. Skålen och Edvardsson (2016, s. 103) beskriver service som en värdehöjande tjänst för kund vilket är en process mellan företag och konsument där båda parterna måste samverka för att värde och god servicekvalitet ska kunna uppnås. Då kunderna avgör servicekvaliteten är det av stor vikt att alla medarbetare inom organisationen som levererar service förstår sitt bidrag till konsumenten då varje del är betydelsefull för kundens upplevda service (Grönroos, 2015, s. 130-131). Därmed bedöms den interna servicen minst lika viktig som den externa för att lyckas skapa god serviceleverans (Almohaimmeed, 2019; Grönroos, 2015, s. 340).



Yttre faktorer som omvärldstrender har enligt Fombrun (1984, s. 11) bidragit till behovet av en mer strategiskt syn på personalarbetet. Ulrich (1997, s. 5-6) har medfört argumentet att personalarbetet bör utvecklas och anpassas efter ett externt serviceperspektiv för att skapa konkurrenskraft på marknaden. Detta innebär att personalrelaterade arbetsuppgifter historiskt sett har gått från ett redskap för de anställda till ett styrinstrument för ledningen (Røvik, 2008). Detta kan benämnas som *Human Resource Management* (HRM) och innebär att chefer utför personalrelaterade aktiviteter som rekrytering och urval, arbetsprocessen, utvärdering, belöning och utveckling. Detta på både operativt och strategiskt plan för att uppnå företagets mål (Bloisi, Cook & Hunsaker, 2007; Bratton & Gold, 2003; Devanna, Fombrun & Tichy, 1984; Lindmark och Önnevik, 2011; Pinnington och Edwards, 2002). Baserat på tidigare forskning om området finns det antaganden om att en strategisk HRM är en bidragande faktor till en framgångsrik serviceverksamhet. Detta har studerats av bland annat Chao och Shih (2018), Feng, Wang och Prajogo (2014), Jackson och Schuler (1992), Korczynski (2002), Zhao, Zhang, Liu, Bao och Tian (2017), Schneider (1994) samt Subramony, Ehrhart, Groth, Holtom, van Jaarsveld, Yagil, Darabi, Walker, Bowen, Fisk, Grönroos och Wirtz (2017). Exempelvis menar Jackson och Schuler (1994) att servicefokuserade organisationer kan använda personalstrategier för att bli mer kundinriktade. De skriver att:

*“Service firms are utilizing their human resource practices to stimulate and reinforce the behaviors needed for the successful implementation of greater customer-oriented strategies.”* (Jackson och Schuler 1994, s. 123)

Detta innebär att medarbetarna styrs till ett mer serviceorienterat beteende. Även Schneider (1994, s. 74-66) diskuterar strategisk personalstyrning och belyser begreppet customer-focused HRM (Egen översättning: kundinriktad HRM) vilket syftar till att styra personalen för att möta kundernas förväntningar inom ett specifikt marknadssegment och kan användas som en ledningsmetod för att uppnå organisatoriska mål. Detta har utvecklats av Chao och Shih (2018, s. 2816-2817) som menar att ett servicefokuserat HRM bidrar till medarbetarnas servicekompetens och därmed deras förmåga att betjäna kunden effektivt. Bland annat handlar detta om att attrahera, rekrytera och bibehålla servicefokuserad personal samt bibehålla och utveckla deras servicefärdigheter. Enligt Chao och Shih (2018, s. 2816-2817) gynnar det servicefokuserade HRM-arbetet organisationens prestationsförmåga. Utifrån ett Service management-perspektiv

beskriver även Korczynski (2002, s. 3, 66) HRM som en central roll för att främja tvåvägs-fokuset och ett kundinriktat beteende hos medarbetarna samt belyser ett mer humant sätt att hantera medarbetare. Detta skapar en så kallad *win ; win ; win* filosofi där företag, medarbetare och kunder gynnas.

## 1.2 Problemdiskussion

Både Service management, med fokus på kunden och dennes upplevda servicekvalitet, samt HRM, med fokus att använda mänskliga resurser på lämpligaste sätt, är fenomen som blir allt viktigare i verksamheter för att skapa konkurrenskraft på marknaden. Baserat på dessa fenomenens relevans i näringslivet är en kombination av fälten intressant att studera vidare om. Redan år 1994 redogjorde Schneider (1994) att forskningen gällande länken mellan ett serviceperspektiv och HRM är otydlig. Han skrev att:

*“Because HRM concerns the employees who deliver service to customers it might be supposed that there is a vast literature on the HRM-customer service link; there is not”* (Schneider 1994, s. 92).

Forskningen har givetvis utvecklats sedan dess men trots att Schneiders påstående skrevs för 25 år sedan kan länken mellan Service Management och HRM fortfarande uppfattas diffus och kräver mer tydlighet för att förstå betydelsen och begreppens sammanhang. Med detta sagt är forskning som belyser HRM och dess betydelse i samband med serviceperspektivets framväxt förekommande; men saknar dock en explicit koppling. Därav finns ett behov att diskutera hur HRM-forskningen kan bidra med djupare förståelse för hur medarbetarnas kan ledas för skapandet av ökad kundorientering. Då HRM rör chefer i såväl ledning, staber och linjer (Ulrich & Brockbank, 2007; Røvik, 2008; Bloisi et al., 2007; Bratton & Gold, 2003; Devanna et al., 1984; Pinnington och Edwards, 2002) är chefernas egna uppfattning om forskningsområdet både intressant och relevant att studera.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att öka kunskapen, förbättra förståelsen och belysa betydelsen av HRM (i form av styrning genom personalrelaterade aktiviteter) i skapandet av ökar kundorientering. Detta med ambition att ytterligare förstärka sambandet mellan fälten för *Service Management och tjänstvetenskap* samt *HRM* och på så sätt göra kopplingen mer explicit. För att uppfylla syftet kommer följande frågeställning att besvaras:

- Hur upplever chefer HRM som en faktor till skapandet av ökad kundorientering?

### **1.4 Disposition**

I följande kapitel beskrivs vilka metoder och tillvägagångssätt som använts under studiens gång. Därefter redogörs den teoretiska referensramen där relevanta teorier och begrepp ingår. Att disponera den teoretiska referensramen här underlättar läsningen och skapar en tydlig samt enkel övergång till analyskapitlet. Analysen är uppdelad i fem olika teman och presenterar det empiriska materialet vilket sedan analyseras med hjälp av teorin. Resultatet av analysen framställs sedan i form av en slutsats där studiens frågeställning besvaras. Avslutningsvis diskuteras hur syftet har uppfyllts i samband med en redogörelse av resultatet i en större kontext vilket därefter mynnar ut till förslag på vidare forskning.

## **2. Metod**

### **2.1 Forskningsstrategi**

För att studera betydelsen av HRM som en faktor i skapandet av ökad kundorientering och hur chefer upplever detta problemområde har ett specifikt företag undersökts och analyserats. Enligt Bryman (2018, s. 96-97) kan denna typ av forskningsdesign benämnas som en fallstudie vilket endast berör ett enstaka falls specifika natur samt går ut på att göra en så intensiv och detaljerad granskning av ett fall som möjligt. För att skapa närhet till studieområdet och samla in rik samt fyllig data menar Bryman (2018, s. 487-488) att en kvalitativ forskningsmetod är att föredra. Vår strävan efter att förstå det studerade fenomenet djupgående har därmed motiverat valet av en kvalitativ forskningsmetod där semistrukturerade djupintervjuer varit en förutsättning för detta. Gällande utförandeprocessen har en kombination av det empiriska och teoretiska materialet format denna studie där det empiriska tillämpningsområdet successivt har utvecklats och teorin följaktigt justerats. Detta innebär att studien har skapats utifrån ett abduktivt angreppssätt (Alvehus, 2013, s. 109; Alvesson & Sköldberg, 2008, s. 47, 55; Bryman, 2018, s. 478-479). Detta angreppssätt blir synligt i studien då teori och empiri hänger samman och har relevanta kopplingar. Enligt Alvesson och Sköldberg (2008, s. 56) är det abduktiva angreppssättet positivt då teori kan skapa inspiration till den empiriska insamlingen och analysen (och vice versa) utan att hämma eller begränsa studien.

### **2.2 Insamling av empiriskt material**

#### **2.2.1 Val av studieobjekt**

Som beskrivits ovan ämnar denna fallstudie att undersöka en specifik verksamhet och baserat på forskningsområdet har ett företag inom industribranschen valts ut som studieobjekt. Detta dels för att tydligt se serviceutvecklingen, även kallat tjänstefiering (Skålen, 2016) inom ett tillverkande bolag, men även för att tydliggöra sambandet mellan service och HRM i en bransch som enligt våra förförståelser uppfattas vara längre ifrån varandra än inom traditionella serviceverksamheter.

Studieobjektets namn är anonymiserat och istället kommer det fiktiva namnet Bolag AB att användas i studien. Baserat på en förstudie om verksamheten har information om företaget och en spegling av ledningens perspektiv samlats in. Gällande verksamheten är Bolag AB en internationell koncern som är ett världsledande industri- och produktionsföretag inom sin bransch. På Bolag AB läggs stor vikt på kunderna och kundrelationer värdesätts högt då de arbetar tillsammans med konsumenterna för att öka verksamhetens produktivitet och lönsamhet (källa: Bolag ABs hemsida). Företaget som studerats är ett produktbaserat bolag som i samband med tjänstefieringen gått till en mer serviceinriktad verksamhet vilket lämnar plats för denna fallstudie att behandla hur tjänstefierade bolag skapar värde i serviceprocessen med hjälp av eventuella interna HRM-strategier. Detta ligger som grund till valet av studieobjektet då vi ville undersöka ett stort företag med flera avdelningar, varav en HR-avdelning, och för att få olika infallsvinklar från olika chefer kring forskningsområdet. Med hjälp av en kontaktperson, som själv arbetar inom Bolag AB och även är en deltagande respondent i studien, har tillträde till studieobjektet möjliggjorts.

### **2.2.2 Urval och utförande**

Som Ulrich och Brockbank (2007, s. 79) med flera belyser utförs personalrelaterade aktiviteter inte bara av HR-avdelningen vilket innebär att ansvaret för HRM-arbetet rör både stab- och linjechefer. I denna studie har därför en avgränsning och ett fokus på chefsperspektivet applicerats och lagt grunden för studiens urval. Den gemensamma nämnaren hos respondenterna är därmed att de i dagläget besitter personalansvar alternativt ansvarar för personalrelaterade frågor. De sitter även i företagets säljbolag och har därmed personal med nära kontakt och frekvent interaktion med de externa kunderna vilket blir relevant utifrån ett kundorienterat perspektiv. Respondenterna har däremot olika befattningar och olika antal års erfarenhet inom företaget vilket är intressant då det ger olika perspektiv och infallsvinklar i studien. Baserat på detta finns ett strategiskt val av respondenter då vi vill förstå olika upplevelser av ledandet av personalen i relation till serviceperspektivet. Tillsammans med vår kontaktperson på Bolag AB har chefer från olika avdelningar och positioner efterfrågats samt tilldelats från olika linjer och staber inom verksamheten för att kunna identifiera och tillföra olika nyanser och synsätt till studien. Denna urvalsprocess benämns enligt Bryman (2018, s. 496-498) som ett målinriktat urval där forskaren

väljer ut undersökningspersoner med syfte att få variation på materialet samt hitta aspekter där deltagarna skiljer sig från varandra för att få olika infallsvinklar på studien.

För att samla in empiriskt material om forskningsområdet har semistrukturerade individuella djupintervjuer genomförts. Intervjuerna har utförts på företagets huvudkontor i Sverige samt på deras kontor i Danmark under totalt tre dagars tid. Två intervjuer har undantagsvis utförts via telefon då fysisk träff inte var möjlig. Vardera intervjutillfälle har en längd på cirka 1-2 timmar och har genomförts på alternativt svenska eller engelska baserat på den specifika respondentens språkpreferens. Att utföra intervjuer på engelska var en förutsättning för att underlätta kommunikationen och förståelsen oss emellan. Som stöd i vår intervjuprocess har en förberedd intervjuguide medtagits och använts på ett semistrukturerat sätt (se *Bilaga 1 & Bilaga 2*) vilket enligt Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 47) bidrar till utrymme för avvikelser från intervjuguiden. Detta är viktigt då det kan resultera till nya perspektiv och därmed intressant samt användbar information för studiens resultat. Samtliga intervjuer har varit så kallade djupintervjuer vilket enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011, s. 40-41) innebär att intervjuaren och respondenten samtalar under en längre tid för att bygga upp en relation samt för att få båda parterna att öppna upp sig och konversera kring det studerade ämnet. Djupintervjuer eftersträvades för att fånga personliga värderingar, synvinklar, kunskap och information.

I tabellen nedan (se Figur 1) följer information om respondenternas befattning i företaget, antal arbetsår i verksamheten, var intervjun utspelade sig och intervjuens längd.

<b>Respondenter</b>	<b>Befattning</b>	<b>Antal år i företaget</b>	<b>Intervjuplats</b>	<b>Intervjulängd</b>
<i>Respondent 1</i>	HR-chef	2,5 år	Distans (Telefon)	1 tim, 8 min
<i>Respondent 2</i>	Teknologiingenjörchef (och medlem i ledningsgrupp)	5,5 år	Företagets kontor i Danmark	1 tim, 11 min
<i>Respondent 3</i>	Kundservicechef (Danmark)	4 år	Företagets kontor i Danmark	1 tim, 16 min
<i>Respondent 4</i>	Kundservicechef (Sverige)	5,5 år	Företagets kontor i Sverige	1 tim, 5 min
<i>Respondent 5</i>	Global Säljchef (och medlem i ledningsgrupp)	20 år	Företagets kontor i Sverige	0 tim, 59 min
<i>Respondent 6</i>	Distributionsäljchef	10 år	Företagets kontor i Sverige	0 tim, 59 min
<i>Respondent 7</i>	Applikationsingenjörchef	8 år	Företagets kontor i Sverige	1 tim, 29 min
<i>Respondent 8</i>	Säljsupportchef	17 år	Distans (Telefon)	1 tim, 9 min
<i>Respondent 9</i>	Teknologi- och säljchef (samt medlem i ledningsgrupp)	13 år	Företagets kontor i Sverige	1 tim, 48 min

Figur 1. Sammanställning av information om respondenter och intervjutillfällena (Egen tabell)

## 2.3 Empirisk bearbetning och analysmetod

Djupintervjuerna har i ett första steg dokumenterats i form av ljudinspelning och därefter transkriberats inom maximalt ett par dagar efter utförandet. Ljudinspelningen utfördes i syfte att underlätta transkribering och analysarbetet men även för möjligheten att gå tillbaka till materialet under hela undersökningsprocessen. Det insamlade materialet har sedan sorterats vilket enligt Rennstam och Wästerfors (2015, s. 67, 97) bör göras för att underlätta analysering av det. Detta då kvalitativt material aldrig anländer färdigsorterat och underlättar analyseringen och skapande

av ordning i materialet. Det sorterade materialet har sedan tematiseras där fem stycken teman utformats. Under sorteringen och tematiseringen har material kontinuerligt reducerats för att endast presentera relevanta aspekter för denna studie. Justeringar och reduceringar av det empiriska materialet har förekommit i denna studie. Bland annat har justering av namn skett för att upprätthålla anonymitet samt att citat har redigerats för att förenkla läsningen och förtydliga budskapet. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 103) menar att detta är viktigt för att göra texten mer lätthanterlig. Detta har dock gjorts i försiktighet för att undvika att styra materialet och subjektiv påverka studiens resultat. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 137) förklarar även hur argumentering är en viktig del i sorterings- och reduceringsprocessen. Det krävs väsentligt material i varje del av uppsatsen för att i analysen kunna argumentera för vilka aspekter som gör att studien tillför något till forskningen. Slutligen har det empiriska materialet analyserats med stöd av studiens teoretiska referensram.

## **2.4 Forskningskvalitet**

Att kvaliteten är viktigt inom forskningen för att få genomslag belyses av flera forskare; bland annat Alvehus (2013), Bryman (2018), Svensson och Ahrne (2011). Däremot kan forskningskvalitet bedömas efter olika kriterier och definieras på olika sätt. I denna studie används tillförlitlighet och äkthet som kriterier för att diskutera och argumentera för forskningskvaliteten. Lincoln och Guba (1985, se Bryman, 2018, s. 75, 467) beskriver att dessa definitioner är relevanta för just kvalitativa studier.

Tillförlitlighet beskrivs enligt Bryman (2018, s. 467-470) handla om studiens trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera att studien utförts utan att medvetet påverkat resultatet. Med intervjumaterial på över 11 timmar, baserat på chefer i olika roller och från olika avdelningar, anses teoretisk mättnad uppnått. Detta i sin tur skapar tillförlitlighet och trovärdighet gällande beskrivningen av det specifika fallet. Målet med detta kapitel är att med noggrannhet beskriva metoden och tillvägagångssättet för att skapa trovärdighet och transparens. Svagheter och kritiska fält finns givetvis inom det studerade området då förkunskaper, förförståelser, värderingar och subjektivitet kan ha påverkat resultatet. Bryman (2018, s. 63-68) samt Svensson och Ahrne (2011, s. 26-29) beskriver att det är svårt att till hundra procent skapa en sanningsenlig bild av verkligheten inom kvalitativ forskning och på grund av



detta har vi i största mån anlagt ett sådant objektvt synsätt som möjligt under uppsatsprocessen. Exempelvis har citat använts kontinuerligt för att ge en sanningsenlig bild av chefernas upplevelser.

Äkthet handlar om hur studien ger en rättvis bild av studieobjektet och respondenternas uppfattningar, hur studien kan bidra till att öka förståelsen hos medverkande för fenomenet i den specifika miljön, hur studien bidrar till en ökad förförståelse för hur andra människor i samma miljö upplever fenomenet samt hur studien kan bidra till att medverkande kan förändra situationen kopplat till studieområdet och har fått möjligheten att vidta dessa åtgärder (Bryman, 2018, s. 470). För att skapa äkthet i samband med studien har diskussion och återkoppling till vår kontaktperson på Bolag AB skett. Personen i fråga gavs därmed möjlighet att uttrycka synpunkter och tankar kring studien. Att studien offentliggjorts och skickats specifikt till deltagande chefer upprätthåller även äktheten.

## **2.5 Forskningsetik**

Studien har utgått ifrån de etiska principerna som rör integritet, frivillighet, anonymitet och konfidentialitet vilka gäller för svensk forskning. Dessa etiska principer benämns av bland annat Bryman (2018, s. 170-172), Humanistisk-samhällsvetenskapliga Forskningsrådet (2004), Svensson och Ahrne (2011, s. 31) samt David och Sutton (2016, s. 51, 56) och rör krav om information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande. Med detta innebär att vi har informerat alla samtliga berörda chefer om undersökningens syfte och vilka moment som ingår i studien. De chefer som deltagit i studien informerades om att deras deltagande är frivilligt och även att de har rätt att avböja deras medverkan. Materialet som samlats in har anonymiserats och alla uppgifter rörande cheferna har förvarats tryggt och oåtkomligt för obehöriga. Dessutom har all data som samlats in för forskningsprojektet endast användas till denna studiens ändamål. Dessa forskningsetiska principer har presenterats för alla respondenter i samband med intervjutillfällena.

### 3. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen inleds med en övergripande redogörelse för vad *Service Management och tjänstvetenskap* samt *Human Resource Management* innebär vilka presenteras separat utifrån ett chefsperspektiv för att tydligt förstå de olika fälten. Därefter följer en sammanfattning av den teoretiska referensramen i syfte att återigen sammankoppla de olika fälten och att påminna samt förbereda läsaren för nästa kapitel; vilket är analysdelen.

#### 3.1 Service Management och tjänstvetenskap

Att samhället går mot en allt mer serviceekonomisk anda har funnits som vetenskap under de senaste decennierna (Grönroos, 1990, s. 6). Detta är även grunden till varför flertalet företag numera fokuserar på serviceleveransen till konsumenterna då konkurrensen om service blivit alltmer viktig (Skålén & Edvardsson, 2016, s. 101). En servicestrategi anläggs därmed av företag med mål att skapa värde för sina kunder och bli meningsfulla för sina konsumenter (Grönroos, 2015, s. 29). Grönroos (2015, s.10, 84) förklarar att kunden därmed blir en fråga för ledningen och att det krävs att organisationen förstår vikten av att leda och utveckla hela verksamheten i linje med ett serviceperspektiv; även kallat *Service management*. Grönroos (1990, s. 7) definierar service management som följande:

*“Service management is the total organization approach that makes quality of service, as perceived by the customer, the number one driving force for the operation of the business”.*

Med detta menas att Service management handlar om att förstå hur total kvalitet uppnås i kundrelationer och hur den förändras över tid samt förstå hur organisationen kommer att klara av att leverera denna kvalitet. Det innebär också en förståelse för hur organisationen bör utvecklas och styras för att uppnå god kundkvalitet vilket förutsätter att alla parter i affärsprocessen involveras. Service management är en ledarskapsfilosofi som riktar sig mot att skapa långvariga relationer och satsar mer på kundkvalitet och utveckling av personal än produktutveckling och teknisk kvalitet (Grönroos, 1990, s.7-8). Kundorientering och långvariga relationer som förutsättningar för en framgångsrik servicestrategi poängteras även av Zhao, Zhang, Lie, Bao och Tian (2017, s. 249). Det understryks även av Vargo och Lusch (2004, s. 1) som belyser att det

inte är de enstaka transaktionerna som ger lönsamhet utan det är relationerna som ligger bakom den långsiktiga lönsamheten i ett företag. Storbacka och Nenonen (2009, s. 361) poängterar också betydelsen av starka kundrelationer men menar att de inte endast påverkar den ekonomiska lönsamheten utan att relationerna är förutsättningar för framgångsrika prestationer överlag inom organisationer. Dessa relationer handlar inte endast om kundrelationer utan även relationer med bland annat intressenter, distributörer och leverantörer vilka alla är en del i serviceprocessen och värdeskapandet.

Enligt Grönroos (1984) baseras servicekvalitet på vad kunder får och hur kunden får det samt hur detta överensstämmer med kundens förväntningar. Servicekvalitet är därmed subjektivt och beror på den enskilda kundens upplevelser (Kuzgun & Asugman, 2015; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Edvardsson, 1992). Skålén och Edvardsson (2016, s. 101) menar att värdet på servicen avgörs och samskapas i samband med användningen av produkten och/eller tjänsten. För att konkurrera med service och upprätthålla samt förbättra kvaliteten på den levererade servicen krävs därmed ett samarbete med konsumenten. Enligt Edvardsson (1992, s. 26) och Prahalad samt Ramaswamy (2000, s. 80-81; 2004, s. 5-6) är kommunikationen mellan företag och kund därmed avgörande för att ta vara på konsumenternas åsikter och kompetenser. Därför blir det alltmer viktigt att företag engagerar kunderna i varje köpprocess genom att utveckla tillgängligheten för kundernas feedback.

### **3.1.1 Intern och extern service**

Enligt Almohaimmeed (2019, s. 158) har företag två typer av kunder; interna och externa. De externa kunderna är utomstående aktörer såsom samarbetspartners, distributörer och konsumenter som köper eller brukar företagets produkter eller tjänster. De interna kunderna är aktörer inom företaget vilket kan vara diverse medarbetare eller avdelningar. Almohaimmeed (2019, s. 165) argumenterar för hur den interna servicen har en avgörande roll för den externa servicen som ges ut till företagets utomstående aktörer. Detta poängteras även av Grönroos (2015, s. 340) som beskriver att:

*“Den personal och de avdelningar som sköter kundkontakterna i företaget måste få stöd från andra anställda och avdelningar om de ska kunna erbjuda kunderna god service.”* (Grönroos, 2015, s. 340)

Enligt Grönroos (2015, s. 340) skapar detta belägg för att om den interna servicen är dålig kommer det att märkbart resultera i dålig extern service. Detta innebär att det inte bara är den interaktiva delen där servicemötet sker som har ansvaret för serviceleveransen. Trots vikten av en organisations interna service är det fortfarande en utmaning för många företag och medarbetare idag att förstå sambandet mellan den inre och den yttre servicen. Berry, Carbone och Haeckel (2002, s. 85-89) poängterar att den interna servicen har stort inflytande på den externa och att den interna servicekvaliteten bidrar med lösningar för kundrelaterad problematik. Det gäller för varje medarbetare att förstå vikten av den interna servicens inflytande på den externa för att uppnå tillfredsställelse för både medarbetare och kund (Almohaimmed, 2019, s. 166). Anledningen till varför detta är väsentligt är för att flera avdelningar inom samma verksamhet vanligtvis delar på samma kunder trots att de möter dem i olika delar av serviceprocessen (Grönroos, 2015, s. 41). Med detta menas att varje del i serviceprocessen hänger samman. Ansvaret för att leverera god tjänstekvalitet ligger på hela organisationen och inte enbart i den del där servicemötet sker vilket innebär att varje del av serviceprocessen, oavsett om kunden möter den direkt eller inte, bidrar till den slutgiltiga upplevda servicen. Varje del inom en organisation är betydelsefull i alla servicemöten vilket även innebär att de som händer internt inom ett företaget speglar hur externa aktörer upplever bolaget (Baron, 2010; Grönroos, 2015, s. 341-349).

Den interna och externa servicen kan enas och synas genom varandra om företagets kultur är väletablerad och förstådd av alla medarbetare inom verksamheten. Enligt Grönroos (2015, s. 395-397) är företagskultur ett sammanslaget ord för att beskriva personalens gemensamma värderingar och normer inom en organisation. Företagskulturen innefattar hur och varför människorna inom en viss verksamhet agerar och tänker på liknande sätt. Kulturen ser ofta olika ut i alla företag men inom servicesektorn och företag som går mot en mer tjänstefierad verksamhet kan en servicekultur vara att föredra då en stark samt väletablerad sådan förstärker personalens kundmedvetenhet och servicekänsla. Gebauer, Edvardsson och Bjurko (2010, s. 243) menar även att om personalen uppträder serviceorienterat efter företagets kultur kommer de vara mer mottagliga för vad kunden behöver vilket resulterar i att de kommer att leverera den service som kunden också förväntar sig. Enligt Westrup och Åström (2016, s. 17) kan en servicekultur därmed betraktas som ett villkor för en framgångsrik verksamhet.

### 3.1.2 Personalens roll

Att anlägga en servicestrategi beskrivs enligt Grönroos (1990, s. 7) som ett sätt att differentiera sig på marknaden och skapa samt upprätthålla konkurrenskraft. En förutsättning för detta beskrivs vara att som chef förstå hur organisationen, genom sin personal, kan leverera god servicekvalitet till externa kunder. Vargo och Lusch (2004) benämner personalen som operanta resurser vilka besitter specifika färdigheter och kompetenser som tillför något i värdeprocessen, vilket enligt dem är grunden till konkurrensfördelar och ekonomisk tillväxt.

Grönroos (1990, s. 10) menar att personalens förmåga att ta snabba beslut nära kunden blir väsentligt för kundens upplevda servicekvalitet. Detta kräver att personalen bland annat har empowerment för att ta dessa beslut. Enligt Grönroos (1990, s. 10) skapas empowerment genom att uppmuntra och träna personalen till att förstå det enskilda kundmötet samt att lära dem att använda sitt bedömande för att hantera situationer eller lösa problem, vilket i sin tur kan bidra till ökad kundnöjdhet. Detta styrks av Zhao et al. (2017, s. 459) och Subramony et al. (2017, s. 837) som menar att personalen blir avgörande i serviceerbjudande företag; framförallt de som arbetar närmast kunden. Frontpersonalen blir de som möter kunderna och därmed förstår konsumenterna bäst vilket gör att ledning och chefer bör ta personalens kompetens och kunskap i beaktning när de utformar ett servicestrategi för verksamheten.

## 3.2 Human Resource Management

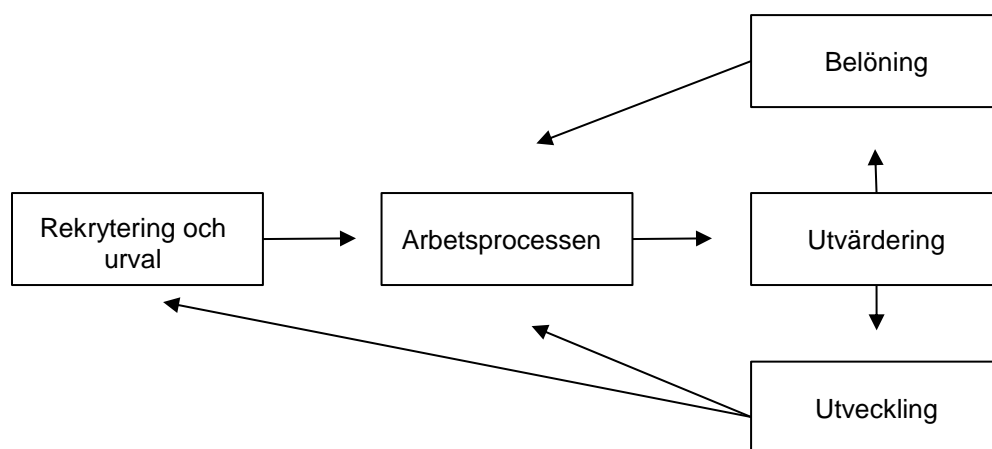
I samband med att personalen började värdesättas som en betydelsefull resurs för organisatorisk framgång har diskussionen om HRM blivit stor inom managementforskningen (Lähteenmäki, Storey och Vanhala, 1998; Marciano, 1995). I artikeln *The origins and the development of human resource management* redovisar Marciano (1995) historien av begreppet HRM och klargör att det finns flera versioner av fältet vilket innebär att synen på fenomenet är subjektivt. En entydig definition av begreppet saknas vilket innebär att HRM kan uppfattas diffust (Lähteenmäki et al., 1998, s. 51-52; Marciano, 1995, s. 223, 226).

För att exemplifiera begreppet definierar Peterson och Tracy (1979, se Marciano, 1995, s. 225) HRM som utförande av aktiviteter inom en verksamhet gällande rekrytering, urval, utvärdering, belöning och utvärdering av personalen. Storey (1996, s. 5) definierar däremot HRM som ett

särskiljande tillvägagångssätt för att uppnå konkurrensfördelar genom strategisk utplacering av arbetskraft. Detta med stöd av kulturella, strukturella och personalrelaterade tekniker. HRM kan även diskuteras i form av begreppet Strategisk Human resource management (SHRM). Ulrich (1997, s. 189) beskriver SHRM som en metod för att ge organisatoriska fördelar genom HR-praktiker anpassade till verksamhetens generella affärs- och verksamhetsstrategier. HRM-arbetet påverkas enligt Devanna et al. (1984, s. 34-35) av inre faktorer (t.ex. mål och struktur) och yttre faktorer (t.ex. ekonomi, politik och kultur) vilket innebär att en välmående organisation kräver en strategi för att dessa faktorer ska överensstämma. Enligt Ulrich (1997, s. 44) delas ansvaret för SHRM vanligtvis upp av HR-professionella och linjechefer som tillsammans sätter en strategi för att uppnå verksamhetsmålen. Wright och McMahan (1992) menar dock att det kan vara svårt att särskilja begreppen HRM och SHRM. I denna studie kommer dock ingen skillnad på begreppen att göras då HRM enligt vår mening uppfattas som en strategisk ledarskapsfilosofi.

### 3.2.1 Personalrelaterade aktiviteter

Personalrelaterade aktiviteter och processer (även benämnt: HR-praktiker) sker av aktörer inom verksamheter. I denna studie har Devanna et als. (1984) *HR-cykel* (se Figur 2) använts för att ge en överblick över dessa aktiviteter och processer. Modellen representerar de ansvarsområden och uppgifter som chefer vanligtvis har gällande att leda de mänskliga resurserna under sig och innefattar rekrytering, urval, arbetsprocesser, utvärdering, belöning och utveckling (Devanna et al. 1984, s. 41-42). Dessa HR-praktiker förklaras nedan:



Figur 2. HR-cykeln. (Devanna et al., 1984, s. 41) (Egen översättning)

### *Rekrytering och urval*

Rekryteringsprocessen förutsätter enligt Flach (2006, s. 89) strategisk planering som innefattar analyser av behov, resurser och prognoser som grundas på verksamhetens nuvarande eller framtida position. Ofta försöker företag rekrytera internt i största möjliga mån men för de personalbehov som inte går att fyllas med intern rekrytering blir tillvägagångssättet istället extern rekrytering. Boglind, Hällsten och Thilander (2013, s. 40) menar att personalen bidrar till konkurrensmässiga fördelar och måste därmed vara noga utvalda i rekryteringsprocessen. Företag bör därmed rekrytera personal som är mest lämpade att utföra arbetet på bästa sätt i relation till organisationsstrukturen (Devanna et al., 1984, s. 41). För att se till lönsamheten är det avgörande att tillvägagångssättet för rekryteringsprocessen också är kopplat till företagets affärsplan. Genom att rekrytera efter att få rätt person på rätt plats inom ett företag kan ses som ett sätt att arbeta med strategisk rekrytering vilket många gånger är gynnsamt inom verksamheter men kräver dock en bred uppsättning av system och eller aktiviteter (Miller, 1984, s. 68).

### *Arbetsprocessen*

För att optimera verksamheten måste det finnas välutformade arbetsprocesser (arbetsutförande) som möjliggör att företagets strategier och ideer blir genomförbara. Arbetsprocessen innefattar bland annat introduktion, arbetsutövande, arbetsprestation, arbetsmiljö och avveckling av personal samt bedömning av medarbetarnas prestationer (Lindmark och Önnevik, 2011, s. 41, 103). Detta diskuteras även av Flach (2006, s. 117) som benämner detta i form av prestationsstyrning och -bedömning vilket innebär system som anses konstruera och bibehålla en effektiv organisation och produktiva interna arbetsinsatser. Produktivitet och effektivitet är något Flach (2006, s. 119) argumenterar för som viktigt inom en organisations arbetsprocesser. Devanna et al. (1984, s. 41) förklarar att arbetsprocesserna är den centrala utgångspunkten i HR-cykeln och att rekrytering, utveckling, utvärdering och belöning är kopplade till ett företags arbetsprocesser.

### *Utvärdering*

Devanna (1984, s. 109) beskriver att utförandet och resultatet av arbetet bör utvärderas för att kunna bedöma personalen samt för att eventuellt kunna genomföra strategiska förändringar. Detta för att utvärdera att personalens arbete överensstämmer med företagets verksamhetsidé och säkerställa kvaliteten på arbetet. Lindmark och Önnevik (2011, kap. 5) menar att utvärderingar

kan vara av kvalitativa och kvantitativa slag och kan genomföras genom bland annat mätning av nyckeltal. Exempel på interna nyckeltal är nöjd-medarbetar-index (NMI) där medarbetarnas uppfattningar om arbetsplatsen mäts och exempel på externa nyckeltal är nöjd-kund-index (NKI) där kundernas uppfattningar om organisationen och levererade tjänster mäts. Genom mätning, uppföljning och utvärderingar kan chefer kontrollera personalens arbete.

### *Belöning*

Belöning och belöningssystem handlar enligt Devanna et al. (1984, s. 41, 48) om att motivera personal till att prestera bättre i relation till företagets mål. Belöningar kan exempelvis vara i form av lön, bonus, förmåner, befordran och andra interna karriärmöjligheter. Det kan även handla om positiv respons från interna och externa aktörer samt möjlighet till utbildning, kompetensutveckling och erhållande av ansvar. Flach (2006, s. 147) förklarar att belöningssystem handlar om metoder för att mäta eller bedöma en prestation, ett utförande av arbetskraven eller personalens kompetensbidrag till verksamheten. Bratton (2003, s. 277-278, 289) poängterar dessutom hur viktigt det är för alla verksamheter att utforma ett belöningssystem som relateras till företagets mål, samhällets värderingar och den statliga lagstiftningen. Han menar att det inte finns en mall för belöningssystem då ett specifikt system inte går att applicera i alla verksamheter. Bratton (2003) förklarar att belöningar har en påverkan på personalens attityder och uppfattningar och kan genom detta skapa organisatorisk engagemang.

### *Utveckling*

Utveckling handlar enligt Devanna et al. (1984, s. 41, 49) om att utveckla medarbetare för att kunna prestera för tillfället och även gällande förberedelser inför framtida kunskapsbehov. Utveckling av personal behövs därmed för att säkerställa att det finns rätt färdigheter och kunskaper inom organisationen. Flach (2006, s. 131) poängterar att verksamhetens kompetens är en nyckelfaktor när det kommer till konkurrensförmåga och framgång. Detta understryks även av Gold (2003, s. 329) där han menar att utveckling och kompetens är nyckeln till framgång men där han även betonar att utvecklingen av personalen bör ses som en investering då han menar att det är en framgångsfaktor i just denna tid vi lever i nu. Flach (2006, s. 132-133) påpekar att utveckling av personal är en ständig process inom en organisation och att det är en väsentlig aspekt för kompetensförsörjning. Han menar även att det är viktigt av företag att tillvarata varje individs



kompetens och utvecklingspotential samt att planera för framtida utveckling av kompetens som kan förutses behöva utvecklas i framtiden. Denna process i HR-cykeln kan även benämnas som *Human Resource Development* (HRD) vilket innefattar områdena utveckling/förändring, lärande, kompetens och kultur. Ledningen och cheferna beskrivs ha en betydande roll i utvecklandet av dessa områden med syfte att skapa bättre förutsättningar för medarbetaren i utförandet av arbetsprocesser (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 72-74; Rao, 1987). Exempelvis menar Rao (1987, s. 47) att chefer, med stöd av HRD-strategier, måste lära medarbetare att anpassa sig efter marknadens ständiga förändring, vilket kan handla om just ökad kundorientering.

### **3.2.2 HRM utifrån ett serviceperspektiv**

Som tidigare nämnt kan serviceorganisationer använda personalstrategier för att bli mer kundinriktade (Schuler, 1994, s. 123). Flera forskare studerar detta och belyser olika aspekter av HR-praktiker kopplat till service. Bland annat Zhao et al. (2017, s. 650-651) argumenterar för SHRM som en viktig del i en framgångsrik servicestrategi för tillverkande företag. De menar att metoder inom SHRM kan öka medarbetarnas motivation, förmåga att utvecklas och att leverera hög servicekvalitet till kunder. Exempelvis kan servicebaserad belöning rikta medarbetarnas uppmärksamhet åt tillhandahållande av högkvalitativa tjänster. Även serviceinriktade utbildningar är en SHRM-metod som gynnar kundmötet då det kan uppgradera medarbetares interpersonella och kommunikativa färdigheter. Detta gör medarbetare mer kompetenta gällande hantering av kundrelationer samt hantering av oväntade problem som kundklagomål. Enligt Zhao et al. (2017, s. 658) kan serviceinriktad SHRM därmed resultera till goda prestationer gällande både kundnöjdhet och ekonomiska resultat. Gällande rekrytering menar Stanback (1990, s. 3, Se Korczynski 2002) att tillsättning av medarbetare med kundfokuserad attityd och ett servicemind är en förutsättning för att kunden ska erhålla god service. Enligt Grönroos (1990, s. 12-13) bör även mätningar och belöningssystem baseras på serviceinriktade faktorer såsom kundnöjdhet. Detta för att uppmuntra personalen till att agera serviceinriktat vilket därmed upprätthåller kundrelationer och skapar konkurrensfördelar på marknaden. Även Feng et al. (2014) poängterar hur personalens bemyndigande samt servicebaserad belöning och utbildning har en betydande roll för tillverkningsföretag i fråga om kundnöjdhet. HRM utifrån ett serviceperspektiv har även studerats av Subramony et al. (2017, s. 840-841) som argumenterar för hur ett organiserat HRM-system påverkar resultatet av serviceleveransen. De menar att bland annat strukturerat urval,

kompetensutbildning, prestationshantering och bemyndigande påverkar anställdas attityder och beteenden; vilket bidrar till effektivitet i form av kundinriktade och finansiella prestationer. Enligt Korczynski (2002, s. 3, 66) kan HRM, genom en human personalstyrning, främja ett kundinriktat beteende hos medarbetarna vilket gynnar både företaget, medarbetarna och kunderna; även kallat en *win ; win ; win* filosofi. För möjligheten att uppnå goda prestationer och resultat med hjälp av SHRM menar dock Zhao et al. (2017, s. 658) att kunskap om och förståelse för marknadens efterfrågan krävs.

### **3.3 Sammanfattning av teoretisk referensram**

I samband med tjänstefieringen har företag gått från ett produktbaserat till ett tjänstebaserat tänk och på så sätt börjat konkurrera med service för att utmärka sina produkter och tjänster samt det totala tjänsteerbjudandet till kunderna. För att leda serviceinriktat (service management) krävs en förståelse för kunden och dennes förväntningar vilket också måste genomstråla hela verksamheten, inklusive dess personal. Service management handlar om att utveckla och styra medarbetarna för att skapa långsiktiga relationer genom god servicekvalitet, vilket avgörs utifrån vad och hur en produkt eller tjänst levereras utifrån kundens förväntningar. Personalen har en betydande roll i serviceleveransen då de är medproducenter i serviceprocessen och påverkar servicekvaliteten. Att uppträda serviceinriktat bör ske både inom och utanför verksamheten då den interna servicen påverkar den externa.

HRM är ett fält som växt fram i samband med förståelsen av personalens betydelse för verksamhetens framgång. HRM är en personalinriktad styrningsform med syfte att uppnå generella affärs- och verksamhetsmål, vilket även påverkas av inre och yttre faktorer. Ansvar för HRM-strategier ligger framför allt hos HR-professionella och linjechefer samt innefattar personalrelaterade aktiviteter som rekrytering, arbetsprocesser, utvärdering, utveckling och belöning. HRM kan beskrivas som en förutsättning för att påverka individuella och organisatoriska prestationer vilket kan handla om just kvaliteten på den servicen personalen levererar.

## 4. Analys

Analysen består av följande fem teman: 1) *Att inneha kundförståelse*, 2) *Att uppmuntra serviceinriktade beteenden*, 3) *Att rekrytera in värdefull kompetens*, 4) *Att utveckla rätt serviceförmåga* och 5) *Att förstå serviceprocessens helhet*. Respektive tema inleds med chefernas upplevelser vilket sedan följs av en analys av det empiriska materialet med stöd av den teoretiska referensramen.

### 4.1 Att inneha kundförståelse

Bolag AB beskrivs enligt cheferna som ett stort och globalt företag med kunder runt om i världen på olika marknader och inom olika segment. Bolag AB säljer främst produkter och tjänster till andra företag och är därmed en så kallad business to business verksamhet. De säljer även till distributörer som i sin tur säljer produkter och tjänster till mindre kunder eller privatpersoner. Cheferna beskriver kunderna som en viktig del av verksamheten där partnerskap mellan företaget och kunderna är något som förespråkas. Cheferna menar att det är viktigt att prioritera kunderna för organisatorisk överlevnad och förespråkar att utveckla befintliga kunder och skapa långvariga relationer med dem. Förutom att producera och leverera dessa produkter erbjuder företaget även mervärdestjänster till kunderna för att underlätta deras arbetsprocesser. Detta innebär att Bolag AB erbjuder specifika serviceerbjudanden för att skapa mervärde för sina kunder. Det förklaras att:

*"Vi vill vara partners med våra kunder för att de ska bli framgångsrika. /.../ Om vi ser till att våra kunder blir framgångsrika och nöjda när de handlar av oss så kommer vår framgång på köpet"*

- Säljsupportchefen

Men vad är egentligen service? Service på Bolag AB uppfattas enligt cheferna om att möta eller överträffa kundernas förväntningar vilket i sin tur skapar värde för kunden. De beskriver att service bland annat kan vara god kvalitet på produkterna som företaget säljer, att personalen innehar rätt slags kunskap om produkterna, snabba leveranstider som överensstämmer med kundernas preferenser, digitala system och hjälpmedel vid köp av produkter samt en enkel och snabb kommunikation under affärens gång. Det kan även handla om innovativa lösningar som

inte kan erhållas från konkurrenterna. Däremot menar Danska Kundenservicechefen att alla kunder är olika och förväntar sig därmed olika saker vilket innebär att definitionen av värde varierar. Flera av cheferna menar att en förutsättning för att kunna leverera god service är genom att sätta sig in i kundens perspektiv och förstå kundens förväntningar. Detta benämner ett flertal chefer som ett utifrån-och-in-perspektiv. Dock beskriver ett flertal av cheferna en problematik gällande detta perspektiv då delar av organisationen ännu inte definierar sig som en serviceverksamhet och heller inte värdesätter kundens behov framför Bolag ABs kompetens om kärnproduktens kapacitet.

Trots att kunderna har en betydande roll i avgörandet av servicekvaliteten menar majoriteten av cheferna att det är Bolag AB:s ansvar att upprätthålla en hög servicekvalitet genom att förstå kunden. Detta kräver att de som företag måste vara ständigt uppdaterade genom att samspela och kommunicera med kunderna vilket bland annat förklaras av Teknologi- och säljchefen. Som chef på Bolag AB utvärderas medarbetarnas bemötanden och prestationer vilket görs genom bland annat kundenkäter, mätning av kundnöjdhet och leveransprecision. Svenska Kundenservicechefen och Distributions säljchefen beskriver att klagomål eller konstruktiv feedback från kunder uppskattas då det skapar en medvetenhet om förbättringsmöjligheter kring deras sätt att leverera service och skapa värde. Det beskrivs att:

*"Det är kunden som driver utvecklingen vilket gör att vi kan vara det framgångsrika företaget." - Globala säljchefen*

Flera av cheferna uppfattar att Bolag AB idag är i framkant generellt när det kommer till service men att det finns områden där de inte kan leverera samma typ av service som konkurrenterna beroende på komplexiteten av företaget. Det kan exempelvis handla om att det saknas kompetenser inom vissa områden, alternativt att tillverkningen av en produkt sker i ett annat land och därmed påverkar leveranstiden. Cheferna uppfattar även att det är en utmaning att förstå kunderna och inneha ett utifrån-och-in-perspektiv. Detta beror framför allt på att världen är under ständig förändring vilket i sin tur påverkar marknaden och kundernas behov samt förväntningar.

*"Det är svårt att ha ett utifrån-och-in-perspektiv i en sådan stor organisation som har omfattande kunder inom många marknader och under ständig förändring." - Applikationsingenjörchefen*



möjligheter för kunderna att kunna klaga vilket stärker relationen mellan parterna och är viktiga faktorer för att stadigvara långvarigt partnerskap. Detta hör ihop med Devanna et al. (1984) ena del i HR-cykeln vilket är just utvärdering. Kommunikation med kunder ligger till grund för utvärdering av personalens arbete vilket enligt Devanna et al. (1984) är en grundförutsättning för strategiska förändringar kopplat till personalens arbetsprocesser. Precis som Flach (2006) beskriver kan detta göra arbetsprocesserna mer produktiva och effektiva.

Som Zhao et al. (2017) argumenterar för är kunskap om och förståelse för kunderna viktigt för att uppnå goda prestationer och resultat. I detta fall handlar det om vad kunderna efterfrågar och förväntar sig samt åsikter om deras upplevelser av Bolag ABs service. Ett flertal av cheferna har själva poängterat vikten av kundförståelse men belyser svårigheterna baserat på Bolag ABs komplexitet och omfattande kundbas. De menar att alla kunder är olika vilket gör det svårt att anpassa sig efter de specifika behoven. Cheferna på Bolag AB beskriver också att en utmaning med ett så kallat utifrån-och-in-perspektiv är att världen ständigt förändras vilket påverkar marknaden och kundernas behov samt förväntningar. Även Rao (1987) poängterar svårigheterna med att anpassa sig efter omvärlden då marknaden är under ständig förändring. Det är av just den anledning som en HRD-strategi är nödvändig.

Sammanfattningsvis är kunskap om kunderna en förutsättning för att som chef kunna utföra serviceinriktad HRM och därmed skapa mervärde för kunderna. Bolag AB är den part som ansvarar för servicekvaliteten medan de måste ta hjälp av kunderna i avgörandet vilket sker med hjälp av samspel och kommunikation för att ständigt uppdatera sig om kundernas förväntningar på servicekvaliteten. Att ta tillvara på klagomål, ha en dialog med kunderna och kommunicera med dem på en daglig basis underlättar chefernas förmåga att utföra kundinriktad HRM som i sin tur påverkar serviceleveransen och därmed servicekvaliteten. Bolag ABs komplexitet, i form av främst storlek och styrningsform, har dock sina nackdelar då de själva bedömer att serviceperspektiv är problematiskt då delar av organisationen inte förlikar sig med omvärldens förändringar och fortfarande kopplar lönsamhet med kärnprodukt.

## 4.2 Att uppmuntra serviceinriktade beteenden

Bolag AB är ett stort företag med personalen indelat i olika team inom säljbolagets två områden; vilka är försäljning och kundservice. Varje team har en chef som personalen rapporterar till som i sin tur rapporterar till sina ovanstående överordnanden. Det framgår i intervjuerna att ledarskap är högt prioriterat för chefer på Bolag AB och att de krävs att ta ansvar för många HR-praktiker inom teamet. Cheferna är ense om att HRM handlar om att de i sin roll har ansvar för medarbetarnas syn på service. Däremot används sällan begreppet service då de upplever att förståelsen för det sker naturligt.

Det upplevs finnas flera förutsättningar för skapandet av serviceinriktning genom coachning där det krävs ledare som styr hur företagets kultur genomsyras. Svenska Kundservicechefen belyser att många menar att kulturen sitter i väggarna men motsäger detta genom att poängtera att ledaren är den som sätter kulturen och beskriver vikten av ledarens delaktighet i att skapa och påverka servicekulturen inom ett företag. Globala säljchefen och Distributionsäljchefen belyser också hur starkt sammankopplat HRM är med ledarens kultursättning och deras ansvar för hur den förmedlas och praktiseras ut till medarbetarna. Gemensamt nämner de även att ledarens förmedlande till medarbetarna av servicekulturen påverkar personalens serviceleverans gentemot kunderna vilket betyder att det som händer internt påverkar den externa leveransen. På Bolag AB blir servicekulturen väl synlig då samtliga chefer påpekar hur viktiga kunderna är och servicetänket genomsyras i många svar från intervjufrågorna.

Under intervjuerna framgår det att en förutsättning för ett serviceinriktat ledarskap är samspelet mellan chef och medarbetare samt huruvida engagerade, flexibla och anpassningsbara aktörerna är gentemot varandra. Då varje chef är ansvarig för sin personal ingår det i deras roll att stötta och coacha sina medarbetare för att få det samspel och engagemang som Bolag AB förespråkar inom verksamheten. Två av cheferna poängterar detta resonemang genom att uttrycka sig följande:

*”Den interna servicen är minst lika viktig som den externa”* - Globala

Säljchefen

*”Go the extra mile for your colleagues”* - Teknologiingenjörchefen

Dessa två citat och de andra chefernas samtycke till detta visar på hur viktigt det är att respektera varandra internt, hjälpas åt och arbeta tillsammans även om de arbetar för olika team eller i olika avdelningar. Att vägleda, coacha och stötta sina medarbetare beskrivs som viktigt och är en åsikt som delas av samtliga chefer. På Bolag AB Detta utförs bland annat efter företagets befintliga strategi där värderingar som kultur, engagerade medarbetare och prioritering av kunder ska leda till tillväxt och ekonomiska prestationer. Trots att företaget har flertalet ekonomiska och formella mål beskriver Teknologi- och säljchefen att sättet de uppnår dessa mål på måste ske utifrån mjuka värden för att få medarbetarna att vara positiva, motiverade och lösningsorienterade.

Under ledarens coaching och guidning efter strategins riktning tar cheferna hjälp av olika belöningsmetoder för att engagera och uppmuntra medarbetarnas arbete efter strategins mål. På Bolag AB belönas medarbetare på säljavdelningen individuellt efter försäljningsmål och kundserviceavdelningen i team efter hur mycket företaget gått med vinst. Belöningen är en monetär utdelning i form av en årsbonus som alla medarbetare tar del av. Leveransen eller resultatet av den upplevda tjänstekvaliteten beskrivs däremot inte vara något som ingår i Bolag ABs belöningsystem. Distributions säljchefen förklarar att företaget tidigare belönat baserat på upplevd tjänstekvalitet men att de slutat helt med det sedan några år tillbaka. Däremot finns en form av utmärkelse där personal på Bolag AB, både chefer och medarbetare, kan nominera varandra baserat på annat än enbart ekonomiska eller kvantitativa prestationer. Cheferna önskar dock att denna typ av belöning utgavs oftare.

Cheferna beskriver att det finns flertalet utmaningar med att leda serviceinriktat på Bolag AB; främst att företagets komplexitet och individernas olikheter är de största utmaningarna när det kommer till ett serviceinriktat ledarskap. Cheferna beskriver att ledarskapet handlar om att prioritera vart ledarskapet behövs som mest vilket visar på att flexibilitet och anpassning spelar en betydande roll i sammanhanget. Distributions säljchefen menar även att ledarskapet måste vara anpassat efter medarbetarnas behov och önskemål för att bibehålla engagemang; vilket i vissa aspekter kan vara problematiskt under förändring. Då Bolag AB är en internationell verksamhet behöver vissa chefer även leda sina medarbetare på distans. Att leda individanpassat på distans samtidigt som en anpassning till företagets strategier och mål ska ske upplevs av ett flertal chefer



som en utmaning. Detta förklaras bland annat bero på att den tidigare styrningsformen då företaget var decentraliserat vilket fortfarande präglar medarbetarens arbetsprocesser och kultur.

Varför cheferna på Bolag AB belyser vikten av coachning och förespråkar en kultur som uppmuntrar ett servicebeteende kan förstås genom bland annat Grönroos (2015) och Rao (1987) som menar att chefers attityder och agerande är avgörande för en serviceinriktad verksamhet. Detta sätter i sin tur grunden för verksamhetens servicekultur och skapas genom kommunikation mellan chefer och medarbetare där chefer, genom ett serviceinriktat ledarskap, kan vägleda och uppmuntra medarbetare till ett mer serviceinriktat arbete. Gebauer et al. (2010) förklarar att en stark och väletablerad servicekultur förstärker personalens kundmedvetenhet. Att skapa eller förändra en företagskultur är enligt Devanna et al. (1984) en typ av utvecklingsprocess chefer ansvarar för. Ett flertal chefer argumenterar för, precis som Korczynski (2002), att ett humant förhållningssätt och mjuka värden är att föredra då det genererar mer motiverad personal. Detta ska i sin tur gynna företaget, medarbetarna och kunderna vilket är positivt.

På tal om motivation menar Bratton (2003) att belöningsystem har en betydande påverkan på medarbetarnas attityder och engagemang till företaget. Devanna (1984) poängterar vilken roll belöning har för personalens motivation och för deras utveckling att prestera bättre inom organisationen. Detta kan kopplas till det bland annat Feng et al. (2014), Grönroos (1990) och Zhao et al. (2017) poängterar gällande att serviceinriktad mätning och belöning är viktigt för att skapa kundnöjdhet. Det är tänkbart att det i sin tur bidrar till att forma en servicekultur. Som beskrivits i föregående tema (*att inneha kundförståelse*) mäts både kundupplevelsen och servicekvaliteten på Bolag AB. Däremot är inte serviceinriktade prestationer något som belönas tillräckligt inom företaget enligt ett serviceperspektiv, istället belönas uppsatta ekonomiska mål och resultat, vilket inte är fel men borde ses över då de numera utger sig för att vara en serviceorganisation. Genom att belöna medarbetare utifrån kundinriktade prestationer och resultat skulle en starkare servicekultur utvecklas vilket utifrån ett serviceperspektiv skulle gynna Bolag AB.

Sammanfattningsvis är kundinriktad HRM, i form av coachning och ett fungerande samspel mellan chef och medarbetare, något som förklarar leda Bolag ABs medarbetare och prestationer

till ett mer serviceinriktat företag. Detta i sin tur skapar en starkare servicekultur vilket enligt teorin kommer bli av kundinriktat slag i samband med att cheferna blir allt mer serviceinriktade. Detta då ett serviceperspektiv enligt flertalet forskare börjar i ledningen. Utmaningen är dock att coacha individanpassat och uppmuntra alla individer att tänka serviceinriktat i ett komplext företaget där tidigare styrningsform fortfarande präglar kulturen samt där viss ledarskap måste ske på distans. Bolag ABs belöningsystem kan därmed kritiseras utifrån teorin då för stor vikt av belöningen läggs på ekonomiska resultat enligt ett serviceperspektiv vilket hämmar skapandet av en gemensam servicekultur.

### **4.3 Att rekrytera in värdefull kompetens**

Aktiviteter som att rekrytera och välja ut rätt kandidater är varje chefs ansvar att utföra på Bolag AB. Detta beskrivs enligt flera av cheferna som viktigt för att inneha de kompetenser och kunskaper som krävs för att kunna möta kundernas förväntningar när de köper företagets produkter och tjänster. Detta kräver bland annat att annonser som cheferna utformar är anpassade till den specifika tjänsten för att få relevanta sökanden. När frågan ställdes huruvida cheferna använder begrepp och efterfrågar egenskaper som servicemind vid rekrytering gavs varierande svar, något som var relativt tydligt beroende på deras roll eller avdelning. Ett fåtal av cheferna förklarar att servicemind är ett begrepp de använder skriftligen i rekryteringsannonser medan andra chefer beskriver att detta är en undermedveten självklarhet i samband med rekrytering och att de analyserar den egenskapen i ett senare skede av processen. Det förklaras att:

*"Social förmåga och EQ är viktigt. Visst krävs vissa baskunskaper men hellre att man har rätt personlighet och kan lära sig det andra än tvärtom..." - Globala Säljchefen*

Detta innebär att serviceinriktad kompetens, i samband med vissa baskunskaper som krävs inom branschen, är en egenskap som flertalet chefer efterfrågar vid rekrytering för att anamma den servicekultur som förespråkas av dem. HR-chefen förklarar även att en personalstrategi som uppmuntras inom företaget är att rekrytera långsiktigt. Detta innebär att den person som rekryteras in ska ha förmågan att kunna passa i flera roller på Bolag AB. Enligt Teknologi- och säljchefen förklaras långsiktigheten vara viktigt för att kunna rekrytera internt till vissa typer av roller då dessa kräver en viss erfarenhet och kunskap om verksamheten och dess kunder. Ett flertal av

cheferna nämner även att det är viktigt att rekrytera mångfaldsanpassat för att få diversifierade team inom företaget. Detta kan bland annat handla om kön och ålder samt bakgrund i form av utbildning och erfarenheter. Att rekrytera diversifierat beskrivs enligt cheferna bli allt vanligare och att företaget inte enbart rekryter in personer med kunskap och erfarenhet inom exempelvis teknik eller ingenjörssämen. Det beskrivs att:

*"The more organizational diversity you have the more innovations you will get... Also service innovation!"* - Teknologingenjörschefen

Gällande utvärdering av kompetenser inom företaget utförs detta som en kontinuerlig strategisk aktivitet av cheferna för att säkerställa att det finns rätt kunskap samt skapa medvetenhet om eventuellt avsaknad av kunskap. Enligt Säljstödchefen kallas detta arbete för talent review process vilket innebär att de utvärderar och planerar att det finns rätt människor kompetensmässigt inom företaget samt att det inte finns några kunskapsgap. Denna typ av utvärdering är viktig i samband med framtida rekryteringar.

De befintliga och framtida utmaningarna företaget står inför gällande kunskap och kompetens beskrivs dock vara flerfaldiga. Många av cheferna beskriver återigen att världen och marknaden är under ständig förändring vilket påverkar kundernas efterfrågan och förväntningar på kunskap. En aktuell global trend beskrivs vara miljörelaterade frågor och att kunderna efterfrågar elektrifierad teknik vilket kräver att cheferna måste hitta rätt kompetenser och attrahera personer med denna kunskap för att kunna möta dessa utmaningar. En annan utmaning som beskrivs är att behålla den kompetens som finns i företaget i samband med generationsskiftet som Bolag AB står inför. Cheferna förklarar att generationsskifte är något som ständigt tas hänsyn till men att det är extra aktuellt inom den närmaste framtiden. Att attrahera den yngre generationen med rätt kompetenser beskrivs som en utmaning men något Bolag AB är medveten om och arbetar med. Exempelvis beskriver Applikationsingenjörschefen att hen som chef, tillsammans med HR, deltar på arbetsmarknadsdagar för att attrahera nyutexaminerade personer. Detta är extra viktigt då Bolag AB som företag beskrivs vara relativt okänt för privatpersoner baserat på deras roll som business to business verksamhet. Att delta på dessa typer av aktiviteter kan enligt Applikationsingenjörschefen stärka varumärket och därmed attrahera mer sökanden samt bredda urvalet i rekryteringsprocessen. Detta kan i sin tur resultera till att företaget får tillgång till ny

kunskap som kommer att krävas för framtida trender. Enligt Teknologiingenjörschefen är det märkbart att serviceleveransen och teknik hänger samman då Bolag AB och medarbetarnas tekniska kunskap påverkar kundernas tillfredsställelse, något som i sin tur skapar konkurrensfördelar på marknaden.

Alla chefer som besitter personalansvar beskrivs vara ansvariga för rekrytering och bemanning inom sitt verksamhetsområde på Bolag AB och utför därmed diverse HR-praktiker. De förklarar att rekryteringsprocessen kräver planering och noga gallring av den eventuella framtida medarbetaren. Detta kan förklaras av vad Flach (2006) menar med strategisk planering av rekrytering vilket innebär analyser av personalbehov och -resurser som grundas i företagets position. Den strategiska planeringens analys tar även framtidens eventuella position i beaktning. Sambandet cheferna upplever gällande rekrytering och serviceleverans till kunderna kan förklaras genom det Korczynski (2002, refererat till Stanback 1990) hävdar om att kunderna erhålls god service så länge företaget kan rekrytera in medarbetare som besitter kundfokuserad attityd och servicemind. Cheferna redogör även för hur noga medarbetare väljs ut utifrån deras kompetens, attityd, flexibilitet och vilja att utvecklas samt hur de kan bidra med värdefull kunskap till företaget. Boglind et al. (2013) understryker detta genom att poängtera personalens bidrag till konkurrensfördelar och menar därför också att medarbetarna måste vara noga utvalda i rekryteringsprocessen. Devanna et al. (1984) belyser att det är av största betydelse att rekrytera in personal som är mest lämpade att utföra arbetet på bästa sätt i relation till organisationsstrukturen. Detta är något som Bolag AB tycks ha med i åtanke vid urval och rekryteringsprocessen då de förklarar att personen i fråga måste passa in i teamet den anställs till men också i organisationens kultur och sfär. På Bolag AB utvärderas kompetens kontinuerligt för att säkerställa att rätt kunskap finns i verksamheten. Utvärderingen sker även för att skapa en medvetenhet kring eventuella framtida rekryteringsbehov och för att fastställa eventuella kunskapsgap. Devanna et al (1984) stärker detta genom att belysa utvärderingens betydelse för att kunna bedöma personalen men även för att se hur deras prestationer förhåller sig till företagets resultat. Lindmark och Önnevik (2011) poängterar utvärderingens samband med företagets verksamhetsidé och menar att varje medarbetarutvärdering måste överensstämma med just organisationens struktur och framtidsplaner. Detta för att säkerställa att medarbetarna innehar rätt kompetens och kunskaper för att möta kundens förväntningar.

Sammanfattningsvis är rekryteringsprocessen omfattande och noga genomtänkt på Bolag AB där personlighet och attityd väger tyngst men med krav att inneha vissa baskunskaper inom den specifika rollen. Även mångfald beskrivs vara något som tas i beaktande under rekryteringsprocessen då mångfald anses föda serviceinnovation i form av olika bakgrunder och därmed förståelse för olika kundperspektiv. Att personal noga väljs ut i rekryteringsprocessen för att kunna skapa serviceleverans till kunderna är både något Bolag AB och litteraturen understryker som viktigt. Utmaningarna med att bibehålla kompetens i företaget och rekrytera in ny kompetens i förhållande till omvärlden och marknadens förändringar är flerfaldiga. Detta gör att rekryteringsprocessen inte endast måste överensstämja med företagets verksamhetsidé och struktur utan måste även anpassas till kundernas konstanta föränderliga efterfråga. Att sedan utvärdera befintlig kompetens som finns i verksamheten är avgörande för framtida rekryteringar. I samband med omvärldens krav på nya kompetenser blir det allt mer viktigt för Bolag AB att rekrytera personal som besitter annan typ av teknisk kunskap än vad de tidigare haft. För att lyckas med detta bäddar en stark och ett välkänt varumärke för sökandens intresse att arbeta på företaget. Detta är något Bolag AB bör arbeta med då de själva beskriver att många privatpersoner inte känner till dem vilket kan bli problematiskt i just rekryteringsprocessen.

#### **4.4 Att utveckla rätt serviceförmåga**

Enligt cheferna är kompetensförsörjning, i form av exempelvis introduktion och utbildningar, viktigt på Bolag AB och något som företaget prioriterar för att utveckla sin personal. Introduktion handlar framför allt om att skapa förståelse för både företaget och kunderna vilket sker genom bland annat nätverkande och relationsbyggande internt och externt. Enligt Teknologi- och säljchefen är detta viktigt då det mynnar ut i både produkt-, företags- och kundkännedom. Att erbjuda serviceinriktade utbildningar är ännu en del av Bolag ABs HRM-strategi vilket handlar om att erbjuda förmågan att leverera god service till de externa kunderna. Enligt Svenska Kundservicechefen och den Globala Säljchefen skiljer sig utbildningarna åt mellan kundservicemedarbetare och säljare då rollerna beskrivs inneha olika syften. Exempelvis arbetar kundservice med den dagliga kontakten i form av bland annat svarstider och leveranssäkerhet medan säljavdelningen ansvarar för att växa affärerna tillsammans med kunderna. Utbildningen för kundservicemedarbetare handlar om bemötande av kunden på lämpligaste sätt och erbjuda

rätt service. Svenska Kundservicechefer förklarar att denna utbildning är viktig så att alla medarbetare har den grundträningen som krävs och förstår vad Bolag AB vill förmedla till kunderna. Till medarbetarna på säljavdelningen ges en liknande utbildning men då mer anpassad till försäljning och relationsskapande.

Utbildning och kompetensförsörjning beskrivs enligt cheferna som verktyg vilket cheferna ger sina medarbetare för att kunna leverera service på bästa sätt. Detta skapar enligt Teknologingenjörschefen även tillfredsställda och engagerade medarbetare vilket enligt hen gynnar företagets prestationer och resultat. Empowerment och engagemang är något som cheferna även vill skapa för sina medarbetare med syfte att upprätthålla handlingsfrihet och innovation i serviceprocesser. Detta förklaras ske genom just kompetensförsörjning som introduktion och utbildning vilket enligt cheferna uppfattas som betydelsefulla element för att leverera god service till kunderna. De menar att de aktörer som arbetar närmast kunderna har bäst förståelse för deras behov och förväntningar och genom att vara bemyndigad kan de fatta beslut på plats vilket gynnar alla parter: företaget, medarbetaren och framförallt kunden. Men likt att empowerment och engagemang uppfattas som en förutsättning för att leverera god service så uppfattas det även som en utmaning på grund av Bolag ABs omfattande storlek och kontext. Dessutom förklaras verksamheten ha genomgått en stor omorganisering där en centralisering skett vilket även uppfattas försvåra dessa ledord (empowerment och engagemang) enligt cheferna. Det förklaras följande:

*“Många beslut kräver många personers involverande på grund av att vi är en stor och komplex organisation. Det gäller att kunna flytta dessa beslut så nära kunden som möjligt så att medarbetarna känner sig trygga i att ta besluten själva. /.../ Vi vill ju ge empowerment men det finns riktlinjer för hur beslut ska tas. Men ju fler beslut varje medarbetare kan ta själva desto bättre är det /.../ annars blir det en lång process om alla beslut ska gå genom toppen.”*

- Globala Säljchefen

Cheferna beskriver empowerment och engagemang som mjuka element vilket förklaras vara en del av Bolag ABs personalstrategi och blir allt viktigare att ta i beaktande i rollen som chef och

de uppgifter det medför. Enligt cheferna kräver detta samverkan, kommunikation och en god relation mellan chef och personal för att kunna utvärdera befintlig kompetens samt individanpassa både personalens och företagens behov av kompetensutveckling. Även detta beskrivs utvärderas och planeras i samband med en så kallad talent review processes.

Enligt HR-cykeln handlar introduktion och utbildning om HRD vilket är en process med syfte att utveckla och skapa presterande medarbetare (Devanna et al. 1984). Som både Grönroos (1990) samt Vargo och Lusch (2004) beskriver så utgör personalen en betydande funktion i kundernas värdeprocesser. Utveckling av personalen bör därmed ses som en investering då det är grunden till framgång i dagens rådande näringsliv (Flach 2006; Gold 2003) vilket är ett tankesätt som även belyses av cheferna på Bolag AB. Att ge relevant utbildning bidrar direkt till att medarbetare innehar kunskap vilket enligt Vargo och Lusch (2004) är en avgörande faktor för att skapa konkurrensfördelar och tillväxt. Enligt bland annat Feng et al. (2014) och Grönroos (1990) resulterar personal med rätt kunskap till empowerment och kan på så sätt ge snabbare respons, fatta fler omedelbara beslut och bemöta kunderna bättre i serviceprocessen. Baserat på detta har Bolag AB, utifrån deras syn på kompetensförsörjning genom bland annat introduktion och utbildning, en förmåga att uppnå högkvalitativ serviceleverans genom sin personal. För att lyckas med detta menar Devanna (1984) att utvärdering av personalen är viktigt för att upptäcka behovet av strategiska förändringar. Behovet av att som chef utvärdera kompetenser förklaras av bland annat Devanna et al. (1984), Flach (2006) och Zhao et al. (2017) som belyser hur kompetensutvärdering är viktigt för att säkerställa att det finns rätt kompetenser inom företaget i både nutid och för framtiden. I föregående tema (*att rekrytera in värdefull kompetens*) diskuteras hur rekrytering är en väsentlig metod för att generera relevant kunskap till företaget vilket krävs för att möta trender som exempelvis efterfrågan på mer miljövänliga alternativ. Om denna kunskap inte går att rekrytera är utveckling, i form av utbildning och kompetensförsörjning, en annan möjlighet för att möta marknadens efterfrågan. Att säkerställa att rätt kompetens finns inom verksamheten skapar enligt bland annat Lindmark och Önnevik (2011) samt Rao (1987) bättre förutsättningar för att som medarbetarna kunna utföra ett bra arbete och därmed optimera arbetsprocesserna.

Sammanfattningsvis är kompetensförsörjning i form av introduktion och utbildningar HR-praktiker som cheferna på Bolag AB utför. Det är en förutsättning för att erhålla medarbetare med empowerment och engagemang vilket i sin tur har påverkan på deras kundorientering och förmåga att leverera god servicekvalitet. Genom utvärdering kan bedömning av befintlig kunskap och eventuell kunskapsgap utföras för att säkerställa företagets förmåga att utföra arbetsprocesser som tillfredsställer kunderna och deras behov. Kompetensförsörjning och utvärdering av personalens kompetenser är därmed en del av chefernas ansvar med syfte att på kort och lång sikt leverera god service till kunderna.

#### **4.5 Att förstå serviceprocessens helhet**

Cheferna belyser att internt samarbete och god kommunikation mellan varandra är nyckelfaktorer för att skapa en lyckad intern service i form av att de då kan veta vad som förväntas av varandra. De menar att om den interna servicen fungerar finns det goda förutsättningar för att den externa serviceleveransen också bli lyckosam. Distributionsäljchefen och Danska Kundservicechefen menar att varje medarbetare kan göra märkbar skillnad inom organisationen genom att utmana och sätta förväntningar på varandra. För att möjliggöra detta menar majoriteten av intervjupersonerna att målsättningen måste vara densamma för alla inom organisationen vilket medför att ständig kommunikation är nödvändigt. För att uppnå god intern service poängterar flertalet chefer behovet av att samspela med varje enhet och individ samt skapa förståelse för hur beroende de är av varandra inför varje externt servicemöte. Fastän flertalet funktioner inte arbetar direkt ut till kunderna på Bolag AB har spelat företagets alla avdelningar en betydande roll då de enligt cheferna har en indirekt påverkan på leveransen ut till kunderna. Ett exempel på en intern servicefunktion är HR-avdelningen som beskrivs ha en väsentlig roll för cheferna i deras utförande av HR-praktiker. De förklaras som en stöttande funktion till dem gällande bland annat rekrytering och diverse belöningar vilket har en indirekt påverkan på personalens förmåga att leverera god service. Ett annat exempel på en funktion som har en betydande roll i serviceprocessen är Bolag ABs fabriker som tillverkar de produkter de säljer. En problematik framkommer dock gällande fabrikerna och dess medarbetares syn utifrån ett kundperspektiv. Det beskrivs följande:



*“...tyvärr är det väldigt många som jobbar i en division [fabrik] som är väldigt långt ifrån kunderna. /.../ Kommer man för många led ifrån kunden så är det lätt att man hamnar i lite av en skyddad värld. Sen finns det många duktiga personer på fabriken som är serviceminded och verkligen förstår kunden men det finns också personer som hela tiden ska skydda sig bakom det och anser att det är frontpersonalens ansvar. Så jag skulle säga att vi till viss del har samma syn på service men till viss del är de helt enkelt för långt ifrån kunden för att ha tillräcklig kunskap.” - Säljsupportchefen*

Teknologiingenjörschefen beskriver även att det endast krävs en svag länk i serviceprocessen för att radera kundens hela serviceupplevelse. En svag länk kan, som citatet ovan beskriver, vara en anställd eller en enhet som inte förstår sitt bidrag i serviceleveransen vilket påverkar hela serviceupplevelsen för kunden. Som beskrivits ovan förklarar cheferna på Bolag AB att kommunikationen och samspelet är förutsättningar för skapandet av god intern och därmed extern service. På samma sätt som det är en förutsättning beskrivs det också vara en utmaning. Då företaget är så stort och komplext hindrar det vissa gånger kommunikationsvägarna och samarbetet att fungera felfritt. Cheferna förklarar att Bolag AB verkar på olika marknader och inom olika områden vilket gör att många medarbetare besitter olika kunskaper och kompetenser. För att möta denna typ av utmaning har Bolag AB skapat olika team, vilket de kallar High Performance Teams (HP-teams):

*“Vi har ju skapat ett HP-team runt varje stor kund där bland annat en representant från mitt team arbetar tillsammans med någon från till exempelvis kvalitetavdelningen, kundservice eller teknikutsupport...”*  
- Globala Säljchefen

HP-teamen innebär att medarbetare från olika delar av verksamheten arbetar tillsammans i grupp för att diskutera, förebygga och lösa interna eller externa problem gällande specifika kunder. Cheferna förklarar att det inte finns utnämnda chefer inom dessa team då Bolag AB vill att medarbetare ska kommunicera och samspela tillsammans i syfte att kombinera deras olika kompetenser för att sedan komma fram till den bästa lösningen för det enskilda fallet. Detta förklaras vara en förutsättning för att få medarbetare i en stor och komplex organisation att sträva

mot samma mål gällande service och kundnöjdhet. HR-chefen belyser att kompetens och samarbete föder innovation vilket HP-teamen främjar genom deras diversifierade kunskaper och arbetsområden. Teamen gör även att medarbetare som aldrig träffas annars får en chans att arbeta nära varandra vilket även får verksamheten att kännas mindre än vad den är. Ett flertal chefer belyser att HP-teamen fungerar bättre och har kommit längre i vissa länder än andra. Danska Kundservicechefen menar att varje division mer eller mindre har sin egen kultur och att många endast fokuserar på den delen av företaget man själv arbetar inom. Även detta beskrivs vara relaterat till verksamhetens komplexitet och saknaden av att som funktion eller medarbetare förstå sin betydelse av den slutgiltiga serviceleveransen. Distributionsäljchefen belyser också att varje land har haft olika strategier och att det blir en utmaning att få en sammansvetsad fungerande strategi i samband med den omorganisering som skett. Hen menar att problem har angripits olika från land till land men att det handlar om att försöka förstå andra funktioners perspektiv för att sedan komma fram till en liknande syn på serviceleverans. Teknologingenjörchefen menar att en gemensam utbildning om hur service ska levereras på Bolag AB, likt den kundserviceutbildning som nämnts ovan, kan vara aktuellt för att få alla att tänka mer lika vilket också gör att kulturen blir mer enad för hela verksamheten. Globala Säljchefen berättar att utmaningarna med den interna servicen är att det saknas medvetenhet kring om den är god eller inte då detta inte mäts på samma sätt som den externa. Hen menar att det skulle vara av fördel att mäta intern service för hela organisationen för att skapa en medvetenhet och säkerställa att det interna arbetet ger resultat.

På tal om servicekvalitet och serviceleverans fokuseras det vanligtvis på den service som levereras ut till de externa kunderna. Dock, precis som Bolag AB menar, är den interna servicen minst lika viktig då den påverkar den yttre servicekvaliteten (Almohaimmed, 2019). Grönroos (2015) menar också att det är viktigt att som företag i stort förstå vikten av sambandet mellan den interna och externa serviceleveransen för att kunna leverera bästa möjliga service till kunden och att det inte endast är den interaktiva delen som har ansvaret för serviceleveransen. Även om HR-avdelningen eller fabrikerna på Bolag AB inte arbetar direkt ut till kunderna menar cheferna att de har en indirekt påverkan på den externa servicelveransen som levereras ut till kunderna. Gebauer et al. (2010) argumenterar för att serviceleveransen från personalen grundar sig i medarbetarnas attityder och uppträdanden internt vilket återigen förutsätter en väletablerad

servicekultur som påverkar verksamhetens arbetsprocesser positivt. Precis som Zhao et al. (2017) beskriver kan SHRM-metoder, som i detta fall handlar om utvecklandet av en servicekultur, främja medarbetares interpersonella och kommunikativa färdigheter vilket gynnar det interna servicen och därmed även den externa servicekvaliteten.

Sammanfattningsvis finns det flertalet utmaningar kopplat till företagets storlek och komplexitet där den interna servicen, i form av kommunikation och samarbete, hämmas. Svårigheterna uppstår då flertalet medarbetare på Bolag AB hamnar för långt ifrån kunderna och inte förstår sitt bidrag till den slutliga serviceleveransen. Trots utmaningarna finns det goda förutsättningar för att möta svårigheterna gällande den interna servicen och dess påverkan att bidra till extern serviceleverans. Exempel på detta är dessa HP-teams där medarbetare från olika enheter sammanstrålar och får förståelse för varandras arbeten samt ett nytt perspektiv som främjar kundförståelse. Det krävs dock att dessa samarbeten fungerar i hela verksamheten och att cheferna kontinuerligt utvecklar medarbetare och avdelningar att förstå serviceprocessens helhet och varje enskild del av den. På så sätt kan de även se och förstå värdet av sitt arbete i företagets slutliga externa serviceleverans.

## 5. Slutsats

Genom en kvalitativ fallstudie där djupintervjuer av chefer har genomförts har vi kunnat besvara frågeställningen gällande hur chefer upplever HRM som en faktor till skapandet av ökad kundorientering. Studien påvisar att det finns upplevelser om att cheferna har en betydande roll i skapandet av ökad kundinriktning. Detta kan utföras genom personalrelaterade aktiviteter som rekrytering, arbetsprocesser, utvärdering, belöning och utveckling vilket alla måste överensstämma med verksamhetens inre och yttre faktorer. För att uppnå detta krävs förutsättningar som kundförståelse vilket måste genomstråla hela verksamheten där cheferna har en betydande roll i att upprätthålla utifrån-och-in-perspektivet. Det krävs dock ständig kommunikation och samspel mellan företagets interna och externa aktörer för att åstadkomma detta.

Trots upplevelser av ett traditionellt produktlogiskt tänk är det av stor vikt att anamma ett serviceperspektiv vid konkurrens om kunder genom service. Det framkommer att service är ett komplext ämne då värde av servicen är subjektivt, vilket kräver att aktörer inom verksamheten innehar kunskap om vad den specifika kunden behöver och förväntar sig. Därefter kan chefer utföra specifikt anpassad kundinriktad HRM. För stadigvarande av kundinriktade medarbetare och en väletablerad servicekultur krävs det att cheferna kontinuerligt coachar och uppmuntrar dem till viljan av att leverera god service och skapa kundnöjdhet. Mjuka värden och ett humant förhållningssätt till personalen samt ett serviceinriktat belöningssystem är nödvändigt för att motivera medarbetarna till detta och är en åtgärd Bolag AB kan tillämpa för utvecklandet av serviceinriktade medarbetare. En viktig aspekt att ta i beaktande är kundens behov och förväntningar skiftas i en föränderlig värld, som exempelvis kravet på verksamhetens kunskap om miljö och klimat, vilket lägger grunden till att ny kompetens blir behövlig för stadigvarande av konkurrenskraften på marknaden. Utvärdering av befintlig och framtida kompetensbehov bör därmed utföras av chefer för att kunna rekrytera strategiskt och målinriktat. Mångfald kan vara en typ av strategisk rekrytering då det enligt chefer på Bolag AB föder serviceinnovation vilket har en positiv inverkan gällande kundförståelse. Även genom kompetensförsörjning kan chefer säkerställa att deras medarbetare har rätt kunskap och utvecklas i linje med kundernas förväntningar. Kompetensförsörjning skapar även empowerment och engagemang vilket är två

viktiga faktorer i leveransen av den totala serviceprocessen. Genom kontinuerlig utveckling kan därmed kan motiverad och tillfredsställd personal erhållas vilket dock förutsätter att cheferna ständigt arbetar med utvärdering för att upprätthålla detta. Sist men inte minst har cheferna även ett ansvar gällande att skapa förståelse för den interna servicens värde och hur den påverkar kundens upplevelse av företaget. Medarbetare måste därför förstå vikten av samarbete, god kommunikation, betydelsen av andra medarbetares arbete och, för att återkoppla till slutsatsens början, behöver de även ha förståelse för kunderna och deras upplevelse av företaget. I en omfattande verksamhet som präglas av ständig förändring kan detta dock vara svårt att genomföra men behöver med rätt medel, i form av kundinriktad HRM, inte vara en omöjlighet.

## 6. Diskussion

Studiens syfte har varit att ytterligare förstärka sambandet mellan de teoretiska fälten *Service Management och tjänstvetenskap* och *Human Resource Management* och på så sätt minimera distansen och saknaden av explicitet mellan dem. Detta har uppfyllts genom att studera chefers upplevelser av HRM som en faktor i skapandet av ökad kundorientering och därmed betydelsen av ett kundinriktat HRM. En intressant aspekt är att vi från början gick in med uppfattningen av att fälten var mer åtskilda än vad de faktiskt verkar vara i verkligheten. Studiens resultat visar på att Service Management och kundinriktad HRM många gånger innefattar liknande aspekter som strävar efter att leda verksamheter till att bli mer kundinriktade.

Att Bolag AB använder sig av kundinriktat HRM saknas inget tvivel om och studiens resultat tydliggör hur utförandet av chefernas HR-praktiker upplevs vara ett led i skapandet av ökad kundorientering. Samtidigt visar studien på att det finns upplevelser som tyder på att det förekommer brist på gemensam medvetenhet om och definition av service. Det kan handla om saknaden av en strategisk serviceinriktad plan som genomstrålar verksamhetens alla delar vilket enligt studiens resultat möjliggörs genom ett kundinriktat HRM. Dock har flera aspekter synliggjort att Bolag AB ännu inte är där på grund av dess komplexitet och är något som kan hämma företaget i den rådande servicekonkurrensen. En av de största utmaningarna inom kundinriktad HRM är att chefer måste hantera både medarbetare och kunders intressen samt fungera som en länk mellan dessa aktörer samtidigt som de måste ta hänsyn till företagets riktlinjer och mål. Under studiens gång har en ökad medvetenhet kring servicens komplexitet vuxit fram vilket i detta fall har det varit extra påtagligt på grund av faktorer som bransch, storlek på studieobjektet och omfattningen av deras diversifierade kundnät. Samtidigt har chefer en viktig roll utifrån medarbetarperspektivet då de samspelar med människor, vilka även de är komplexa och unika i deras sätt att tänka och agera. *Service Management* och *Human Resource Management* kan tänkas vara så simpelt och enkelt utifrån vetenskapens alla teorier men i samband med denna studie har verklighetens komplexitet visat motsatsen.

Då denna studie är baserad på en fallstudie råder resultatet för just denna specifika verksamhet och dessa chefers unika upplevelser. Som beskrivits i metodkapitlet präglas kvalitativa studier av forskarens subjektivitet vilket innebär att även denna studie är nyanserad och på ett eller annat

sätt tolkad av våra tankar och uppfattningar. Detta kan medföra att resultatet eventuellt skulle skilja sig om någon annan hade utfört samma studie. Däremot finns ett antagande att resultatet kan spegla den resterande verkligheten och bidra till förståelse för hur chefer upplever kundinriktad HRM generellt. Syftet med studien har varit att öka kunskapen, förbättra förståelsen och belysa betydelsen av HRM inom Service Management och tjänstvetenskap. Trots vårt kunskapsbidrag är fältet för kundinriktad HRM fortfarande ett relativt ostuderat forskningsområde och baserat på detta finns det gränslösa möjligheter att föra denna forskning vidare. Förslagsvis skulle det vara intressant att utföra samma studie på en annan verksamhet alternativt göra en komparativ studie där två verksamheter jämförs. Det hade även varit intressant att byta fokus och undersöka medarbetares eller kunders uppfattningar av ett kundinriktat HRM. Vi har förhoppningar att ytterligare forskning antingen kan stärka eller kritisera denna studiens resultat.

*Här tackar vi för oss och vänder blad för att  
nu ge utrymme för ny och ökad forskning inom fältet kundinriktad HRM.*

## 7. Referensförteckning

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I Ahrne, G & Svensson, P. (red). *Handbok för kvalitativa metoder*. (1. Uppl. s.10-17). Malmö: Liber.

Almohaimmeed, Bader M. (2019). Internal service quality and external service quality using two versions of SERVQUAL scale: An empirical evidence from five malls in the capital city of Saudi Arabia, *tidsskriftstitel volym* (20), s.158-169, doi:10.3846/btp.2019.15

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Baron, S. (Ed.) (2010). *SAGE Library in Marketing: Service Marketing* (Vols. 1-4). London: SAGE Publications Ltd doi: 10.4135/9781446263426

Berry, L.L. Haeckel, S.H. & Carbone, L.P. (2002). Managing the total customer experience. MIT Sloan Management Review, 43(3). s. 85-89.

Bloisi, W., Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. (2007). *Management and organisational behaviour*. (2. European ed.) Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur

Bratton, J. (2003). Reward management. I Bratton, J. & Gold, J. (red.). *Human resource management: theory and practice*. (3. Ed. s. 276-315). Basingstoke: Palgrave.



Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human resource management: theory and practice*. (3. ed.) Basingstoke: Palgrave.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Chao, M. & Shih, C-T. (2018) “Customer service-focused HRM systems and firm performance: evidence from the service industry in Taiwan”, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:19, s.2804-2826, DOI: 10.1080/09585192.2016.1256904

David, M. & Sutton, C.D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Devanna, M.A. (1984). The executive appraisal. I Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (red.) *Strategic human resource management*. (s.101-109). New York: Wiley.

Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Tichy, N.M. (1984). A Framework for strategic human resource management. I Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (red.) *Strategic human resource management*. (s. 33-55). New York: Wiley.

Edvardsson, B. (1992). Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 Issue: 4, s.17-29, <https://doi.org/10.1108/09564239210019450>

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I Ahrne, G & Svensson, P. (red). *Handbok för kvalitativa metoder*. (1. Uppl. s.36-56). Malmö: Liber.

Feng, T., Wang, D. & Prajogo, D. (2014). Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms, *Industrial Marketing Management* 43(1):126–135. DOI: [10.1016/j.indmarman.2013.08.007](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.08.007)

Flach, B. (2006). *Personalledning: human resource management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Fombrun, C.J (1984). The external context of human resource management. I Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (red.) *Strategic human resource management*. (s. 3-18). New York: Wiley.

Gebauer, H., Edvardsson, B. & Bjurko, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management* Vol. 21, Issue: 2, s. 237-259. DOI: 10.1108/09564231011039303

Gold, J. (2003). Human Resource Development. I Bratton, J. & Gold, J. (red.). *Human resource management: theory and practice*. (3. Ed. s. 316-355). Basingstoke: Palgrave.

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. Vol.18, Issue: 2, s.36-44. DOI: 10.1108/EUM0000000004784

Grönroos, C. (1990). "Service management: a management focus for service competition", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 6-14.

Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Stockholm: Liber

Humanistisk-samhällsvetenskapliga Forskningsrådet. (2004). *Forskningsetiska principer – inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Uppsala: Vetenskapsrådet.

Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1992). "HRM Practices in Service-Based Organizations", i Schwartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, JAI Press, Greenwich, CT, s.123-157.

[https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty\\_staff\\_docs/Susan%20Jackson\\_HRM%20Practices%20In%20Service%20Based%20Organizations.pdf](https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/Susan%20Jackson_HRM%20Practices%20In%20Service%20Based%20Organizations.pdf)

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. Basingstoke: Palgrave

Kuzgun, E. & Asugman, G. (2015). Value in Services – A Service Dominant Logic Perspective. *Social and Behavioral Sciences* 207, s.242-251

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S187704281505226X?token=152DD74E2FDB14E02CA87BCAA9EF7E25E27D5E2F7A9399C9AD6ACCAF1C54E500D7BC071316C58B719572B0A7EAA88BD7>

Lindmark, A. & Önnnevik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lähteenmäki, S., Storey, J. & Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. *Human resource management journal*. Vol (8) No:2, s.51-65.

Marciano, Vitor M. (1995). THE ORIGINS AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, s. 223-227. DOI: 10.5465/AMBPP.1995.17536494

Miller, E. (1984). Strategic Staffing. I Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (red.) *Strategic human resource management*. (s. 57-68). New York: Wiley.

Pinnington, A. & Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press

Prahalad, CK. & Ramaswamy V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*. 2000;78 (1): s.79-87.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2628909&site=eds-live&scope=site>

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) Co-creating unique value with customers, *Strategy & Leadership*, Vol. 32 Issue: 3, s.4-9, <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>

Rao, T.V. (1987). Planning for human resources development, *Vikalpa*, Vol. 12 No. 3, s. 46-51.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Røvik, K.A. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Schneider, B. (1994). HRM – A Service Perspective: Towards a Customer-focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 Issue: 1, s.64-76, <https://doi.org/10.1108/09564239410051911>

Skålén, P. & Edvardsson, B. (2016). Transforming from the goods to the service-dominant logic. *Marketing Theory*, 16(1), s.101-121. DOI:10.1177/1470593115596061 <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1470593115596061>

Skålén, P. (2016). *Tjänstelogik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Storbacka, K. & Nenonen, S. (2009). Customer relationships and the heterogeneity of firm performance., *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 Issue: 5/6, s.360-372, <https://doi.org/10.1108/08858620910966246>

Storey, J. (1996). From Personnel Management to HRM: The Implications for Teaching., *Asia Pacific Journal of Human Resources* (Vol. 33 Issue 3). s. 4-14.

Subramony, M., Ehrhart, K., Groth, M., Holtom, B., van Jaarsveld, D., Yagil, D., Darabi, T., Walker, D., Bowen, D., Fisk, R., Grönroos, C. & Wirtz, J. (2017). Accelerating employee-related scholarship in service management, *Journal of Service Management*, Vol. 28 No. 5, pp. 837-865. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0055>

Svensson, P. & Ahrne, G. (2011). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, G & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. (1. Uppl. s.19-33). Malmö: Liber.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68 (1), s.1-17.

Westrup, U. & Åström, E. (2016). Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur: En studie av ett kontaktcenter. Institutionen för service management och tjänstvetenskap, Lunds universitet.

Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2), s. 295-320. DOI: 10.1177/014920639201800205

Zhao, Y. Zhang, W. Liu, D. Bao, F. & Tian, L. (2017). Service implementation in manufacturing firms The role of service-orientated human resource management practices and demand-side search. *Management Decision*, Vol. 55 No. 4, s. 648-661.

## 8. Bifogat material

### 8.1 Bilaga 1 - Intervjuguide svenska

#### Fas 1: Introduktion

##### Introfas och etiska principer

- Presentation av studien (Betydelsen av service och personalen idag).
- Intervjun kommer att spelas in i syfte att underlätta arbetsprocessen till vår kandidatuppsats.
- Det är frivilligt att delta i denna intervju och finns det någon fråga du ej vill svara på behöver du givetvis inte det, vill du avbryta intervjun har du även rätt till det när du vill)
- Du får vara anonym om du vill.
- Materialet kommer endast att användas till denna studie och all material kommer sedan att raderas efter att studien är klar. De enda som kommer att få tillgång till att se dina svar för denna intervju är vi som utför den (Malin & Sara) och vår handledare Ulrika Westrup på Lunds Universitet.
- Intervjun är uppdelade i olika teman där vi inleder med lite frågor angående dig och dina arbetsuppgifter på \*\*\*. Sedan följs frågor om företaget, Human Resource management, hur ni ser på service för att avslutningsvis prata lite om organisationsstrukturen på \*\*\*.

#### Fas 2: Inledande öppna frågor

##### Personliga frågor

- Vem är du i företaget och vad är din titel/arbetsområde?
- Vilka är dina affärsområden/verksamhetsområde? - hur ser det ut?
- Vilka tjänster erbjuder din avdelning?
- Hur länge har du arbetat på \*\*\*?
- Hur länge har du arbetat med nuvarande arbete/på nuvarande position?
- Tidigare arbetserfarenheter och utbildningsbakgrund?
- Personalansvar? Annat ansvar?

##### Om verksamheten

- Hur skulle du vilja beskriva \*\*\*?
- Har organisationen sett likadan ut sedan du började på företaget eller har det skett några märkbara förändringar? (kan vara vilka förändringar som helst)
- Vilka kunder har ni?

#### Fas 3: Mellanliggande frågor

##### Service

- Vad är service för dig?
- Vad är service för \*\*\*?

- Om man går in på er hemsida kan man läsa att service verkar vara viktigt för er. Hur, Varför?
- Anser du att det skett några förändringar gällande service de senaste åren? (Att service fått ökad betydelse i samhället exempelvis). Hur?
- Har service alltid varit högt prio på \*\*\*, om inte hur ser utvecklingen ut?
- Hur genomstrålar service arbetet på din avdelning? Är det synligt eller ej?
- Hur/Vem avgör servicekvaliteten?
- Har ni några specifika mål gällande servicen på \*\*\*?
- Finns någon tydlig plan/strategi för hur service ska levereras?
- Hur möjliggör ni god service i praktiken?
- Hur anser du att er service skiljer sig från konkurrerande verksamheter?

## HRM

- Hur skulle du beskriva skillnaden på Human Resources och Human resource management?  
Arbetar ni med båda? Varför varför/varför inte?
- Beskriv HR/HRM-arbetet på \*\*\*? (antal anställda, geografiskt läge, struktur)
- Vad bidrar HR/HRM organisationen med? För vem är HR/HRM till för på \*\*\*?
- Vilket ansvar har du gällande HR/HRM på \*\*\*? - uppgifter/personalansvaret
- HR/HRM, är det en egen stödjande stab eller mer som en vanlig avdelning på \*\*\*?
- Relationen mellan HR & andra linjechefer i personalarbetet? – stöd?
- Hur ser utvecklingen ut gällande HR/HRM och synen på/hanteringen av personalen
- Varför är personalen viktig för er/dig?
- Arbetar ni efter någon specifik personal-strategi?
- Det finns många diskussioner om HR och dess värdeskapande inom organisationer för både internt och externt, hur ser du på det ? Ja eller nej, för vem?
- Ditt ansvar som chef/ledare gällande:
  - Rekryteringsprocessen/urval?
  - Arbetsprocessen (introduktion, arbetsmiljön, avveckling av personal)?
  - Belöning av personalens prestationer?
  - Utveckling av personal (kompetens, lärande, förändring, kultur)?
  - Utvärdering av personalens arbete?

## Service & HRM

- Finns någon koppling mellan service och HRM på \*\*\*idag? Arbetar ni med dessa två parallellt eller är det underförstått / fungerar på annat vis?
- Finns någon personalstrategi för att uppnå servicemål?
- Påverkar HRM-arbetet kundservice? Om ja, varför?
- Ser ni någon koppling mellan HR-avd och kundservice?
- Hur ser du på personalens roll utifrån ett serviceperspektiv? - serviceutveckling

- Hur bidrar du som chef till personalens förmåga att leverera service?
- Vilka verktyg ges personalen/företaget att leverera service?

#### **Organisering och struktur**

- Finns det riktlinjer för hur ni arbetar tillsammans inom organisationen? (HR + övriga eller liknande)
- Hur fungerar kommunikationen mellan? - hur ofta har ni kontakt? Hur kontaktar ni varandra?
- Hur möter ni framtida utmaningar som organisation? (som trender m.m). Finns några utmaningar som ni vet väntas stå för/står redan för?
- Vilka yttre/inre faktorer ser du/ni att ni kantas med inom organisationen?

#### **Fas 4: Avslutande frågor**

- Finns det något du vill tillägga som du ej har sagt?
- Finns det något du vill ta bort som du har sagt under denna intervju?
- Om vi skulle behöva komplettera någon fråga är det ok att vi gör det då i efterhand? - via mobil/mail



## 8.2 Bilaga 2 - Intervjuguide engelska

### Part 1: Introduction

#### Introduction and ethical principles

- We are investigating the relation between HRM and servicification and the importance of service and the employers on today's market.
- The interview will be recorded in purpose to facilitate the process of transcribing the material afterwards.
- It is free to participate in this interview and whenever (if) you feel that you don't want to answer a question your free to pass. The material will only be used for this study and when we are done with our bachelor essay all the material will be deleted. We two and our mentor from Lunds university are the only ones who will see your answers from this interview.
- The interview are divided into different themes where we begin to ask some questions about you and your position in the organization and some questions about \*\*\*. These are followed by questions about Human Resource management and how you view service on \*\*\* and in the end we will talk a little bit about the organizational structure on \*\*\*.

### Part 2 - Initial questions

#### Personal questions

- Who are you on \*\*\*and what are your task assignments?
- How would you describe your division?
- What services does your division/section offers?
- For how long have you been working with what you do now?/ on this position.
- For how long have you been working for \*\*\*?
- What have you done earlier in life, studying? - what? Working? - with what?
- Do you have any employee responsibility? - other responsibility on \*\*\*?

#### About the company

- How would you describe \*\*\* as a company?
- Has the organization always looked the same since you started here or have you seen any notable changes?
- Which customers does the company have? / What kind of customers?

### Part 3 - Service and HRM

#### Service

- What is service in your opinion?
- What is service on \*\*\*?

- On \*\*\* website we can read that service is an important factor in the organisation, how, why?
- Would you say that there have been any service changes in \*\*\* for the last years? (Have service become more important over the last years within the organisation or over all in the society for the last years?) - How? In what way?
- Have service always been prioritized on \*\*\*, if no how was it before, explain the transformation?
- How is service seen in your everyday work on your section on \*\*\*?
- Who is responsible for the experience of service on \*\*\*?
- Who determines the quality of service?
- Do you have any specific goals on \*\*\* when it comes to service/service delivery?
- Is there a strategic plan for how the service are delivered on \*\*\*?
- How is good service delivered on \*\*\* in practice?/ How do you enable delivering good service in practice?
- Would you say that the service you deliver on \*\*\* are different from your competing companies? How/in what way?

## HRM

- Are you aware/familiar with the differences between the concepts Human Resource and Human resource management? If yes: how would you describe it?
- Are you working with both of them (HR and HRM) at \*\*\*? Why/why not? Are they practiced differently within the organisation?
- Describe the HR/HRM practices at \*\*\*? (number of employee, geographical location, the structure etc.)
- How does HR/HRM contribute to the organization? For who is the practice dedicated to at \*\*\*?
- HR or HRM, would you describe it as a support department or more like a “regular”/separate department at \*\*\*?
- How would you describe your responsibility regarding HR/HRM practices? Tasks?
- How does the relation between the HR-department and managers (line managers etc) work regarding HR-practices? How would you describe the support?
- How does the development/evolution looks like regarding HRM (managing the staff)? Have you defined any differences?
- Is human resources important for you as a manager? How/Why?
- Would you say that common discussions are occurred regarding HR-practices and its ability to create value for \*\*\*? Internal & external
- Does it exist some kind of HRM-strategy at \*\*\*? If yes: how do you practice it?
- Describe your responsibility as a manager/leader concerning:
  - Recruitment and selection?
  - Performance?

- Development?
- Appraisal?
- Rewards?
- Dismantling of staff?

### **Service & HRM**

- Is there any connection or interplay between HRM and service on \*\*\* today? Are you working in parallel with these two subjects/factors?
- Do you have some kind of employee strategy for achieving service goals?
- Does the work of HRM affect the customer service? If yes, how?
- Is there any interplay between HR-section and customer service section? - In what way?
- How do you see the employers role viewed from a service perspective?
- How can you as a manager/leader help your co-workers deliver good service?
- What tools are the employers/the company given to deliver good service?

### **Organizational structure**

- Is there any guidelines for how you work together with different sections within the organisation?
- How does the communication work between the different sections/divisions? -How do you contact each other and how often?
- How do you prepare for future challenges as an organisation? - Have you predicted any upcoming challenges? Or are \*\*\* in the middle of some big challenges now?
- What internal and external factors are you dealing with on \*\*\*?

### **Part 4: Final questions**

- Is there anything you would like to add that hasn't already been said?
- Is there anything you just said in the interview that you want us not to use in this study?
- If we need to supplement any questions associated to our study, is it okay if we contact you again? Mail/Phone Number?