LUND UNIVERSITY

# Servicemötet – multidisciplinära öppningar

Corvellec, Hervé; Lindquist, Hans

2005

Link to publication

*Citation for published version (APA):*
Corvellec, H., & Lindquist, H. (Red.) (2005). *Servicemötet – multidisciplinära öppningar*. Liber.

*Total number of authors:*
2

**General rights**
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

**Take down policy**
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 1

**Servicemötet – Multidisciplinära öppningar**
Corvellec Hervé & Lindquist Hans (red.)

Malmö: Liber
2005

**Servicemötet**

ISBN 91-47-07598-8
© 2005 Författarna och Liber AB

Redaktör: Ola Håkansson
Omslag och typografi: Fredrik Elvander
Sättning: Gyllene Snittet AB
Typografi: Garamond 3 12/14

Upplaga 1:1

Tryckt på miljövänligt papper

Printed in Sweden by
xx

**KOPIERINGSFÖRBUD**
Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen. Kopiering, utöver lärares rätt att kopiera för undervisningsbruk enligt BONUS-avtal, är förbjuden.
BONUS-avtal tecknas mellan upphovsrättsorganisationer och huvudman för utbildningsanordnare, t.ex. kommuner/universitet.

Den som bryter mot lagen om upphovsrätt kan åtalas av allmän åklagare och dömas till böter eller fängelse i upp till två år samt bli skyldig erlägga ersättning till upphovsman/rättsinnehavare.

Liber Ekonomi, Baltzarsgatan 4, 205 10 Malmö
tfn 040-25 86 00, fax 040-97 05 50
http://www.liber.se
Kundtjänst tfn 08-690 93 30, fax 08-690 93 01

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 3

# Innehållsförteckning

En multidisciplinär utveckling av teorierna om servicemötet .....00

DEL 1: FRÅN TJÄNSTESAMHÄLLET TILL SERVICEMÖTET .....00
Kapitel 1 JÖRGEN EKSELL
Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning .....00

DEL 2: TEORIER OM SERVICEMÖTET MÖTER PRAKTIKEN .....00
Kapitel 2 ANETTE SVINGSTEDT
Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner.....00
Kapitel 3 ERIKA ANDERSSON CEDERHOLM & SZILVIA GYIMÓTHY
Tjänstens triad – Från ömsesidig harmoni till dialektisk spänning i tjänstemöten.....00
Kapitel 4 TOM O'DELL
Spa-anläggningar – deras tjänster och den kulturella kontexten .....00

DEL 3: ÖVER GRÄNSERNA: SJUKVÅRD, SOCIALTJÄNST OCH BILTILLVERKNING .....00
Kapitel 5 LARS NORDGREN
Konsekvenser av att applicera servicemötets kundbegrepp på hälso- och sjukvård – En kritisk analys.....00
Kapitel 6 JAN E. PERSON OCH ULRIKA WESTRUP
När människor arbetar med människor – Lärdomar från sociala tjänsteverksamheter .....00
Kapitel 7 ROBERT WILLIM
Aura & transparens – Möten och iscensättningar i en spektakulär fabrik .....00

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 4

DEL 4: ETIK, TEKNIK OCH ESTETIK .....00
Kapitel 8 HERVÉ CORVELLEC
Mot en respektens etik för servicemötet.....00
Kapitel 9 CHRISTER ELDH
Intimitet och teknik i servicemötet .....00
Kapitel 10 HANS LINDQUIST
En gourmetmiddags estetiska komposition .....00

DEL 5: SERVICEMÖTETS PLATSER .....00
Kapitel 11 KRISTINA BÄCKSTRÖM OCH ULF JOHANSSON
Servicemötet i butiken – Ett servicemöte i ny gestaltning? .....00
Kapitel 12 MARIA CHRISTERDOTTER
Boutiquehotell och aura-ekonomi.....00
Kapitel 13 RICHARD EK
Mot ett kritiskt perspektiv på servicelandskap – Behovet av *Critical Service Management Studies* (CSMS) ..00

DEL 6: SAMMANFATTNING OCH EFTERORD.....00
Kapitel 14 HERVÉ CORVELLEC OCH HANS LINDQUIST
Sammanhang, teoretisk mångfald och ideologisk laddning.....00
Kapitel 15 CHRISTIAN GRÖNROOS
Från varulogik till tjänstelogik.....00

Författarna .....00

Noter.....00

Referenser.....00

Författarregister .....00

# En multidisciplinär utveckling av teorierna om servicemötet

Man kommer till en stadskärna, handlar i en butik och går på restaurang. Man köper en bil eller en flygbiljett, antingen privat eller i tjänsten, och checkar in på ett designhotell eller ett ekologiskt vandrarhem. Eller så deltar man i en utbildning, en produktdemonstration eller ett sportevenemang. Kanske handlar det om något så enkelt som att hämta pengar i en uttagsautomat eller surfa på nätet, eller något mer komplicerat som att sälja ett underhållskontrakt till ett industriellt företag. Gemensamt för alla dessa vardagliga händelser är att de innefattar eller medför något slags servicemöte – åtminstone som tjänsteforskningen, särskilt den nordiska, ser det.

Den inriktning inom tjänsteforskning som internationellt kallas för den Nordiska Skolan inom Service Management och som förknippas med företagsekonomer som Christian Grönroos, Evert Gummesson och Richard Normann, har inte enbart betonat interaktionernas betydelse i serviceverksamheter. Den har också visat hur centralt själva mötet mellan dem som på något sätt konsumerar tjänsten (man kunde säga kunden, men det visas i boken att ett sådant språkbruk i vissa sammanhang kan ställa till problem) och den eller dem som på något sätt producerar tjänsten.

I ett alltmer tjänsteintensivt samhälle kantas våra liv av servicemöten, där de som producerar och de som konsumerar möts ansikte mot ansikte eller genom något medium som en maskin, en bruksanvisning eller ett frågeformulär. Rollistan för dessa möten kan göras lång: receptionist, patient, flygvärdinna, kund, socialsekreterare, medlem, kypare, brukare, läkare, besökare, säljare, lärare, klient, lokalvårdare, arkitekt, näringslivssamordnare, student, kriminalvårdare osv. På samma sätt utspelar sig servicemötena på många olika scener, såsom hem, torg, luft, fabrik, båt, skola, Internet och kontor, där många

föremål används under mötets gång: hårspray, korkskruv, flytväst, Netscape, lagbok etc. Och möten blir till av många olika skäl, exempelvis för att köpa, läka, reparera, ge råd, lära och skapa rättvisa. I ett samhälle där människor allt oftare umgås med andra utanför den privata sfär som består av familj och vänner, och då rör sig inom mer eller mindre formella sfärer där en part ska prestera något för en annan, har servicemötet blivit något av ett universellt sätt att umgås. Det strukturerar såväl industrin som tjänstesektorn och stakar ut arbetslivet likaväl som fritiden.

Tjänsteforskningen har utvecklat ett antal begrepp, modeller och termer som gör det möjligt att på ett strukturerat sätt beskriva och analysera vad som händer i servicemöten. Mest känt i Sverige är förmodligen Normanns begrepp ”sanningen ögonblick”, även om begrepp som Grönroos ”teknisk och funktionell kvalitet” och Gummessons ”30R” och ”interaktiva relationer” i så fall inte kommer långt efter. Med sitt ursprungliga fokus på kommersiella transaktioner inom den traditionella tjänstesektorn och en teoretisk hemvist inom företagsekonomin, har tjänsteforskningens språk emellertid svårt att synliggöra och hantera den mångfacetterade karaktären hos många servicemöten. Tjänsteforskningens språk passar inte alla situationer eller alla sammanhang där det förekommer servicemöten. Dessutom har det ofta svårt att fånga olika aspekter, nyanser och gradskillnader som förekommer i dessa servicemöten.

Syftet med denna bok är att lyfta bort några av de begränsningar som idag råder inom tjänsteforskningen, så att vår förståelse för servicemötens mångsidighet förfinas. Bokens olika delar problematiserar och utvecklar vad som utspelar sig i olika slags servicemöten. Första delen består av ett enda kapitel och sätter nuvarande teorier om servicemötet i ett historiskt tjänsteforskningsperspektiv. Del två redogör för hur teorier om servicemötet möter olika servicemöten i praktiken (kapitel 2–4). Del tre handlar om vad som händer med vår förståelse av servicemötet när man går över gränsen mellan privat och offentlig eller mellan industri och tjänstesektor (kapitel 5–7). Del fyra anlägger ett etiskt, tekniskt respektive estetiskt perspektiv på servicemötet (kapitel 8–10), medan del fem fokuserar på platsen där servicemötet äger rum, det som ibland kallas för servicelandskap (kapitel 11–13). Bokens avslutande del består dels av en sammanfattning där vi betonar betydelsen av att förstå sig på servicemötets sammanhang, att använda sig av mångsidiga teorier samt att bli varse den ideologiska

laddningen av såväl teorierna som metoderna, dels av ett efterord av Christian Grönroos – en av tjänsteforskningens pionjärer och främsta representanter – där han pekar ut och diskuterar några framtidsinriktningar inom området (kapitel 14–15).

Samtliga författare är knutna till samma Institution för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet, men kommer från olika samhällsvetenskapliga discipliner. Vissa har sin teoretiska hemvist inom etnologi, andra inom företagsekonomi, kulturgeografi eller sociologi. Detta innebär att de frågor som författarna ställer utgår ifrån olika ämnestraditioner och perspektiv, och de teorier som de använder är delvis nya i förhållande till den etablerade tjänsteforskningen. En annan konsekvens är att de svar och alternativ som presenteras i boken på olika sätt överskrider och förskjuter gränser mellan etablerade indelningar och tankekategorier.

Boken syftar till att öppna upp för en mer aspektrik och fördjupad förståelse för servicemötet. Den visar exempelvis hur servicemöten påverkas av historien och kulturen eller mer allmänt de inblandades föreställningar om vad de håller på med. Den åskådliggör även hur tid, rum och språk verkar i det enskilda servicemötets sammanhang. Det blir många nya öppningar, vissa praktiska och andra kritiska, om hur traditionella teorier om tjänstestudier kan kompletteras med humaniora och samhällsvetenskap, exempelvis teorier om platser eller om social dynamik grundad i en etik eller estetik. Ett antal sådana öppningar finns i denna bok och vår förhoppning är att den leder till att ännu fler öppningar blir till.

Hervé Corvellec och Hans Lindquist (red.)
Helsingborg april 2005

# Del 1

# Från tjänstesamhället till servicemötet

Alla ämnen har sina teoretiska traditioner och i bokens första del (som består av ett enda kapitel) sätter Jörgen Eksell dagens teorier om servicemötet i ett historiskt tjänsteforskningsperspektiv. Författaren inleder med att behandla de teorier som verkat som föregångare inom området genom att tidigt uppmärksamma interaktionen mellan personal, kunder och fysisk miljö samt dess betydelse för tjänsteföretags framgång. Därefter redogör han för i dag centrala teorier om och perspektiv på servicemötet, med en betoning på hur dessa är grundade i olika praktiska, teoretiska och vetenskapsteoretiska utgångspunkter. Samtidigt visar författaren även på begränsningar hos dessa teorier och perspektiv. Genom denna historiska och teoretiska genomgång ger kapitlet en bild av bokens utgångspunkt och det som den på olika sätt försöker öppna upp.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 11

# 1

# Teorier om servicemötet

## *– En historisk beskrivning*

Jörgen Eksell

> /…/ at its most elementary level, a service encounter is one human being interacting with another (Czepiel, Solomon & Surprenant 1985, s. 3).

## Tjänsteforskningens framväxt

Sverige har i likhet med andra ekonomiskt utvecklade länder genomgått en grundläggande omvandling under det senaste århundradet. Vid början av 1900-talet var Sverige ett jordbrukssamhälle med framväxande industri, i vilket produktionen av råvaror sysselsatte en betydande del av befolkningen (Norborg 1988, s. 53ff). 100 år senare var Sverige ett modernt tjänstesamhälle, i vilket tjänsteproduktionen utgjorde mer än 70 % av BNP. I ekonomiskt utvecklade länder som USA, Storbritannien, Sverige och Japan klassificerades vid denna tidpunkt ungefär 75 % av alla arbetstillfällen som tjänster (Echeverri & Edvardsson 2002, s. 32). Under åren 2000 till 2010 beräknas tjänstesektorn, av US Bureau of Labours Statistics, växa snabbare än någon annan sektor i USA (Bryson, Daniels & Warf 2004, s. 104ff).

Omkring 1970 började allt fler företagsekonomiska forskare hävda att tjänster borde utgöra ett eget forskningsområde med egna teorier och modeller (exempelvis Rathmell 1966; Levitt 1972). Forskarnas första insats bestod i att klarlägga vad som utmärker tjänster. En vanlig utgångspunkt för detta arbete var att tjänster uppfattades vara annorlunda jämfört med varor (Brown, Fisk & Bitner 1994, s. 26). Med

utgångspunkt i ett essentialistiskt perspektiv på tjänster, dvs. vad som karaktäriserar tjänsternas essens, argumenterade den amerikanske visionären John Rathmell (1966, s. 33) att en tjänst är "*a deed, a performance, or an effort*". Rathmell var före sin tid och definitionen visade sig även vara aktuell fyrtio år senare.

På den europeiska sidan av Atlanten menade företrädare inom nordisk tjänsteforskning att tjänster var immateriella, dvs. mer abstrakta eller mer opåtagliga, jämfört med varor. Dessutom ansågs tjänster inte vara ting, utan de var aktiviteter. Det medförde att tjänsters produktions- och konsumtionsprocess uppfattades sammanfalla, vilket därmed skilde sig från varors mer sekventiella produktionsprocess och efterföljande konsumtion. I detta sammanhang poängterades dessutom att tjänster inte kan lagras för framtida konsumtion och att betydande köpar–säljarinteraktioner kan uppkomma i tjänsteprocessen (Grönroos 1983, s. 25ff).

På den amerikanska sidan av Atlanten har framför allt fyra särskiljande attribut[1] för tjänster fått stor uppmärksamhet. Tjänster har uppfattats vara immateriella, dvs. mer abstrakta eller mer opåtagliga, jämfört med varor. Det innebär att tjänster inte kan sättas på en hylla eller hållas i handen (se även Shostack 1977). Tjänster ansågs även vara heterogena. Det innebär att tjänsters innehåll varierade vid olika konsumtionstillfällen beroende på vem som utförde tjänsten, var tjänsten utfördes och på vilket sätt tjänsten utfördes. Dessutom har tjänster ansetts vara oskiljaktiga, dvs. kan inte skiljas från den som utför tjänsten och den som erhåller tjänsten. Avslutningsvis har tjänster ansetts vara förgängliga, dvs. de kan inte produceras och sparas inför kommande konsumtion, utan tjänsten existerar endast vid produktionstillfället[2] (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1985). Vid denna tidpunkt överlappande därför de nordiska och de amerikanska attributen varandra i stor utsträckning. De nordiska attributen uppmärksammade dock tydligare att tjänster var aktiviteter, något som utfördes. Attributen förebådade därför den uppmärksamhet som frontpersonalens handlingar senare skulle få inom tjänsteforskning.

Forskare som förde fram tesen att tjänster kan utgöras av handlingar, poängterar vanligen att frontpersonalen har stor betydelse för kundens upplevelse av tjänsten. Speciellt betydelsefullt var att personalen skulle hantera den sociala interaktionen mellan tjänsteföretag och kund, dvs. servicemötet på ett föredömligt sätt. Den sociala interaktionen mellan tjänsteföretags frontpersonal och kund utgör grun-

den i definitionen av servicemötet, som används i detta kapitel (jfr Czepiel, Solomon & Surprenant 1985 ovanstående citat).

Servicemötet mellan företagets frontpersonal och kund ansågs ha avgörande betydelse för tjänsteföretags framgång. Bland annat uppfattades servicemötet som ett sätt att visa upp företagets tjänsters förträfflighet (jfr Normann 1983). Allt fler nordiska tjänsteforskare hävdade dessutom att nyckeln till framgång för tjänsteföretag var att skapa lojala kunder, där en viktig del i det långsiktiga relationsskapandet mellan tjänsteföretag och kund uppfattades bestå av frontpersonalens förmåga att hantera den sociala interaktionen med kunden. Servicemötet ansågs därför utgöra en viktig del av relationsskapandet.

Detta kapitel introducerar servicemötet ur ett historiskt tjänsteforskningsperspektiv. I kapitlet visas hur servicemötet växt fram till ett centralt begrepp inom företagsekonomisk tjänsteforskning. Först presenteras ett antal föregångare inom tjänsteforskningsområdet som tidigt uppmärksammade frontpersonalens interaktioner med kunden som betydelsefulla för tjänsteföretagets framgång. Sedan presenteras tre ansatser som på ett mer systematiskt sätt teoretiserar servicemötet. Avslutningsvis sammanfattas servicemötet som en av tjänsteforskningens mest betydelsefulla begrepp.

## Ökat fokus på personalens interaktioner med kunden

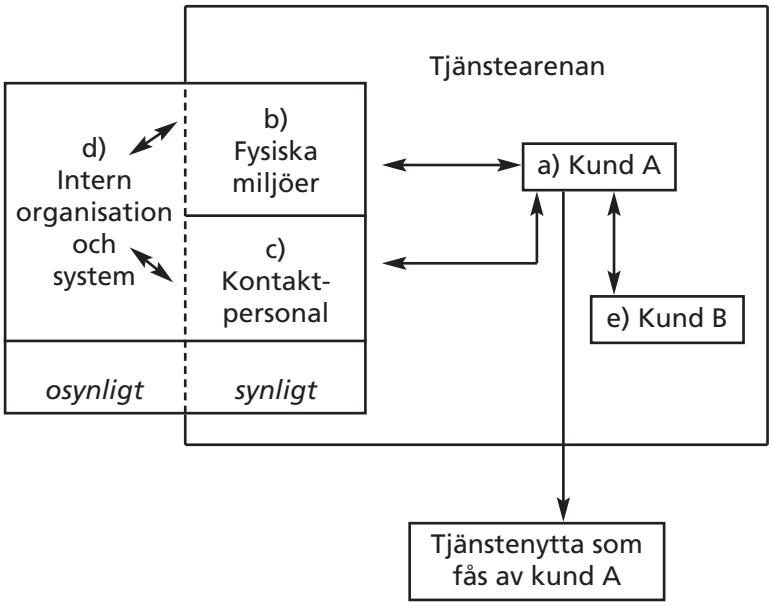
I detta avsnitt presenteras tre bidrag som lyfter fram interaktionen mellan företagets frontpersonal och kund som speciellt betydelsefull för tjänsteföretagens framgång. Bidragen skapar grunden, vilken efterföljande forskning om servicemötet skulle bygga vidare på. Ett första bidrag utgörs av de franska forskarna Pierre Eigliers och Eric Langeards servuctionsmodell. Ett andra bidrag utgörs av de amerikanska forskarna Bernard H. Booms och Mary Jo Bitners utökade marknadsföringsmix för tjänster. Ett tredje bidrag formas av de nordiska forskarna Christian Grönroos, Evert Gummessons och Richard Normanns samlade ansatser inom tjänsteforskning.

## Servuctionsmodellen

I mitten av 1970-talet argumenterar de franska forskarna Pierre Eiglier och Eric Langeard för att tjänster är speciella och skiljer sig från varor, eftersom det finns en direkt relation mellan företag och kund. För att representera kundens olika typer av interaktioner vid besök på tjänsteproducentens anläggning presenterar de servuctionsmodellen, som bygger på ett systemteoretiskt synsätt[3] (Eiglier & Langeard 1977a, 1977b, 1987). Servuctionsmodellen, dvs. serviceproduktionsmodellen, åskådliggör interaktionerna mellan tjänsteprocessens innehållsmässiga och strukturella element (se figur 1:1). En grundtanke i servuctionsmodellen är att kunden erhåller nytta under interaktionen med servicesystemets olika element.

Modellen specificerar ett antal element vilka är avgörande för upplevelsen av tjänsten. Dessa elementet är: a) *kunden* vilken både är konsument och medproducent av tjänsten, b) *fysiska miljöer* som inkluderar dels miljöerna som kunden rör sig i, dels de fysiska instrument och hjälpmedel som behövs för att utföra tjänsten och c) *kontaktpersonalen* som utför tjänsten. Eiglier och Langeard (1977b, s. 90ff) argumenterar för att produktionen av tjänsten vilar på interaktionerna mellan elementen fysiska miljöer, kontaktpersonal och kund. Dessa tre element och dess olika interaktioner utgör därför grunden i tjänsten.

För att kunna utföra en ordentlig analys av servicesystemet är det nödvändigt att inkludera ytterligare två element i analysen. d) Den *interna organisationen och systemen* inkluderar övriga funktioner och verksamheter som utförs av ett företag. Dessa består exempelvis av ledning och andra administrativa funktioner samt underhåll av lokaler. Den interna organisationen påverkar de fysiska miljöerna genom att de hålls i bra skick och att kontaktpersonalen påverkas genom att de får stöd i arbetet. e) *Övriga kunder* kan påverka kundens upplevelse av tjänsten. Detta kan ske exempelvis genom att kunderna skapar egna relationer till både fysiska miljöer, kontaktpersonal och övriga kunder. Det innebär att om flera kunder interagerar under en hotellvistelse och vänskapsband utvecklas, kommer interaktionerna att påverka kundernas upplevelse av hotellvistelsen på ett positivt sätt (Eiglier & Langeard 1977b, s. 90ff).




*Figur 1:1. Servuctionsmodellen.* Källa: Figuren har anpassats och översatts efter dels en modell som återfinns i Pierre Eiglier och Eric Langeard "Services as Systems: Marketing Implication". I Eiglier, Pierre, Langeard, Eric, Lovelock, Christopher H., Bateson, John E. G. & Young, Robert *Marketing Consumer Services: New Insights* (1977b, s. 93), dels en modern version av servuctionsmodellen som återfinns i Barry Davies och Philippa Ward *Managing the Retail Consumption* (2002, s. 117).

Modellen delar in serviceorganisationen i två distinkta delar, vilket innebär att gränsen mellan vad som är synligt respektive osynligt för kunden tydliggörs. På tjänstearenan utförs servuctionsprocessen i vilken både kunden och personalen har insyn. I den interna organisationen och systemen utförs och lagras processer för att skapa tjänstearenan och själva tjänsten. Denna del av organisationen är utanför kundens insyn (Eiglier & Langeard 1977b, s. 90).

Eigliers och Langeards servuctionsmodell är betydelsefull av framför allt två skäl. Det första skälet är att modellen redan i mitten av 1970-talet specificerar de element som anses vara aktuella i nutida företagsekonomiska forskning om servicemötet. Det andra skälet är att modellen lyfter fram interaktionerna mellan kunden och tjänsteprocessens olika element under en tid då tjänstepersonalens interaktioner med kunden inte nämnvärt uppmärksammats inom tjänsteforskning.

Trots detta tycks Eigliers och Langerards servuctionsmodell inte påverkat amerikansk tjänsteforskning i speciellt stor utsträckning.

## Den utökade marknadsföringsmixen för tjänster

De amerikanska forskarna Bernard H. Booms och Mary Jo Bitner (1981) presenterar en utökad marknadsföringsmix för tjänster (7P). Den ursprungliga versionen av marknadsföringsmixen (4P) kan inte inbegripa tjänsters komplexitet och förutsättningar. Därför tillfogar författarna tre nya element som benämns a) *personer*, b) *fysiska bevis* och c) *process* (se tabell 1:1). Dessa utgör tjänsteelementen i den utökade marknadsföringsmixen och är därför mest intressanta att presentera i ett servicemötessammanhang.

*Tabell 1:1. Den traditionella och den utökade marknadsföringsmixen för tjänster.*

| **4P** | **7P** |
|---|---|
| Product | Product |
| Price | Price |
| Promotion | Promotion |
| Place | Place |
| | a) People (participants) |
| | b) Physical evidence |
| | c) Process |

*a) Personer* är en beteckning för samtliga mänskliga aktörer som deltar i serviceleveransen och därmed påverkar kundens perception av tjänsten. Förutom företagets frontpersonal inkluderas övriga kunder i tjänstemiljön. Till personerna räknas även deras utseende, klädsel och beteende som kan påverka kundens upplevelse av tjänsten.

*b) Fysiska bevis* är en beteckning för tjänstens omgivande miljö och sättet som de materiella komponenterna påverkar utförandet av tjänsten. I detta element inkluderas även de fysiska objektens utformning, vilket innebär att designen av brev, fakturor och broschyrer anses kunna påverka upplevelsen av tjänsten.

*c) Process* är en beteckning för den procedur, den mekanism och det aktivitetsflöde genom vilka tjänsten levereras. Elementet fokuserar på det operationella tjänsteflödet, dvs. utförandet av tjänsteprocessens

olika delar. Olika tjänsteprocesser ger kunden olika möjligheter för bedömning, eftersom tjänster har olika grad av komplexitet. Det innebär att vissa tjänsteflöden är lätta för kunden att följa eftersom de utförs i kundens närvaro. Andra tjänsteflöden utförs utan att kunden ges möjlighet till insyn och är därför svårare för kunden att bedöma (Booms & Bitner 1981).

Booms och Bitners (1981) utökade marknadsföringsmix är betydelsefull för tjänsteforskare inom marketing managementtraditionen[4], eftersom det är första gången som marknadsföringsmixen behandlar tjänster på ett acceptabelt sätt inom denna tradition. Det innebär att Booms och Bitner löser ett problem för marketing managementtraditionen. Mixmetaforen ser marknadsföraren som en blandare av olika variabler för att uppnå en optimal mix i den givna situationen (jfr Borden 1964). Metaforen redogör däremot inte för sättet som marknadsföringsmixens element formar en tjänst eller hur elementen hänger ihop.

Den utökade marknadsföringsmixen är betydelsefull för marknadsförare, eftersom den specificerar ett antal element som är av väsentlig betydelse för tjänsteföretag. Dessutom bidrar den till att uppmärksamma frontpersonalens betydelse för tjänsteprocessen på ett tydligt sätt, även om Booms och Bitner inte specifikt fokuserar på frontpersonalens *interaktion* med kunden.

## Den nordiska skolan inom tjänstemarknadsföring

I slutet av 1970-talet lades grunden för den grupp företagsekonomiska forskare som brukar benämnas den nordiska skolan inom tjänstemarknadsföring[5] (Grönroos & Gummesson 1995). Det är en samling tjänsteforskare som delvis positionerar sig gentemot marketing managementtraditionens perspektiv på tjänster genom att framföra en helhetssyn eller en systemisk syn på tjänsteorganisationen. Christian Grönroos och Evert Gummesson, som är den nordiska skolans främsta företrädare, menar att frontpersonalens interaktioner med kunden innehåller möjligheter till marknadsföring, kommunikation och försäljning för tjänsteföretag.[6]

I likhet med Eiglier och Langeard tar Grönroos (1979) sin utgångspunkt i interaktionen mellan tjänsteföretagets frontpersonal och kund, men intresseområdet ligger inom marknadsföring av tjänster. Grönroos (1979, s. 73ff) menar att frontpersonalens interaktioner med kun-

derna ger tillfälle till kommunikation och påverkan av dessa. Grönroos framför därför tesen att marknadsföring i ett tjänsteföretag inte längre kan behandlas som en fristående företeelse mellan produktion och konsumtion, utan marknadsföringen i tjänsteföretag har även en gemensam yta med tjänsteproduktionen. Det innebär att tjänsteföretagets marknadsföring pågår under produktions- och konsumtionsprocessen och utförs av dess frontpersonal. Denna typ av marknadsföring benämner Grönroos interaktiv marknadsföring (Grönroos 1979, s. 153f). En konsekvens av detta synsätt är att marknadsföringsfunktionen anses vara spridd i stora delar av tjänsteföretaget, en poäng som Grönroos utvecklar ytterligare i *Marknadsföring i tjänsteföretag* (1983).

Även Gummesson (1977) intresserar sig för interaktionen mellan köpare och säljare, men i en industriell tjänstemarknadsföringskontext. Gummesson anser att interaktionen mellan köpare och säljare är viktig för tjänsteföretagets marknadsföring, eftersom marknadsföringsinsatsen i en industriell kontext vanligen utgörs av direkta förhandlingar med ett fåtal prospekt. Många av dessa prospekt, dvs. eventuella kunder, representeras av inköpare som är välkända för tjänsteföretagets försäljare sedan flera år tillbaka, vilket lyfter fram den sociala interaktionens betydelse i inköps- och marknadsföringsprocessen mellan avtalsparterna (Gummesson 1977, s. 226f).

Med en något annorlunda utgångspunkt än Grönroos och Gummesson konstaterar även Richard Normann (1983 s.35) att ”det utmärkande för service är social interaktion”. Normanns (1983) *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktion* är banbrytande med sin samlade fokus på ledning av tjänsteföretag. I likhet med Eiglier och Langeard använder sig Normann av ett utpräglat systemsynsätt på tjänsteorganisationer. Genom att introducera metaforen sanningens ögonblick[7] uppmärksammas speciellt tjänstepersonalens betydelse i serviceleveranssystemet (Normann 1983, s. 18). Interaktionen mellan frontpersonal och kund, dvs. sanningens ögonblick, ses som ett tillfälle att visa upp företagets tjänsters förträfflighet. Sanningens ögonblick fick stor uppmärksamhet genom den tjänstekvalitetsomvandling som SAS genomgick under Jan Carlzons ledarskap i början av 1980-talet (se exempelvis Carlzon 1985). Under många år har termen använts som en mycket populär synonym för servicemötet.

Tillsammans bidrar Grönroos, Gummesson och Normann till att etablera en nordisk forskningstradition, som bland annat uppmärksammar frontpersonalens interaktioner med kunden. Dessa interak-

tioner presenteras som speciellt betydelsefulla för tjänstföretagens framgång. Dessutom bör den nordiska skolans arbete ses som en kritik mot den dominerande marketing managementtraditionens perspektiv på tjänster. Exempelvis menar Grönroos (1983) att marknadsföring i tjänsteföretag förekommer i hela organisationen. Detta är ett mycket annorlunda perspektiv på marknadsföring jämfört med den dominerande marketing managementtraditionen som behandlar marknadsföring som en aktivitet som endast utförs av en speciell funktion inom företaget.

Även Gummessons och Normanns verk bör ses som kritik mot den dominerande marketing managementtraditionen med hänsyn till att de arbetar med perspektiv som inte legitimerats av den dominerande traditionen. Exempelvis arbetar Richard Normann med ett utpräglat systemsynsätt som är mycket inspirerat av Eiglier och Langeard.[8]

Dessa bidrag formuleras av föregångare utifrån olika vetenskapliga perspektiv och geografisk härkomst. De lyfter tydligt fram interaktionen mellan frontpersonalen som betydelsefull för tjänsteföretag. Tillsammans banar de därför vägen för teoretiska perspektiv som på ett mer renodlat sätt behandlar servicemötet.

## Ökat fokus på servicemötet

Termen servicemöte används för första gången i en artikel skriven av Solomon et al (1985) och i antologin *The Service Encounter – Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses* (Czepiel, Solomon & Surprenant 1985). Som framgår av det inledande citatet, menar Czepiel et al (1985, s. 3) att på ett grundläggande plan utgörs servicemötet av interaktion mellan människor.[9] Detta medför att servicemötet utsätts för de strukturella och dynamiska faktorer som påverkar social interaktion mellan människor i allmänhet (McCallum & Harrisson 1985, s. 35).

Servicemötet bedöms även vara en speciell form av interaktion som har speciella karakteristiska särdrag.[10] Servicemötet anses exempelvis ha ett tydligt syfte. Även om interaktion mellan individer kan uppstå av olika skäl, som exempelvis av utbildningsmässiga, religiösa eller politiska skäl, så uppfattas servicemötet tillhöra en speciell klass av mänskliga möten som är målorienterade. Därför bör servicemötet skiljas från andra former av mänsklig interaktion (Czepiel et al 1985, s. 4ff).

Några år tidigare presenterade Booms och Bitner (1981) den utökade marknadsföringsmixen för tjänster som lyfter fram personerna som deltar i tjänsteprocessen. Genom Solomon et al:s (1985) artikel och antologin *The Service Encounter – Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses* (Czepiel, Solomon & Surprenant 1985) etableras termen servicemöte inom den amerikanska marketing managementtraditionen. Därför kan användningen av termen servicemöte ses som ett sätt för traditionen att ytterligare uppmärksamma interaktionen mellan frontpersonal och kund. I någon utsträckning lyckas även antologins författare sätta vissa perspektiv och angreppssätt på agendan som resulterar i efterföljande forskning[11]

I mitten av 1980-talet används därför olika termer för mötet mellan frontpersonal och kund. Det är två olika forskningstraditioner som uppmärksammar samma fenomen. Den amerikanska forskningstraditionen använder begreppet servicemötet, medan den nordiska skolan använder begreppet interaktion. Idag indelas företagsekonomisk forskning om servicemötet i två huvudsakliga ansatser: den perceptionspsykologiska och den socialkonstruktivistiska (Echeverri 2000, s. 13f). I denna framställning presenteras dessutom en tredje teoretisk ansats, den relationsbaserade ansatsen.[12]

## Den perceptionspsykologiska ansatsen

Den perceptionspsykologiska ansatsens fokus ligger på den enskilde individens privata tänkande och informationsprocessande. Servicemötet behandlas därför genom individens upplevelse av servicemötet. Det är med andra ord en ansats där individens subjektiva medvetande speglas genom begrepp som upplevelse, sinnesdata och perception.

Ett centralt bidrag formas av de studier som utgår från undersökningar av kundtillfredsställelsen med servicemöten. Det föreställs kunna finnas skillnader mellan kunders förväntningar på tjänster och de tjänster som kunden faktisk upplever. Skillnaden mellan förväntad och uppfattad tjänst brukar operationaliseras i begreppet gap[13]. Det medför att servicemötet vanligen beskrivs utifrån en upplevd situation som är förbunden med specifika förväntningar, som sedan jämförs med situationens faktiska utfall. En konsekvens av detta angreppssätt är att servicemötet behandlas som en diskret och tidsmässigt sett kort händelse.

Denna syn på servicemötet återspeglas exempelvis i Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms och Stanfield Tetreaults välkända studie av servicemöten från 1990, i vilken över 700 kritiska händelser i hotell-, restaurang- och flygbranschen samlades in. En kritisk händelse definieras som en särskilt tillfredsställande eller otillfredsställande interaktion som tar plats mellan kunden och serviceleverantörens personal. Den s.k. *Critical Incident Technique* används för att analysera och klassificera de enskilda kritiska händelserna. Bitner, Booms och Tetreault (1990) finner att de kritiska händelserna kan sorteras under tre övergripande kategorier av personalbeteende: a) personalens reaktion på fel eller misslyckande under tjänsteleveransen, b) personalens reaktion på kundens behov och önskemål och c) opåkallad och oombedd personalhandling. Studien uppmärksammar kundens uppfattning om personalens betydelse under servicemötet.

Personalen är även i blickfånget för Lois A. Mohrs och Mary Jo Bitners (1995) studie som undersöker i vilken utsträckning kundtillfredsställelse har positiv påverkan på kundens återköpsintentioner och kundlojalitet. De utreder på vilket sätt personalens ansträngningar under servicemötet påverkar kundtillfredsställelsen. Mohr och Bitner drar slutsatsen att kunder både observerar och reflekterar över personalens ansträngningar under tjänsteprocessen. De finner även en stark korrelation mellan personalens ansträngning och kundtillfredsställelse. Sammantaget pekar studien på behovet att inkludera processen som en relevant faktor, vilken påverkar kundens tillfredsställelse med servicemötet.

Avslutningsvis bör noteras att den perceptionspsykologiska forskningsansatsen representerar den dominerande marketing managementtraditionen inom marknadsföringsforskning. När servicemötet blev en relevant term för interaktionen mellan frontpersonal och kund inom denna ansats, legitimerades begreppet därmed också för hela tjänsteforskningsområdet. Inom denna ansats behandlas servicemötet som en interaktion mellan frontpersonal och kund som pågår under en relativt begränsad tidsperiod. En majoritet av de perceptionspsykologiska studierna om servicemötet har därför en positivistisk forskningssyn och en kvantitativ forskningsdesign. Ansatsen bidrar till att öka förståelse av enskilda variabler som påverkar kundens upplevelse av servicemötet och betydelsen av att bemöta kunder på rätt sätt. Lena Mossberg (2003) menar att ett dilemma med den perceptionspsykologiska ansatsen är svårigheten att mäta en kunds upplevelse vid rutin-

mässiga tjänstemöten. Vid denna typ av möten tycks kunden sällan ha en klar uppfattning av eller förväntan på tjänsten.

Efter att ha behandlat den ansats vars positivistiska vetenskapssyn dominerar förhållningssättet på servicemötet inom tjänsteforskning, presenteras en ansats som bygger på en vetenskapssyn som markant skiljer sig från den perceptionspsykologiska ansatsen.

## Den socialkonstruktivistiska ansatsen

Den socialkonstruktivistiska ansatsen tar sitt ursprung i föreställningen om att människans värld är socialt konstruerad (jfr Berger & Luckmann 1967) och att människan är en symbolbrukande varelse. Människans värld konstrueras i och genom mänsklig aktivitet. Hon skapas därmed i och genom sina sociala relationer till andra människor (jfr Lindquist & Persson 1997, s. 30). Dessutom brukar företagsekonomiska forskare som studerar servicemötet inom ramen för denna ansats hämta inspiration från en av den symboliska interaktionismens[14] främste företrädare Erving Goffman. I detta avsnitt presenteras två teoretiska bidrag som använder teaterdrama och rollteori som metaforer i analysen av servicemötet.

Michael R. Solomon et al (1985) använder rollteori för att problematisera och analysera deltagarnas roller i servicemötet. Rollmetaforen för fram tesen att servicemötet består av inlärda och konsekventa beteendemönster som står i förväntan med en specifik roll.

Det finns tre förhållanden som är särskilt viktiga att särskilja inom rollteori: roll, position och rollbeteende[15]. En roll består av alla de förväntningar som kännedomen om en persons position utlöser. De flesta personer har förväntningar om hur exempelvis en läkare ska uppföra sig vid en undersökning av en patient. Position avser den yttre och formella deklarationen att en person är något speciellt, såsom kvinna, präst, hotellreceptionist, marknadschef eller läkare. Det innebär att rollbeteendet, som utgör det faktiska beteendet en person framför, måste vara i överensstämmelse med den position som individerna innehar.

Solomon et al (1985, s. 102f) argumenterar att rollmetaforen är relevant för analysen av servicemötet eftersom ett rollteoretiskt angreppssätt presenterar människan som en social aktör. Denna lär sig beteenden som är lämpliga för de positioner som hon innehar i samhället. Det innebär att både kund och frontpersonal förväntas framföra

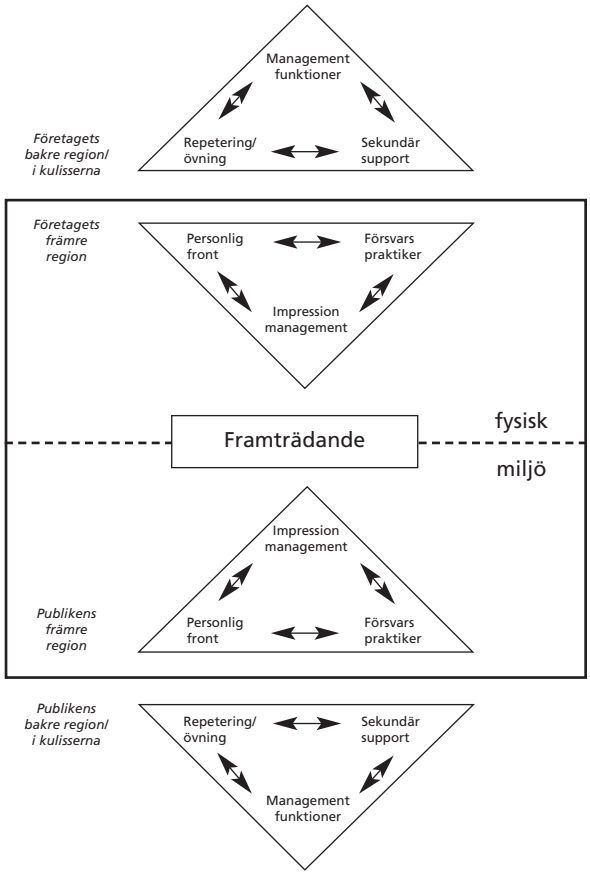
ett visst beteende för att servicemötet ska passera på ett fördelaktigt och bekvämt sätt. En specifik roll är därför förknippad med en uppsättning av inlärda beteenden som formar s.k. skript[16]. Dessa är beroende av kraven i den speciella tjänstesituationen eller av andra situationsbundna faktorer.

Rollmetaforen lyfter fram de förväntningar som är förbundna med servicemötets deltagares roller. En poäng som görs är att servicemötet i stor utsträckning bestäms av dessa rollförväntningar. Även kundens rollbeteende anses vara bestämt av kundens position, vilket är en poäng som vanligen inte förs fram i gängse tjänstemarknadsföringslitteratur.

Förutom användandet av en rollmetafor i studiet av servicemötet har Goffman inspirerat till studier som använder drama som metafor. Stephen Grove och Raymond Fisk (1992) presenterar en modell som bygger på antagandet att mänskligt beteende kan ses som ett teaterdrama (se figur 2). Den dramatiska metaforen lyfter fram de många likheter som finns mellan dramatiskt vardagligt mänskligt beteende och det dramatiska beteende som underbygger tjänstemarknadsföringens natur. Metaforen lyfter därför fram tjänster och servicemöten som teaterframträdanden. *Framträdandet* under en tjänsteprocess liknas därför vid framträdandet under en teaterföreställning. Människor använder både taktik och strategi för att skapa och upprätthålla intryck framför såväl en teaterpublik som en tjänstepublik. De mest centrala dramatiska begreppen som används för att fånga tjänsteupplevelsen är *framträdande, aktör, publik*, *scen* och *regionbeteende* (Grove & Fisk 1992, s. 455ff). Det innebär att metaforen inte enbart fokuserar på servicemötets deltagare, utan på hela tjänstesituationen med omgivande förhållanden som påverkar servicemötet.

*Aktör* och *publik* fokuserar på personerna som deltar i tjänsteprocessen. Aktörerna utför en uppsättning av beteenden som kan kallas framträdande. Frontpersonalens agerande är speciellt viktigt för publikens tjänsteupplevelse, eftersom de utför stora delar av tjänsten. Även *publiken* är relevant i detta sammanhang. Publiken (läs kunden och övriga kunder som är närvarande) deltar i olika utsträckning i tjänsteproduktionen. Därför är det inte enbart kundens *närvaro* som har betydelse. Kundens faktiska deltagande är många gånger en förutsättning för att tjänsten ska utföras på ett framgångsrikt sätt.

En annan nyckelkomponent är *scenen* vilken fokuserar på de fysiska miljöer som dramat utspelas i. Dessa kan ha stort inflytande på hur




*Figur 1:2. Serviceupplevelsen som teater.* **Källa:** Figuren har översatts efter Stephen J. Grove och Raymond P. Fisk "The Service Experience as Theater". I Sherry, J. & Sternthal, B. (red.). *Advances in Consumer Research* (1992, vol.19, s. 458).

kunden upplever tjänsten. När scenen förbereds inför en teaterproduktion används begrepp som ljussättning, rekvisita och andra fysiska signaler. Dessa kan ses som verktyg för att påverka kundens upplevelse av det som händer på scenen.

Slutligen pekar Grove och Fisk (1992) ut *regionbeteende* som en viktig aspekt av både dramatisk teaterverksamhet och tjänsteverksamhet. Regionbeteende för uppmärksamheten mot den skiljelinje som avgränsar scenen (främre regioner) från det utrymme i vilket aktörerna lämnar sina roller, planerar och repeterar sina framträdanden (i kulisserna). I tjänsteverksamheter är det ofta mycket viktigt att separera

dessa delar. Framträdandet på scenen är planerat för kunden, men beteendet i kulisserna är inte avsett för kundens ögon. Om en kund får insyn i de bakre regionerna kan framträdandets trovärdighet äventyras eftersom kunden kan observera personalen uppträda på ett sätt som inte är i överensstämmelse med framträdandet (Grove & Fisk 1992, s. 456ff).

Den dramatiska metaforen pekar i stor sett ut de element som Eiglier och Langeard (1977a, 1977b) använder i servuctionsmodellen, men analysen av tjänsteprocessen blir annorlunda med tanke på deras skilda teoretiska utgångspunkter. Dramametaforen belyser tjänstepersonalens arbete som ett dramatiskt framträdande, vilket samtidigt uppmärksammar publikens roll i tjänsteverksamheter – utan publik, inget framträdande. Publiken som utgörs av kunden, övrig tjänstepersonal eller övriga kunder, har stor påverkan på tjänstepersonalens framträdande. Metaforen inkluderar även tjänsteframträdandets omgivningar i analysen, vilket medför att dramametaforen kan sägas utgöra ett holistiskt perspektiv på servicemötet. Den socialkonstruktivistiska ansatsen får anses vara den minst etablerade ansatsen inom företagsekonomisk forskning om servicemötet, eftersom antalet studier som publicerats är relativt begränsat. Efter att ha behandlat den socialkonstruktivistiska ansatsen presenteras en ansats som har en stark position inom nordisk tjänsteforskning.

## Den relationsbaserade ansatsen

Den relationsbaserade ansatsen representeras huvudsakligen av bidrag som har grunden i relationsmarknadsföring och *Customer Relationship Management* (CRM). Flera bidrag har formulerats av forskare som tillhör den nordiska skolan, vilken tidigare presenterats. Under senare år har CRM introducerats som en speciell riktning inom relationsmarknadsföring[17] (se exempelvis Grönroos 2002). CRM utgår ifrån antagandet att utveckla en långsiktig relation med kunden anses vara det bästa sättet för företaget att skapa lojala kunder. Kundlojalitet anses som viktig eftersom lojala kunder förutsätts vara mer lönsamma än icke lojala kunder. (Dowling 2002).

Inom den relationsbaserade ansatsen behandlas servicemötet som en betydelsefull del av relationsskapandet, men huvudsakligt fokus ligger på marknadsrelationen mellan företag och kund. För att analysera tjänsteföretagets relation med kunden behandlas vanligen begrepp

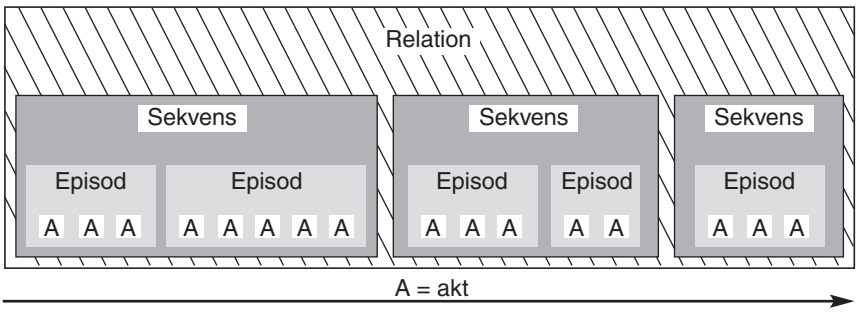
som relation, interaktion, servicemöte och värdeskapande. Det innebär att servicemötet är ett av flera betydelsefulla begrepp inom relationsmarknadsföring och CRM.[18] Samtliga begrepp är intimt förknippande med varandra. Därför presenteras de kortfattat i syfte att åskådliggöra begreppens förhållande till servicemötet.

Kaj Storbacka och Jarmo R. Lehtinen (2000, s. 21) menar att en relation är "… en interaktiv process genom vilken handlingar, kunskap och känslor blir en del av kundens värdeskapande process". I relationen till tjänsteföretaget anses kunden skapa värde åt sig själv. Det innebär att ett processperspektiv anläggs på värdeskapande, vilket medför att det inte längre anses vara intressant att separera varor och tjänster från varandra. Den värdeskapande relationen utgör därmed "produkten" (jfr Storbacka & Lehtinen 2000, s. 13).

För att en relation ska kunna skapas måste parterna utveckla ett ömsesidigt synsätt genom att framkalla en process som inrymmer samspel, interaktion och kommunikation mellan säljföretag och kund (Storbacka & Lehtinen 2000). Eftersom interaktionen mellan tjänsteföretag och kund utgörs av servicemöten är dessa centrala i relationsskapandet.

Interaktion framstår som ett allomfattande begrepp som inbegriper samspelet mellan kund och tjänsteföretag ur ett brett perspektiv, eftersom även kundens interaktioner med människor eller fysiska objekt inkluderas. Innebär det att begreppen servicemöte och interaktion kan anses vara synonymer inom denna ansats? Genom att analysera relationen på flera olika nivåer kan denna fråga besvaras.

I likhet med Kaj Storbacka, Tore Strandvik och Christian Grönroos (1994) menar Maria Holmlund (1997) att en relation kan analyseras på olika interaktionsnivåer. Holmlund presenterar en modell som analyserar affärsrelationers kvalitet (figur 1:3). Även om modellen ursprungligen brukades för att analysera affärsrelationer mellan företag, kan den också användas för att analysera relationer och interaktionsnivåer på konsumentmarknader (Grönroos 2002, s. 95). Modellen utgörs av begreppen *relation, episod, sekvens* och *akt* som används för att analysera relationen genom en kategorisering utifrån olika tidsramar och aggregationsnivåer.




*Figur 1:3. Olika interaktionsnivåer i en relation.* Källa: Maria Holmlund. *Perceived Quality in Business Relationships* (1997, s. 96).

*Relationen* är den högsta analysnivån i Holmlunds modell. En relation utgörs av flera sekvenser som kan följa på varandra eller vara åtskilda i tid. En *sekvens* innefattar olika slags samspel mellan företag och kund som kan pågå under kortare eller längre tidsintervall. Om en hotellvistelse tas som exempel, inbegrips allt som sker under vistelsen i en sekvens. Sekvensen ska ha en tydlig tidsgräns och pågå under en begränsad tidsperiod. Den kan exempelvis omfatta en kampanj. Det bör poängteras att Holmlund inte enbart inkluderar samspelet mellan frontpersonal och kund i modellen, utan även kundens interaktioner med fysiska objekt.

En sekvens utgörs av en eller flera episoder. En *episod* omfattar visst samspel mellan företag och kund. Exempel på olika episoder är att äta middag på det hotell som man bor på eller göra ett bankbesök för att ta ut pengar. Därmed är skillnaden mellan sekvens och episod inte alltid tydlig, utan samma typ av möte kan ibland definieras som en sekvens och ibland som en episod. Det beror på sammanhanget som samspelet uppkommer.

En episod består dock alltid av två eller fler akter. En *akt* är den minsta analysdelen i samspelsprocessen, som exempelvis kan utgöras av ett telefonsamtal, en bokning av ett hotell eller ett besök av en reparatör. Enligt Holmlund kallas akterna ofta ”sanningens ögonblick” i tjänstelitteraturen. Dessa kan inkludera alla typer av samspel som exempelvis mellan fysiska varor, tjänster, ekonomiska aspekter och sociala kontakter. Ett restaurangbesök kan därför innehålla flera akter såsom att kunden hälsas välkommen, serveras en drink, beställer mat, blir serverad mat, framför ett klagomål, besöker toaletten eller betalar

notan (Holmlund 1997). I Holmlunds framställning tycks därför sanningen ögonblick vara mycket kort.

Grönroos (2002) menar att om man på detta sätt delar in samspelet i olika analysdelar och nivåer, erhålls ett komplext instrument för att analysera samspelet mellan serviceleverantör och kund.

Den relationsbaserade ansatsen lyfter speciellt fram tidsperspektivet som en relevant variabel i analysen av relationen och servicemötet. Holmlunds modell uppmärksammar att servicemötet kan analyseras på flera interaktionsnivåer genom att använda olika tidsintervall som underlag för kategoriseringen. Det bör dock observeras att indelningen inte alltid tycks vara tydlig eller lätt att utföra. Framför allt tycks kategoriseringen av ”servicemöten” i sekvenser och episoder vara problematisk.

Avslutningsvis bör noteras att den relationsbaserade ansatsen lyfter fram betydelsen av servicemötet i relationsskapandet, samtidigt som ansatsen reducerar dess betydelse. Servicemötets betydelse förminskas, eftersom relationen utgör huvudfokus för denna ansats. Servicemötet tycks främst behandlas som ett instrumentellt medel för att utveckla lojalitet och långsiktiga kundrelationer.

## Avslutande diskussion

Syftet med detta kapitel är att introducera servicemötet ur ett historiskt tjänsteforskningsperspektiv. Jag visade hur servicemötet vuxit fram till ett centralt begrepp inom företagsekonomisk tjänsteforskning. Detta skedde genom att jag redogjorde för tjänsteforskningens framväxt med speciell hänsyn till hur frontpersonalens interaktioner med kunden får ökad uppmärksamhet i slutet av 1970-talet. I detta avsnitt presenterades Pierre Eiglier och Eric Langeards servuctionsmodell, tre nordiska bidrag som företräds av Christian Grönroos, Evert Gummesson och Richard Normann och avslutningsvis Bernard H. Booms och Mary Jo Bitners utökade marknadsföringsmix för tjänster. Efter detta introducerades den perceptionspsykologiska, den socialkonstruktivistiska och den relationsbaserade ansatsen, tre ansatser som utifrån olika teoretiska perspektiv lyfter fram servicemötets betydelse för tjänsteföretagens framgång.

Inledningsvis redogjordes för tjänsteforskningens framväxt med betoning på vad som anses skilja tjänster från varor. I fokus för denna behandling är tjänsters s.k. grundläggande karakteristika och särskil-

jande attribut. I början på 2000-talet anses framför allt tre grundläggande karakteristika för tjänster vara aktuella inom nordisk tjänsteforskning (Grönroos 2002, s. 59):

- Tjänster är processer som består av en rad aktiviteter, snarare än fysiska ting
- Tjänster produceras och konsumeras delvis samtidigt
- Kunden är samproducent eller medverkar åtminstone i viss mån i tjänsteprocessen

Dessa tre karakteristika tar i stor utsträckning fasta på de interaktiva delarna av tjänsteprocessen, vilket medför att studien av servicemöten fortfarande kan bedömas vara intressant inom nordisk tjänsteforskning.

De fyra amerikanska särskiljande attributen (*intangibility*, *heterogenity*, *inseperability* och *perishability*) utsätts dock för växande kritik. Exempelvis argumenteras att kriterierna formulerats utifrån varubegreppet och inte utifrån tjänsters särart (se exempelvis Lindquist & Persson 1997, s. 112ff; Vargo & Lusch 2004). Allt fler forskare menar därför att dessa kriterier blivit en belastning för tjänsteforskningen. De tjänsteattribut eller karakteristika som fortfarande anses vara intressanta, tycks därför utgöras av dem som tar fasta på tjänsteprocessens interaktiva och processuella karaktär.

De tre bidragen som tar fasta på interaktionens betydelse för tjänsteprocessen, företräds av föregångare som dessutom representerar tre olika tjänsteforskningstraditioner. Dessa traditioner har dessutom vuxit fram utifrån olika geografiska ursprung.

Eiglier och Langeard (1977a, 1977b) tillhör en fransk forskningstradition som tidigt tar sig an tjänsters problematik utifrån ett systemteoretiskt, holistiskt perspektiv. Grönroos (1979, 1983) och Gummesson (1977) formar kärnan i den nordiska skolans tjänstforskningstradition som framför allt lyfter fram marknadsföring av tjänster. Normann (1983) kan inte med samma lätthet kategoriseras, utan denne teoretiker kan sägas stå med fötterna i både den nordiska skolan och ”den franska skolan”. Samtidigt som Normann är en nordisk forskare som delar vissa likheter med Grönroos och Gummesson, arbetar han med ett renodlat systemteoretiskt synsätt på tjänsteorganisationen. Ett perspektiv som han bland annat utvecklar i samspel med Eiglier och Langeard. Normann företräder dessutom ett management-

perspektiv på tjänsteproduktionen, ett perspektiv som exempelvis Grönroos (2000) anlagt på ett mer systematiskt sätt under de senaste åren.

Slutligen presenterar Booms och Bitner (1981) den utvidgade marknadsföringsmixen för tjänster. Deras bidrag är betydelsefulla för marketing managementtraditionen, eftersom det var i den utökade marknadsföringsmixen som tjänsters komplexitet kunde inrymmas för första gången.

Tillsammans banar dessa föregångare vägen för ansatser som på ett mer systematiskt sätt behandlar servicemötets betydelse för tjänsteföretag. Den perceptionspsykologiska, den socialkonstruktivistiska och den relationsbaserade ansatsen presenteras som tre ansatser som utifrån olika teoretiska grundperspektiv lyfter fram servicemöten som betydelsefulla för tjänsteföretags framgång.

Den perceptionspsykologiska ansatsen lyfter fram servicemötet inom marketing managementtraditionen. Termen servicemöte blir därmed marketing managementtraditionens sätt att lyfta fram interaktionen mellan frontpersonal och kund som betydelsefull. Eftersom marketing managementtraditionen utgör den dominerande traditionen inom marknadsföringsforskning, blir servicemötet följaktligen ett viktigt begrepp att förhålla sig till inom hela tjänsteforskningsområdet.

Den socialkonstruktivistiska ansatsen lyfter fram servicemötet ur ett tvärvetenskapligt perspektiv, som huvudsakligen förlitar sig på företagsekonomisk och sociologisk teori. Flera företagsekonomiska forskare låter sociologisk teori inspirera studier av servicemötet eller tjänstestudier i allmänhet. Dessa forskare menar att tvärvetenskapliga perspektiv skapar stor potential för djupgående analyser av servicemötet.

Även den relationsbaserade ansatsen formar en alternativ förståelse för servicemötets betydelse för tjänsteföretag. Den relationsbaserade ansatsens fokus på relationen kan ses som en kritik mot fokuseringen på servicemötet. Ansatsens företrädare argumenterar för att tjänsteföretag bör utveckla lojala långsiktiga kunder. Servicemötet är därmed en viktig del i relationsskapandet, men målet är långsiktiga bestående relationer, inte beständiga servicemöten.

Den perceptionspsykologiska, den socialkonstruktivistiska och den relationsbaserade ansatsen skapar kompletterande och delvis överlappande perspektiv på servicemötet. Trots detta frambringar inte dessa

ansatser en helhetsförståelse för de processer som utspelas i servicemötet. Med något undantag dominerar ledarskaps- och marknadsföringsperspektiv studiet av servicemötet som huvudsakligen studeras från olika positivistiska grunder.

Det är alltså ett relativt begränsat antal perspektiv som dominerar synen på servicemötet. För att bredda förståelsen för servicemötet som fenomen bör praktiker och forskare hämta inspiration från flera ämnesområden och discipliner. I princip samtliga kapitel i denna volym kan sägas leva upp till denna önskan. De olika bidragen formar därför en rikare kontextualisering av servicemötet än vad som vanligen återfinns i företagsekonomiska sammanhang. I likhet med denna antologis redaktörer, anser jag att föreliggande volym vidgar synen på servicemötet som ett avgörande fenomen i tjänsteekonomin.

# Del 2

# Teorier om servicemötet möter praktiken

Efter att tagit del av fältets historiska teoriutveckling kan man undra vad som händer när service managementteorierna möter praktiken. Hur pass tillfredsställande är det språk, de begrepp och de referenspunkter som dessa teorier erbjuder dem som leder, organiserar eller utför arbete i tjänsteverksamhetens frontlinje? Hjälper teorierna dem att bättre förstå vad som försiggår i ett servicemöte? Detta är exempel på frågor som ställs i de tre kapitel som utgör bokens andra del. De svar som avges är inte odelat positiva.

Anette Svingstedt konstaterar i kapitel 2 att ”Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig”. Med utgångspunkt i sina erfarenheter från dels studier av service managementteorier, dels arbete som bland annat hotellchef, visar hon att service managementlitteraturen slutar där de praktiska svårigheterna börjar. Hon menar att den verklighet och de problem som man i många serviceföretag möter i den dagliga verksamheten är dåligt belysta i tjänsteforskningen. Exempelvis finner hon att service managementlitteraturen ofta ställer orimliga krav och förväntningar på frontlinjepersonalen i serviceföretag, liksom att detta inte problematiseras. Hon betonar hur hon som praktiker många gånger upplevde att service managementteorierna (när de inte var för naiva eller orealistiska) gav henne en fingervisning

om vad hon som ledare skulle sträva efter, men inte hur hon skulle nå dit. Fast, kunde man replikera, kanske är det just det som är en ledarens roll – att veta hur man går från vad till hur.

Den tes som Erika Andersson Cederholm och Szilvia Gyimóthy argumenterar för i kapitel 3 är att tjänsteforskningen nästan undantagslöst lyfter fram en tvåpartsrelation mellan leverantör och kund, samt att denna dyadiska tvåsamhet i bästa fall ger en begränsad (och i värsta fall en missvisande) bild av många servicemöten. Servicemöten äger sällan rum uteslutande mellan två parter utan involverar ofta ytterligare en eller flera parter. Författarna visar på den kvalitativa förändring som en tredje part kan tillföra analysen av en dyad, genom att synliggöra den komplexitet i form av motsättningar och spänningar som föreligger i triadiska tjänsterelationer. En triadisk ansats öppnar upp för en förståelse av dynamiken i tjänsterelationer, där förskjutningar i maktbalansen samtidigt kan medföra såväl harmoni som disharmoni, såväl lojalitet som illojalitet. Författarna illustrerar sitt resonemang med affärsturismen och de mångskiftande relationer som uppstår mellan affärsresenärer, affärsresenärers företag och tjänsteleverantören – i det här fallet affärsresebyrån – allt beroende på samhällelig kontext och situation. Den triadiska ansatsen är inte endast ett kvantitativt steg från två till tre parter utan en kvalitativ öppning mot den särart som utmärker många typer av servicemöten.

Tom O'Dell, slutligen, visar i kapitel 4 hur tjänsterna alltid är inskrivna i kontexter (kultur och ekonomi liksom sociala, politiska och geografiska villkor), vilka sträcker sig långt utanför företagets egna gränser. Fokuserar man för snävt på företaget och dess lönsamhet är detta något man förbiser. Resonemanget illustrerar han med två svenska spa, där stressade kunder erbjuds välregisserade och välbefinnande ritualer framförda efter industriell modell. Endast mycket specifika trosuppfattningar (t.ex. rörande ungdom eller vad som kan tänkas frambringa hälsa) och sociala normer (t.ex. avseende heterosexualitet eller deltidsarbete) gör det möjligt att driva spa-verksamheter menar författaren. Han går emellertid längre än att argumentera för att tjänsteverksamheter bör kontextualiseras. I en slagkraftig avslutande formulering uppmanar han den akademiska världen att ställa sig frågan: "Vad gör tjänster med oss och vad gör vi med dem?" Hans uppmaning skulle man egentligen kunna vidga till alla dem som arbetar med eller köper tjänster – eller studerar tjänsteverksamheter.

Ett gemensamt tema för dessa tre kapitel är en kritik av den domi-

nerande teorin om service management, för att den upprätthåller – utan att öppet och tydligt säga det – en harmonisyn på företags kundrelationer i allmänhet och servicemöten i synnerhet. Författarna visar att service management inte medför en harmoni per automatik. Tvärtom kan service management leda till såväl press som slitage och konflikter som är svåra att uthärda. Det är en viktig poäng som läsaren bör ta med sig till resten av boken. Teorierna om servicemötet har inte uppstått och verkar inte i ett socialt vakuum, utan de är ideologiska produktioner och fungerar som sådana.

# 2

# Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig

## *– En praktikers reflektioner*

Anette Svingstedt

Hela personalgruppen inom hotellkedjan hade varit iväg på en gemensam utbildning i kundvård. Under utbildningen talade vi om betydelsen av vårt agerande i servicemötet – hur viktigt det är att våra gäster känner sig välkomna till våra hotell och att gästen känner sig bekräftad. Vi spelade rollspel och fick prova på ett bra agerande i servicemötet och även prova på att agera på ett mindre serviceinriktat sätt. Vi blev videofilmade och sedan diskuterade och reflekterade vi över vårt agerande i rollspelen. Alla var rörande överens om hur vi skulle gå tillväga i servicemötet för att få våra gäster att känna sig välkomna, exempelvis genom att fånga gästens blick, nicka och le och säga ”välkommen hit”. Kursen avslutades och vi for hem rustade med kunskaper om goda servicemöten. Några dagar senare observerade jag att hotellreceptionisten Lisa bara efter några timmars arbete fick allt sämre kundfokus. När hon skulle checka in en gäst stirrade hon på dataskärmen och leendet fanns inte där, hon glömde säga ”välkommen hit” och vände i stället ryggen åt gästen för att tala med en arbetskollega. Lisa har fem timmar kvar på sitt arbetspass och ska möta många fler gäster till under dagen!

Under mina tjugo yrkesverksamma år i olika serviceföretag inom hotell-, restaurang- och resebranschen har jag många gånger upplevt svårigheter att motivera frontlinjepersonal att skapa positiva servicemöten genom en hel arbetsdag.

Min yrkeskarriär startade på ett reseföretag. Företaget sålde och arrangerade skidresor (charterresor) till framförallt Alperna. Jag började som resesäljare och gick sedan över till att ansvara för försäljningen centralt. Efter några år fortsatte jag i hotellbranschen och fick möjlighet att vara med om att starta ett nytt hotell. En före detta kollega hade sedan något år tillbaka skissat på ett nytt hotellkoncept. Affärsidén innebar att vi skulle etablera hotell som låg centralt, hade låga priser och hög service. Jag kunde nu kalla mig hotellchef och delägare. Mitt ansvar var bland annat att rekrytera och utbilda personal. En annan viktig uppgift var att skapa trivsel och engagemang bland personalen. Med ambitionen att bli en bra ledare gick jag på ett flertal kurser och deltog i utbildningar.

Mitt intresse för servicefrågor ökade då vi 1995 deltog i Postens kundvårdstävling, ”Guldbrevsdagen”. Syftet med denna tävling var att kora Sveriges bästa kundvårdsföretag. Denna tävling ”tvingade” oss att dokumentera vårt synsätt och vårt sätt att arbeta när det gällde service och kundvård. Hotellföretaget gick till final och placerades alldeles utanför pallplats. Denna tävling inspirerade både mig och medarbetarna på de olika hotellen att fortsätta med vårt servicearbete. Vi fick också förfrågningar från andra företag som undrade om vi kunde hjälpa dem med att utveckla deras service. Utbildningarna kunde exempelvis handla om att skapa en servicepolicy och en servicemanual och att träna personalen i att skapa goda servicemöten.

De företag som jag har varit verksam i strävade efter att skapa en företagspolicy där service var viktigt – en servicekultur. Den erfarenhet jag har gjort är att företag med stark servicekultur också har ett positivt internt arbetsklimat som gör att personalen trivs på sin arbetsplats. En annan viktig erfarenhet är att det är viktigt för serviceföretag att anställa ”rätt” personal, det vill säga människor som är utåtriktade och har en vilja att ge service. Många av våra anställda var duktiga på att anpassa sig till olika kunders krav och situationer. De hade känsla för gästfrihet. De var både artiga och vänliga – de hade vad man brukar kalla social kompetens. Trots att vi gjorde stora ansträngningar för att skapa en servicekultur, så kan jag konstatera att det krävdes mer för att lyckas med att alltid kunna skapa goda servicemöten.

Jag har dessutom som kund varit med om en massa servicemöten där jag inte upplevt någon form av vänlighet och intresse eller känsla av att vara bekräftad. Ett exempel på ett negativt servicemöte var när

jag för ett tag sedan ringde till ett stort och välkänt konferens- och spahotell. Hotellet utger sig för att vara ett hotell med hög kvalitet. På deras webbplats står det: ”Vi anstränger oss för att ta hand om dig på bästa sätt från första stund.” När jag frågade om jag kunde boka rum fick jag följande svar: ”Helst inte, det är bättre om du kan ringa tillbaka imorgon när bokningsavdelningen är på plats.” Receptionistens avsikt var säkert inte att vara ovänlig, men av något skäl valde hon att inte ge mig ett gott minne av servicemötet. Detta är ett av många exempel som visar att det är oerhört svårt att få personal att agera på ett serviceinriktat sätt i alla möten med kunden. Serviceföretag har, enligt min mening, inte råd med denna typ av bemötande. De förlorar stora intäkter om personalen bemöter kunderna på detta sätt.

Serviceföretagens viktiga uppgift är att tillsammans med sin personal och sina kunder skapa goda möten med kunderna. Goda servicemöten är för mig ett möte där kunden känner sig sedd och bekräftad. Det kan betyda att frontpersonal med sitt kroppsspråk, till exempel genom ett leende och en blick, noterar att kunden är i fokus, om än bara för en kort stund. Jag har många gånger undrat varför det inte alltid uppstår goda servicemöten och har allt oftare kommit att fundera över frågor som: Är frontlinjearbetet så pass slitsamt och krävande att vi faktiskt inte kan förvänta oss att personalen orkar ställa upp på hundratals goda servicemöten varje dag? Hur kan man motivera personal i frontlinjen för att orka ställa upp på hundratals goda servicemöten om dagen? Är det orimligt att förvänta sig att personal med förhållandevis låg lön och utbildning och inom branscher med hög personalomsättning vill ställa upp på serviceföretagens krav på att kunna ge god service hela dagen? Har vi helt enkelt gått för långt när det gäller de förväntningar som ställs på personalen i frontlinjen?

I litteratur inom service management upprepas ofta att företagens viktigaste konkurrensmedel är förmågan att ge sina kunder goda och minnesvärda servicemöten. Sedan länge har jag saknat en diskussion och problematisering i litteratur och serviceutbildningar kring svårigheter som företag ställs inför i arbetet med att skapa goda möten. I detta kapitel kommer jag att diskutera vad service managementlitteraturen tar upp respektive sådant jag saknar i litteraturen för att kunna skapa goda möten mellan kunder och personal i praktiken. De beskrivningar och tolkningar jag gör i kapitlet bygger på mina erfarenheter som chef och på de iakttagelser jag då gjorde av personalen i olika servicemöten.

## Litteraturen slutar där de praktiska svårigheterna börjar

När jag gick på ekonomutbildningen på universitetet kom jag för första gången i kontakt med ämnet service management. Utbildningen innehöll en fempoängskurs i service management och huvudlitteraturen var Richard Normanns bok *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktion* (1986). Vid denna tidpunkt hade jag varit ute i arbetslivet i cirka sju år och kände igen en stor del av de budskap som boken och kursen förmedlade. Efter avslutad utbildning har jag fortsatt att läsa både vetenskaplig och populärvetenskaplig litteratur samt tidskrifter inom service management.

Det som jag bland annat tycker har varit problematiskt med service managementlitteraturen är att jag inte upplever den som tillräckligt verklighetsnära och realistisk, utan snarare naiv, det vill säga litteraturen slutar där de praktiska svårigheterna börjar. Utifrån mina erfarenheter och kunskaper anser jag att mycket av det som skrivs i litteraturen i ämnet service management utgår från antagandet om att det är möjligt att skapa mängder av goda servicemöten under en arbetsdag. En viktig fråga, som inte har diskuterats tillräckligt, handlar om företagens krav på vad människor i frontlinjen kan åstadkomma. I ett serviceföretag vilar det ett stort ansvar på frontlinjepersonalen, och därför är det viktigt att ha rimliga förväntningar och att ge personal rätt förutsättningar för att de ska lyckas med arbetet.

Jag vill visa på problematiken genom att belysa följande områden: platta organisationer, utbildning, rekrytering, klagomålshantering, arbetsmiljö samt servicearbetets förutsättningar, för att tydliggöra vad jag menar med att de praktiska svårigheterna börjar där litteraturen slutar eller i alla fall inte är tillräcklig.

### Platta organisationer

I samband med att företagsledningen skapade en platt organisation med färre hierarkiska nivåer fick varje medarbetare mer omfattande arbetsuppgifter och ett större ansvar. En platt organisation med få hierarkiska nivåer innebar för vår del att vi delegerade och fördelade större ansvar på varje individ i organisationen. Detta sätt att organisera sig och arbeta på är något som framhålls som positivt och riktigt i en stor del av litteraturen (Grönroos 2002, s. 336–337).

Ett delegerat arbetssätt innebar att arbetsbördan ökade för våra medarbetare. Vårt argument var att personalen skulle få möjlighet att påverka sin arbetssituation, något som också många författare och forskare anser. Men en del medarbetare berättade för mig att de kände sig hårt pressade och att möjligheten att påverka arbetssituationen blev mindre. Snarare tyckte de att handlingsfriheten minskade med större ansvar. Ett viktigt budskap på många ledarskapsutbildningar är att alla människor vill få ett större ansvar och växer med detta. Min erfarenhet är att det inte gäller för alla. Jag har arbetat med medarbetare som uttryckligen har sagt till mig att de tyckte att de fick för stort ansvar och kände sig stressade av detta. De ansåg att de fick mindre tid med kunden med ett sådant arbetssätt. Detta var inget vi hade förutsett då vi skapade en platt organisation – att få mindre tid och utrymme för att ta hand om kunderna var ju inte den effekt vi önskade.

## Utbildning

Utbildning och kompetensutveckling av personal nämns ofta som en viktig faktor för att serviceföretag ska lyckas att få personalen att kunna hantera goda servicemöten. Enligt Bo Edvardsson och Per Echeverri går det inte att lära sig många av de egenskaper som är goda förutsättningar för att ge god service. Edvardsson och Echeverri (2002, s. 229–230) menar att vissa kvaliteter, som till exempel energi och charm, har människan inneboende. En del går att förbättra med hjälp av träning, men det mesta grundläggs mycket tidigt i barndomen. Edvardsson och Echeverri (2002, s. 350f) säger också att det är ganska svårt att träna människor i att vara vänliga och omtänksamma.

Våra interna serviceutbildningar fokuserade ofta på att träna personalen i vänlighet och omtänksamhet. Min erfarenhet är att många serviceutbildningar innehåller just träning och utbildning i ett korrekt servicebemötande. Om det är så som Edvardsson och Echeverri säger – att det inte går, eller i alla fall inte är lätt att träna personal att visa vänlighet – hur ska då serviceföretag i framtiden planera innehållet i sina serviceutbildningar?

Jag kan nu i efterhand konstatera att våra serviceutbildningar inte var tillräckliga för att nå vårt mål: att alla kundmöten skulle vara bra och minnesvärda. Jag tror att Edvardsson har rätt när han säger att individens inneboende egenskaper har stor betydelse för om en person ska kunna agera på ett serviceinriktat sätt. Vad jag emellertid efterly-

ser är en mer utvecklad diskussion kring hur utbildningar och träningsmoment för servicepersonal ska planeras. Hur ska man konkret gå tillväga för att hjälpa servicepersonal att lyfta fram inneboende kvaliteter som omtänksamhet och vänlighet?

## Rekrytering

Rekrytering är ytterligare en viktig och kritisk faktor i serviceföretag. Att hitta medarbetare med rätt attityd och inställning till service är utgångspunkten i en stor del av service managementlitteraturen. Edvardsson och Echeverri (2002, s. 352) menar att det viktiga är att rekrytera personal som är vänlig och artig för att det ska vara möjligt att ge god service. Detta tolkar jag som att det handlar om att anställa människor som i grunden är uppfostrade till att vara vänliga, artiga och omtänksamma mot människor de möter. Jag kan instämma i detta, men det är inte tillräckligt för att nå målet att alla kundmöten ska vara goda.

I de företag där jag har varit verksam lade vi ner mycket tid på rekryteringsarbetet, allt för att vi skulle hitta rätt person med rätt kompetens och rätt attityd. Min uppfattning var att vi rekryterade personal som i grunden var både vänlig och artig. Men vid det hundrade servicemötet för dagen var vänligheten och artigheten inte den bästa. Så trots att vi lade ner stor vikt vid att rekrytera personal som har rätt personliga förutsättningar så var det inte, enligt min mening, tillräckligt. Problemet, som jag inte tycker betonas tillräckligt i litteraturen, är svårigheten att klara av att vara vänlig och artig genom ett helt arbetspass.

## Klagomålshantering

Klagomålshantering (*service recovery*) är ett annat viktigt verktyg i företagens kvalitetsarbete. Såväl Edvardsson och Echeverri (2002, s. 482ff) som Christian Grönroos (2002, s. 128ff) nämner i sina böcker betydelsen av att arbeta med *service recovery*. Företagen jag verkade i arbetade aktivt med klagomålshantering som en del av kvalitetsarbetet. Vid många av våra interna utbildningar tränade vi på att hantera gäster som inte var nöjda. Personalen tilldelades tydliga befogenheter och skyldigheter när det gällde klagomål. Varje månad diskuterade vi på våra personalmöten de klagomål som personalen tagit emot och hur vi

hade hanterat dem. Det fanns, så som jag upplevde det, en stor öppenhet kring att diskutera och hantera våra gästers missnöje.

Vi belönade den personal som hade tagit hand om klagomål på ett bra sätt, det vill säga på ett sådant sätt att kunden var nöjd. Trots detta kunde jag ofta observera att personal som mötte en missnöjd började med att försvara sig eller försökte lägga över ansvaret för felet på en kollega. Jag tolkade deras agerande som att de ville slippa undan ansvaret för att hantera kundens missnöje. Våra hotellreceptionister hade tilldelats ansvar, befogenheter och möjligheter att handla på ett serviceinriktat sätt för att lösa det uppkomna missnöjet. Trots att vi hade tränat och utbildat vår personal i klagomålshantering uppträdde personalen ofta osäkert och inte serviceinriktat.

I service managementlitteraturen saknar jag en diskussion kring hur svårt det är att få personal att bemöta klagomål och missnöje på ett för kunden positivt sätt. Att hantera missnöje och klagomål på ett serviceinriktat sätt är ett viktigt konkurrensmedel. Därför behövs det ytterligare diskussion i litteraturen om svårigheterna med klagomålshantering.

## Arbetsmiljö

Att organisationer ska erbjuda sin personal en positiv arbetsmiljö är väl idag ganska självklart. Edvardsson (Edvardsson & Echeverri 2002, s. 348) säger exempelvis att ”personalen måste leva och verka i en positiv miljö där de själva får allt de i sin tur ska ge de externa kunderna”. Enligt min tolkning handlar det alltså inte bara om att personalen ska få vänlighet och omtänksamhet internt, utan det handlar också om att tillgodose personalens individuella behov och önskemål med avseende på till exempel arbetstider, ansvarsområden och arbetsuppgifter. Är det möjligt att ge personalen allt som man förväntar sig att de ska ge till kunderna? Jag tror att vi i företagsledningen förväntade oss att medarbetarna skulle ge mer av sig själva än vad företaget hade möjlighet att ge tillbaka. Det kunde handla om att cheferna inte alltid kunde tillgodose eller tog reda på personalens individuella behov.

Genom åren har många av mina medarbetare uttalat önskemål och behov som de skulle vilja få tillgodosedda från företaget för att känna sig motiverade. Många av dessa önskemål var dock inte möjliga att tillgodose. Det kunde gälla arbetstider, ledighet eller förändrade arbetsuppgifter.

Om Edvardsson och Echeverri menar att personalen måste få allt det som de ska ge vidare i form av trevligt bemötande i servicemötet, då tror jag att det finns mycket kvar att göra. Många serviceföretag med stereotypa organisationsstrukturer erbjuder få individuella anpassningar till frontlinjepersonalen. Jag menar, precis som Edvardsson och Echeverri, att servicepersonal i allt större utsträckning måste få möjlighet att tillgodose sina individuella behov och önskemål för att vara motiverade att skapa goda servicemöten. Det ställer emellertid krav på att serviceföretag i framtiden måste göra allt fler individuella anpassningar till sina medarbetare. Framförallt krävs det att företagen och cheferna verkligen intresserar sig för sina medarbetares behov och önskemål precis på samma sätt som personalen förväntas göra för kunderna. Jag skulle vilja se en mer utvecklad diskussion och problematisering av svårigheterna med att ge personalen allt de förväntas ge till kunderna.

## Servicearbetets förutsättningar

Många frontlinjearbeten är slitsamma och ofta stressiga och dessutom råder ofta hög personalomsättning. Jag menar att diskussionen i servicemanagementlitteraturen inte tillräckligt tar hänsyn till att karaktären på frontlinjearbetet är slitsamt och stressigt. En del av min kritik av service managementlitteraturen handlar om att de förutsättningar, till exempel hög personalomsättning, högt tempo och slitsamt arbete, som karakteriserar servicebranschen inte tillräckligt belyses.

Normann (2000a, s. 107) skriver att servicearbeten ofta är intensiva och att de innehåller mycket kundkontakter, vilket innebär att de kan vara mycket givande eller också mycket slitsamma för den anställde och ofta är bådadera på samma gång. Problemet med detta uttalande är att han inte går vidare och diskuterar vad denna slitsamhet kan ställa till med för problem i en serviceorganisation. Jag har ofta lagt märke till denna slitsamhet och intensitet i frontlinjearbetet. När det är dags för utcheckning på ett hotell är det ofta högt tempo och intensivt arbete. Kön är lång framför receptionsdisken, de flesta kommer vid samma tidpunkt, och vill så snabbt och effektivt som möjligt få sin utcheckning avklarad.

Servicepersonalens uppgift är att vara snabb och effektiv och samtidigt ge kunden en känsla av omtänksamhet och vänlighet, till exempel genom att säga ”välkommen tillbaka”, ge kunden en vänlig blick,

ett leende eller kanske fråga om vistelsen fungerat bra. Det hände ofta att receptionisterna knappt lyfte blicken från datorskärmen, än mindre hann med någon liten kommentar eller fråga till kunden. Det höga tempot gjorde att arbetet blev slitsamt och påverkade kundmötet på ett negativt sätt. Om kunden dessutom ville framföra sitt eventuella missnöje eller ställa någon fråga var det få som klarade detta på ett förtjänstfullt sätt i denna stressade situation. Många svarade väldigt kort och kanske till och med avfärdade klagomålet med en kommentar som: ”Det är ingenting vi kan göra något åt nu, du borde ha sagt till om detta tidigare.”

Edvardsson (2002, s. 352) skriver att hög personalomsättning ”är oförenlig med skapandet av en god servicekultur”. Hög personalomsättning är vanligt i många serviceföretag idag. Frågan är då på vilket sätt chefer i serviceföretag ska hantera denna problematik. Litteraturen diskuterar inte att förutsättningarna är sådana i många företag utan lämnar chefer att själva hantera de svårigheter detta innebär för att kunna skapa en servicekultur. Min egen erfarenhet är att den höga personalomsättningen innebar ett stort problem när det gällde att skapa en servicekultur.

## Inte bara vad – även hur

Min uppfattning är att mycket av det som diskuteras i service managementlitteraturen svarar på frågan vad som bör göras för att bli ett bra serviceföretag men ger inga eller få svar på frågan hur företagen ska hantera de praktiska svårigheterna som serviceföretag möter. Möjligen är det inte forskarnas uppgift att diskutera hur, men jag anser att det är mycket viktigt att diskutera svårigheterna för att verkligen belysa hur viktig frontlinjepersonalen är och vilka förutsättningar och resurser den behöver för att kunna göra ett bra arbete.

I det här kapitlet har jag endast påpekat bristerna jag menar att litteraturen har. Men självfallet har service managementlitteraturen också en mängd förtjänster. Kunskapen som denna litteratur har bidragit med har fungerat som hjälp och vägledning i mitt arbete med att organisera och skapa rutiner och system i företagen för att uppnå hög servicekvalitet. Teorierna och kunskapen som förmedlas i litteraturen är viktiga om och när du ska bygga, leda och utveckla en servicekultur på ett företag. Om vi inte hade arbetat utifrån den kunskap

som forskare och författare inom området service management bidragit med hade de företag jag arbetat i inte varit så duktiga på att skapa och utveckla bra och lönsamma serviceföretag. Författarnas bidrag tror jag är viktiga för utvecklingen av goda serviceorganisationer. Utbildningar och service managementlitteratur har givit mig insikter i vad företag bör göra för att uppnå goda resultat.

Men som sagt litteraturen inom området service management slutar där de praktiska svårigheterna börjar. Det jag saknar är en diskussion om hur ledare/chefer ska kunna realisera den goda serviceorganisation som service managementlitteraturen förespråkar, vilka svårigheterna är och vad som är praktiskt möjligt.

Resonemangen kring de svårigheter och hinder som finns i serviceorganisationer är alltför kortfattade. Den fortsatta forskningen behöver diskutera och problematisera de krav företagsledningar ställer på personal i serviceföretag och de förutsättningar som gäller för många i frontlinjen. Min förhoppning är att framtidens service managementlitteratur i större utsträckning kommer att behandla de praktiska svårigheter som möter serviceföretag och deras personal.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 47

# 3

# Tjänstens triad

## *– Från ömsesidig harmoni till dialektisk spänning i tjänstemöten*

Erika Andersson Cederholm & Szilvia Gyimóthy

## Introduktion

Relationsmarknadsföringens (RM) paradigmskifte i tjänsteforskningen har de senaste två decennierna (se t.ex. Berry 1983; Gummesson 1998; Grönroos 2000) inneburit en dramatisk perspektivförskjutning vad gäller kundsyn, kundrelationer och naturligtvis, tjänstemötet. Tjurfäktningsmetaforen (Normann 1983) och illustrationer av kunden som en motståndare (Levitt 1972) har tonats ned och kunden som medproducent eller deltidsmarknadsförare (Gummesson 1991) har istället lyfts fram. Tjänstrelationens tidshorisont har utvidgats: sanningens ögonblick har ersatts med den allt vanligare beteckningen *service relationships* (Berry 1995) och tjänstemöten och tjänsteepisoder (Holmlund 1997) framstår allt oftare som pärlor på ett radband i förhållandet mellan kund och leverantör. På *business-to-business*-marknaden betonas vikten av samverkan och strategiska allianser, vilka bygger på en kombination av konkurrens och samarbete mellan två företag (Gummesson 1998, s. 59). Den goda, harmoniska och långvariga tjänsterelationen framstår på så vis allt tydligare som ett ideal och det sätts ofta likhetstecken mellan ”relation” och ”god relation”.

Relationerna framställs dessutom allt ofta som tvåpartsrelationer. I relationsmarknadsföringssammanhang används begreppet kommersiella dyader (Iacobucci & Ostrom 1996), vilka beskriver tätt sammankopplade och direkta relationer mellan två aktörer, t.ex. köparen och säljaren. Äktenskap (Dwyer, Schurr & Oh 1987; Berry 1995; Kanter 1994) eller vänskapsrelationer (Lashley & Morrison 2003) är en typ av

dyader som ofta används som metaforiska illustrationer för att förstå tjänsterelationens struktur och karakteristiska drag, dvs. dess idealtypiska form. Förhållandet mellan tjänstemarknadens aktörer porträtteras som ett harmoniskt dyadiskt parförhållande, med alla de positivt laddade epitet som hör till: förtroende, lojalitet, hängivenhet och ärlighet. Betoningen på ansvar och tillit mellan samarbetsparter för att nå gemensamma mål (Dwyer, Schurr & Oh 1987; Kanter 1994; Iacobucci & Ostrom 1996; Nowak et al 1997) medför att dyaden får starka konnotationer av allians och försoning. Kärnan i relationsmarknadsföringen är således reciprocitet, dvs. benägenheten att gengälda tjänster med tjänster i lika proportioner (Bagozzi 1995, s. 275). Denna aspekt uttrycks tydligt i Grönroos definition av marknadsföring i tjänsteföretag:

> Marknadsföring är att identifiera och etablera, sköta och utveckla, samt vid behov avveckla relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade parters mål uppfylls. Detta genomförs genom ett ömsesidigt givande och uppfyllande av löften (Grönroos 1999, s. 14).

Det är emellertid anmärkningsvärt att den mest använda metaforen för att beskriva tjänsterelationer är det idealiska och balanserade parförhållandet mellan makar eller vänner. Självaste ordet tjänst eller service vittnar ursprungligen om en tydlig makthierarki mellan slav och härskare, och många av dagens tjänstemöten bygger på ett ojämnt maktförhållande, där kunden är långt ifrån ”kung” eller ens ”likvärdig part”. Hur tolkas exempelvis ömsesidighet och förtroende i relationerna mellan lärare och student, guide och turist, eller banktjänsteman och låneansökande kund?

Det finns en mängd av asymmetriska dyader i interpersonella relationer och dessa kan användas som alternativa modeller i studier av tjänsterelationer. Till exempel, i sin tolkning av varumärkeslojalitet, föreslår Sweeney & Chew (2000) nio andra dyadiska metaforer för att nyansera bilden av kundens relation till varumärket. De nämner andra alternativ än det idealiska parförhållandet, som arrangerade äktenskap, bekvämlighetsäktenskap, släktskap, beroendeförhållanden och fiendskap och påpekar att inte alla relationer är goda och jämviktiga. Det kan finnas olika skäl till att välja att ingå i ett förhållande, som status, ekonomiskt intresse eller släktskap, och ofta påverkas valet av en tredje part. Exempelvis kan internatskolor liknas vid arrangerade äktenskap, där studenten spelar en underordnad roll i pakten mellan

skola och föräldrar. Studenten kan här tolkas som tjänstemötets objekt som ska forslas genom utbildningssystemet mot att föräldrarna betalar en fast årlig kostnad. Processen drivs fram via studentens ambitioner, men också skuld, pliktkänsla och tacksamhet mot föräldrarnas uppoffringar. Det finns inte någon ”kommersiell vänskap” mellan lärare och student eller mellan föräldrar och skola, och arrangemanget upphör då studierna avslutas.

Oavsett om man framhäver symmetrin eller asymmetrin i servicemötet och i tjänsterelationen, är analysen ofta baserad på beskrivningen av tvåpartsrelationer genom dyadiska modeller. Men relationen mellan två parter präglas i vissa fall av en eller flera ytterligare aktörers närvaro. Exempelvis kan inte den asymmetriska relationen mellan internatskolestudent och lärare som nämns ovan förstås till fullo utan att hänsyn tas till den tredje parten: föräldrarna. Vi kan nämna ett annat exempel, för att anknyta till tjurfäktningsmetaforen. Tjurfäktning och andra åskådarsporter framförda på arenor, i badmintonhallar eller fotbollsplaner handlar inte bara om mötet mellan två parter där den bästa vinner. Gladiatorspelets moderna arvinge (sportunderhållningsindustrin) har en kommersiell inramning där högavlönade proffs uppträder för en masspublik (Schubert 2001). Tjurfäktningens märkliga blandning av estetisk kamp och fysisk smärta är ett spektakel med den klimaktiska *momento de la verdad* eller finalen på ett världsmästerskap som spännande underhållning för den tredje parten: publiken. Åskådare och hyllande fans är spektaklets sponsorer och ögonvittnen utan vars närvaro kampen mellan den starkaste och den snabbaste aldrig skulle gå av stapeln. Tjänstesektorn är också full av liknande, till synes dyadiska relationer, som i själva verket får sin speciella karakteristika på grund av en tredje parts närvaro. Relationen mellan turist och serviceleverantör präglas ofta av att en tredje part (lokalbefolkningen på destinationen) finns närvarande som representanter för den miljö som är en del av attraktionen. Relationen mellan hotellets receptionist och gästen kan också i hög grad präglas av ”övriga gäster”. Väljer man parrelationsmodeller eller andra dyadiska metaforer, riskerar således analysen att bli onyanserad och man förbiser viktiga aspekter.

En begränsning med de analyser som fokuserar på dyaden är att de inte tar tillräcklig hänsyn till tjänstemötets komplexa sammanhang. I detta kapitel argumenterar vi för att vissa typer av tjänstemöten kan bättre förstås genom en specifik form av trepartskonstellation: tria-

den. Triaden är en typ av social form som tydliggör det spänningsfyllda i relationer. Dessa kan ibland präglas av harmoni och balans, men allt oftare synliggörs två-mot-en-konstellationer med exklusion, otrohet, kontroll, makthierarkier och lojalitetsuppgörelser. Utvidgningen av dyaden medför (utöver en tredje aktör) en dynamisk spänning som är karakteristisk för många tjänstekontexter. Denna spänning har emellertid inte lyfts fram i den tjänsteforskning som intresserat sig för triadiska affärsrelationer (se nästa avsnitt). Vårt mål är därför att utveckla den nuvarande förståelsen av tjänstetriader med hjälp av Georg Simmels (Simmel 1971; Wolff 1950) teoretiska perspektiv.

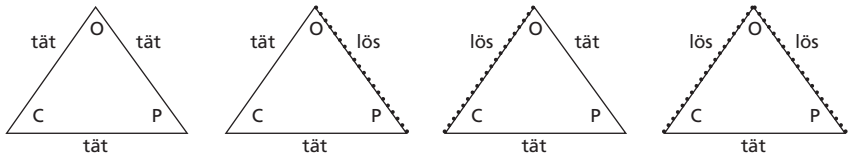
## Från dyader till komplexa flerpartsrelationer

Förståelsen av den dyadiska relationen har fördjupats genom studier av de ekonomiska nätverk som de två parterna oftast ingår i. Gummesson (1998) menar t.ex. att både kunden och leverantören är ”månghövdade” (Gummesson *ibid*, s. 96). Relationen mellan två företag initieras, konkretiseras och utförs av individer som har olika roller och maktpositioner inom organisationen, och därmed intressen som kan motverka varandra. Den enkla kommersiella dyaden mellan t.ex. två samarbetsföretag består i verkligheten av ett komplext nätverk av aktörer och relationer, där en mängd tjänstemöten framträder på flera nivåer och mellan olika avdelningar. Forskare från den nordiska service managementskolan beskriver triadiska affärsrelationer som den mest grundläggande typen av nätverk mellan företagsaktörer. Havila (1996) beskriver t.ex. förändringar i triadens karaktär och struktur, medan Havila, Johanson och Tilenius (2004) studerar förtroende och engagemang (*commitment*) i internationella företagsnätverk. Resultatet av varje tjänstemöte i ett nätverk kan få både kort- och långvariga konsekvenser, då det påverkar kundens personliga upplevelser och attityder gentemot kontaktpersonalen, leverantören eller varumärket. Upplevelsen av varje sådant enskilt möte kan påverka det strategiska samarbetet mellan företagen inom nätverket. Tjänsteforskningen kring flerpartsrelationer har därför hittills mest varit inriktad på att utveckla analytiska modeller där det avslöjas hur flerpartsrelationen kan påverka affärsresultaten.

Nivåskillnaden mellan individuella och organisatoriska aktörer il-

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 51

lustreras ofta i tresidiga modeller, t.ex. Albrechts och Zemkes servicetrekanter (Albrecht och Zemke 1985). Deras och andra tjänsteforskares bidrag består i att kartlägga och problematisera flersidiga relationer mellan kund (*C = Customer*), leverantör (*O = organisation*) och frontlinjepersonal (*P = Provider*). Gutek, Groth & Cherry (2002) presenterar t.ex. en typologisering av olika trepartskonstellationer mellan kund, tjänsteorganisation och kundkontaktpersonal. Deras fokus ligger på beskrivningen av olika kombinationer av lösa och/eller täta dyader mellan de tre parterna, samt en kartläggning av förbindelsen dem emellan. Bland de långvariga tjänsterelationerna, som bygger på täta förbindelser mellan organisationens personal (P) och kund (C), kan fyra olika scenarier identifieras beroende på hur starkt P respektive C är knutna till själva organisationen (se konstellationerna i figur 3:1). Gutek och hennes kolleger uppmanar till att beakta tjänstetrekantens karaktär och relationernas intensitet för att därigenom kunna skräddarsy passande tjänsteleveranssystem och lojalitetsprogram (Gutek et al *ibid*).




*Figur 3:1. Olika trepartskonstellationer mellan kund (C), personal (P) och organisation (O) i en tjänsterelation (efter Gutek et al 2002, s. 135).*

Förutom relationernas styrka och intensitet är det också intressant att studera samspelet mellan vänliga och fientliga dyader i en tjänstetrekant. En annan grupp av forskare, Carson P., Carson K., Knouse och Roe, tillämpar socialpsykologen Fritz Heiders balansteori för att kunna identifiera orsakerna till kvalitetsproblem i tjänsterelationer (Carson et al 1997). Enligt balansteorin (Heider 1958) styrs förhållandet mellan två parter av känslor och attityder. Om båda parter hyser positiva känslor för varandra – eller omvänt, om de inte gillar varandra – handlar det om en balanserad dyad. Om känslorna är de motsatta (den ena gillar den andra, medan den andra ogillar den första) kan relationen beskrivas i termer av en obalanserad relation. Heider överför samma argument till trepartskonstellationer (mellan individer

eller abstrakta organisationer) och hävdar att man enbart kan tala om en balanserad situation då det finns ett ojämnt antal positiva relationer. Exempel på detta är om alla tre parter hyser positiva känslor inför varandra (”min väns vän är min vän”) eller två utav tre dyader karakteriseras av fientliga känslor: ”min fiendes fiende är min vän” eller ”min väns fiende är min fiende”. Ett jämnt antal positiva dyader, däremot, ger obalanserade trekanter som innehåller interna spänningar. Även om konstellationerna ”min väns vän är min fiende” eller ”min fiendes vän är min vän” matematiskt sett är ologiska, är de inte otänkbara i mänskliga relationer. Om exempelvis kunden är positivt inställd till en organisation eller ett varumärke (och organisationen dessutom har goda relationer till sina medarbetare), kan relationen undergrävas om förhållandet mellan kundkontaktpersonalen och kunden präglas av negativa känslor och attityder. Carson et al (1997) illustrerar åtta olika scenarier för tjänstetrekanter mellan P-O-C, varav fyra är i balans och fyra är i obalans (tabell 3:1), och menar att på lång sikt kan obalanserade tjänstetrekanter påverka tjänstekvaliteten och tjänstrelationerna på ett negativt sätt.

*Tabell 3:1. Möjliga trepartskonstellationer baserade på positiva vs. negativa känslor i trekantens dyader (efter Carson et al 1997, s. 105).*

| **Mellan C och P** | **Mellan C och O** | **Mellan O och P** | **Relationens karaktär** |
|---|---|---|---|
| + | + | + | Balanserad (3 positiva dyader) |
| + | + | – | I obalans (2 positiva dyader) |
| + | – | + | I obalans (2 positiva dyader) |
| + | – | – | Balanserad (1 positiv dyad) |
| – | + | + | I obalans (2 positiva dyader) |
| – | + | – | Balanserad (1 positiv dyad) |
| – | – | + | Balanserad (1 positiv dyad) |
| – | – | – | I obalans (0 positiv dyad) |

Genom att åtskilja och tydliggöra relationer mellan kund och organisation, kund och personal, eller eventuellt organisation och personal, har dessa författare använt sig av trekantslogiken för att illustrera ett tjänstemöte eller en tjänsterelation. Deras åtta scenarier (som växlar mellan lösa/täta eller vänliga/fientliga förbindelser mellan de tre parterna) betonar att interaktionen mellan kund och organisation kan utspela sig på två (inte helt åtskilda) nivåer. Den första nivån refererar till det konkreta mötet (eller möten) och förhållandet mellan individer (kunden och kundkontaktpersonalen som individer), medan den andra nivån beskriver den individuella kundens attityd och förhållande till tjänsteorganisationen (t.ex. lojalitet till varumärket). Problemet med Gutek, Groth & Cherry (2002) och Carson et al:s (1997) typologier är att analysen av relationen mellan parterna sker genom förklaringar av tre enskilda dyadiska relationer. Modellerna framstår som en katalog av olika tjänstekonstellationer snarare än som en verklig problematisering av det triadiska tjänstemötet. Balansmodellerna antyder att tjänstetrekanter kan förstås utifrån binära kombinationer av ett fåtal faktorer: relationens styrka är antingen tät eller lös, dess emotionella laddning är antingen vänlig eller fientlig. Däremot diskuteras inte triadens specifika sociala form, där t.ex. medlaren som tredje part är viktig att ta hänsyn till för att förstå relationen mellan de båda andra. Därmed får också författarna svårt att finna exempel till sina mekaniska modeller. I följande avsnitt kommer vi att göra en närmare presentation av triadens karakteristiska drag, med avstamp i Georg Simmels analys av triaden som social form (Simmel 1971; Wolff 1950). Vi kommer att diskutera på vilket sätt den skiljer sig från dyaden – även då denna består av tre dyadiska relationer i form av en trekant.

## Från trekanter till triader

Georg Simmel är en av pionjärerna som lyft fram och analyserat den tredje partens betydelse i social interaktion. Den tredje parten, enligt Simmel (Simmel *ibid*; Wolff *ibid*), tillför inte enbart en ökad kvantitet, utan också en förändring av relationens kvalitet. I en triad kan relationen mellan två parter i triangeln inte förstås om man inte beaktar den tredje partens roll. Triaden är således inte att betrakta som summan av olika dyadkonstellationer likt tjänsterelationens trekant vi

diskuterat ovan, utan har en kvalitativt annorlunda innebörd. Två parter förhåller sig alltid till en tredje, oavsett om denna är aktivt närvarande eller har en mer passiv roll i bakgrunden.

Khurana (2002) har i en tolkning av Simmel urskiljt tre typer av triadkonstellationer, vilka kan betraktas som idealtypiska. Den första är den situation då den tredje parten är den som i huvudsak drar nytta av eller har glädje av relationen, medan de två andra står i ett oppositionellt förhållande till varandra. Här fungerar den tredje parten som en sammanhållande länk, utan vars roll de två övrigas oppositionella relation skulle förlora sin udd (Khurana *ibid*). Denna relation skulle kunna liknas vid tjurfäktningens olika aktörer där publiken är den tredje parten. Den andra typen av konstellation är ”härska genom söndring”, där den tredje parten aktivt går in för att skapa distans mellan de två andra parterna. För att använda en välkänd metafor kan vi tänka oss den svartsjuke älskaren som inte kan acceptera att föremålet för hans kärlek fortfarande vill vara gift med sin man. Han vill dock bibehålla statusen som en betydelsefull person i hennes liv och försöker medvetet skapa disharmoni i hennes äktenskap. I den tredje typen av triadkonstellation har tredje parten rollen som aktiv medlare eller brobyggare, likt den gode vännen som vill försöka rädda sina vänners krackelerande äktenskap. I vissa fall fungerar medlaren som den enda kommunikationskanalen mellan två parter. Dessa är visserligen medvetna om varandras existens, men väljer att inte direkt interagera med varandra. De är kanske helt tillfreds med den distanserade relation som medlarens närvaro möjliggör. Ett exempel på detta är relationen mellan en fastighetsmäklare och hans två kunder: säljaren och köparen.

Triaden kan på så vis synliggöra ett annat av Simmels analytiska teman: spänningen mellan närhet och distans (Wolff *ibid*). Den tredje parten kan ha rollen som – inte bara som antingen en sammanhållande eller distanserande faktor mellan de övriga två – utan som både sammanhållande och särskiljande. Simmel använder ofta bron som en metafor för en relation som präglas av både närhet och distans: den sammanbinder men markerar samtidigt ett avstånd genom sin blotta existens. Triangeldramat i en *ménage-à-trois* synliggör närhet/distansrelationen mellan älskaren/hustrun och hustrun/den äkta mannen. Triaden är således en specifik form av social interaktion som möjliggör en dynamisk spänning – en dialektik – mellan närhet och distans, inklusion och exklusion. Huruvida det blir den sammanhållande eller

särskiljande aspekten som synliggörs mest, beror på hur relationen mellan de övriga ser ut för tillfället.

I vissa sammanhang har parternas roller institutionaliserats och blivit förutsägbara. Tjurfäktningen är t.ex. en ritual med mycket tydliga ramar, även om utfallet i kampen inte är helt förutsägbart. I den tredje typen av triadkonstellation som nämns ovan har ibland rollen som medlare institutionaliserats i form av specifika yrkesroller, t.ex. äktenskapsrådgivaren eller fastighetsmäklaren som nämndes ovan. Förmedlaren av tjänster, t.ex. en resebyrå, innehar en roll som i vissa situationer kan likna medlarens (se diskussion under ”Affärsturismens triadiska relationer”). Men i de flesta triadiska relationer är varken kontexten eller rollerna givna, utan relationen kan växla mellan de tre idealtypiska formerna som nämnts ovan beroende på situationella omständigheter. Till exempel när två flygbolag ingår i en strategisk allians kan de samtidigt vara varandras konkurrenter och samarbetspartner (Gummesson 1998, s. 59). Den relativt distanserade tredje parten (i det här fallet t.ex. Konkurrensverket eller en annan konkurrent) skänker genom sin närvaro en mening åt de två övrigas relation och kan under nya omständigheter fungera som en relationell brosprängare, för att i en ytterligare förändrad situation bli en aktiv brobyggare och medlare.

Den samtidiga spänningen mellan närhet och distans blir således en viktig förutsättning för en triadisk relation. Förtroende ges och lojalitetsband knyts, men den tredjes närvaro tillför ett riskmoment i relationen som hindrar den från att stabiliseras på ett sådant sätt som ofta beskrivs som det idealiska i en balanserad servicetrekant (jfr modellerna i tabell 3:1 och 3:2). Det riskfyllda i en relation som ständigt står på språng för eventuella förändringar vad avser lojalitetsband och maktbalans utgör emellertid en utmärkt grogrund för förtroende.

Risk som en förutsättning för förtroende är en tanke som diskuteras bl.a. av Ulrich Beck (1992) och Anthony Giddens (1991) och har tillämpats i studier av interorganisatoriskt samarbete (Lane & Backmann 1998; Sydow 1998). Risk och förtroende som två ständiga följeslagare är emellertid en tanke som strider mot en vanlig föreställning om förtroende som bygger på att förtroende enbart kan uppkomma i en stabil social kontext där aktörerna delar varandras grundläggande värderingar (Sztompka 1999). Utifrån Beck och Giddens perspektiv diskuteras risk som en konsekvens av en upplevd ontologisk osäkerhet i dagens samhälle. Detta är en följd av individens lösryckthet från tra-

ditionella former av sociala strukturer vilka skapar meningssammanhang och trygghet. Även om detta kan sägas vara utmärkande för det senmoderna samhället, har Simmel i ett mycket tidigare skede diskuterat tillit och förtroende i ett övergångsskede mellan ett traditionellt ruralt samhälle och ett modernt samhällssystem. Ann-Mari Sellerberg (1994) skriver t.ex. i en tolkning av Simmels förtroendeanalys att tilliten med nödvändighet innehåller ett visst mått av osäkerhet. Risken som föreligger att en människa ska bryta ett förtroende och inte kunna ställas till svars för det, förhöjer tillitens betydelse. En så anonymiserad och relativt objektifierad kultur som det moderna urbaniserade samhället utgör – och kanske i ännu högre grad det senmoderna samhället – skapar därmed goda förutsättningar för tillit. En förändringsbenägen marknad, global konkurrens och nätverkskonstellationer som ersättning för mer stabila organisationsformer, är t.ex. några förklaringar till relationsmarknadsföringens fokus på att behålla kunder eller samarbetspartner i långvariga förhållanden, exempelvis genom lojalitetsskapande aktiviteter och bonusprogram.

Servicetrekanten som analytisk modell, bestående av en kombination av dyadiska relationer, tar inte hänsyn till någon dialektisk spänning och frågan om risk och förtroende framställs ofta som en antingen/eller-relation: risk antingen föreligger eller inte. Förtroende betraktas som en ägodel: antingen har man det eller så har man det inte. Är däremot trepartskonstellationen triadisk blir frågor om risk, lojalitet och makt betydligt mer komplexa. I följande avsnitt presenteras ett exempel på hur triaden som analytisk modell kan användas för att studera tjänsterelationer av komplex karaktär. Relationen mellan de tre parter vi presenterar är ständigt föränderlig beroende på kontext och situation, vilket gör att en trekantsmodell bestående av ett antal enkla dyadiska relationer inte är tillräcklig för att förstå denna specifika servicerelation. Vårt exempel handlar om affärsturism och vi har valt att i huvudsak fokusera på de tre aktörerna affärsresenären, resenärens företag och resebyrån.[19]

## Affärsturismens triadiska relationer

Affärsresemarknaden och köpet av tjänsteresor har en särställning vad gäller tjänsterelationer (Holma 2004). De präglas av ett mångsidigt nätverk mellan företag som köpare (företagskund eller *corporate pur-*

*chaser*), mellanhänder (resebyråer) och olika tjänsteleverantörer (transportbolag, övernattningsställen, mötesfaciliteter och eventbyråer). Relationerna definieras ofta i långvariga ramavtal: köparen samarbetar vanligtvis med en enskild resebyrå, medan resebyrån har ett begränsat antal leverantörer (s.k. *preferred suppliers*) att välja mellan. Resor hör till den typ av tjänst där köp och konsumtion skiljer sig åt i tid och rum. Affärsresenärer förflyttar sig i tjänstens ärende: de deltar i konferenser, möten, mässor eller är på försäljningsturné. Denna förflyttning genererar ett komplext paket av olika tjänstebehov i form av flygresor, tågbiljetter, hotellrum, möteslokaler, bilhyrning, visum m.m. Transaktionerna av affärsresans olika komponenter kan genomföras via både fysiska och nätbaserade distributionskanaler, vilket innebär att priserna på samma tjänst kan variera beroende av tidpunkt, leverantör och försäljningskanal. Genombrottet av datorbaserade bokningssystem under 90-talet medförde visserligen att direkta transaktioner mellan resenär och leverantör (flyg- eller hotellbolag) blev möjliga, men det betyder inte att marknaden och tjänsterelationerna blev mindre komplexa. Snarare tvärtom, idag ser vi allt fler och nya typer av aktörer. I kölvattnet till flygmarknadens avreglering har t.ex. fler webbaserade lågprisflygbolag tagit plats. Affärsturismens branschlogik har förändrats och resebyråns roll har omdefinierats från att vara ”mellanhand” till att bli en konsulterande *travel manager* med överblick över alla produkter och tjänster och dessutom med kompetens att komponera dessa till ett affärsresepaket.[20]

Affärsturismens marknad karakteriseras inte enbart av en kedja av månghövdade leverantörer utan också av månghövdade kunder. ”Kunden” kan innefatta olika aktörer: den individuella resenären som ska förflyttas och hans företag som köper reserelaterade tjänster till sina medarbetare. Affärsturismen är således en hybrid marknad (se t.ex. Mason & Gray 1999), som innebär att det existerar två relationer samtidigt: *business-to-business* (B2B) och *business-to-customer* (B2C). *Business-to-business*-relationen uppstår mellan den som betalar för tjänsten (företagskunden) och den som levererar tjänsten (t.ex. resebyrån), medan förhållandet mellan den enskilda affärsresenären och resebyrån liknar en marknadspräglad *business-to-customer*-relation. Tjänstemottagaren och den som betalar för tjänsten är två olika aktörer, vilket kan leda till motstridiga intressen, behov och krav (se figur 1). De *human cargos* (Holma *ibid*, s. 4) som skickas runt i världen ska utsättas för minsta möjliga stress och obekvämligheter, så att de på ett optimalt sätt kan

utföra sina uppdrag. Affärsresenären väljer gärna en business-class-biljett, som ger möjlighet både till bonuspoäng enligt de bonusprogram som många flygbolag använder sig av och som vanligtvis[21] faller den individuella resenären till godo, och till andra förmåner som kan underlätta resenärens tidsplanering och effektivisering av sitt arbete, samt kompensera fysiska och psykologiska obehag under resan. Detta är biljetter som oftast är dyrare än andra biljettyper och representerar således inte det mest kostnadseffektiva alternativet på en resa. Här föreligger alltså en intresseskillnad mellan individ och organisation.

Därmed ställs resebyrån, dvs. tjänsteleverantören, inför ett moraliskt dilemma: Vems behov ska resebyrån prioritera eller tillfredsställa först? Resebyrån väljer oftast att sätta den betalande kunden (resenärens företag) i högsätet och strävar efter att finna en kostnads- och tidseffektiv lösning på en förfrågan. Så här uttrycker sig en representant för en affärsresebyrå:

> Ja, det är så att vi har avtal med alla våra kunder, så det finns garantier på längden och tvären, vi har t.ex. en garanti att du inte kan hitta ett bättre alternativ, eller billigare alternativ, så om vi har missat det så är vi ersättningsskyldiga. (...) Jag sitter och gör avtal med kunder där vi ska sänka deras kostnader och det är bara det det handlar om idag.

Det ömsesidiga utbyte och den respekt som Grönroos menar är grunden i relationsmarknadsföring (Grönroos 1999, s. 14), blir tydliga i relationen mellan resebyrå och företagskund:

> ... jobbar man väldigt nära sina kunder så har man... det är långa relationer det handlar om (...) De är ju såpass långa så att man umgås nästan privat.

Vikten av att vårda kunden gäller dock inte på samma sätt gentemot resenären. De individuella resenärerna betraktas snarare som ett funktionellt verktyg, vars behov måste tillgodoses för att de ska kunna fullfölja sina tjänster på ett optimalt och effektivt sätt. Objektifieringen av tjänstemottagaren tydliggörs i följande uttalande:

> Vi äger kunden här (...) det ringer en kille och säger att jag kommer från firman bla-bla, så ser vi ju allting (...) så ser vi på hans profil att han är vegetarian, att han inte röker och att han skulle vilja åka med ett bestämt flygbolag. Ju mer vi vet ju snabbare går allting.

”Vi äger kunden här...” Resebyrån har kännedom om en mängd individuella karakteristika samtidigt, paradoxalt nog, som resenären avpersonifieras och typifieras via kundprofileringen. Detta innebär i praktiken att resebyrån, via ett elektroniskt kundkartotek, har möjlighet att skräddarsy produkter och skicka mejl direkt till tusentals kunder. Kunden betraktas dock inte som något annat än en unik kombination av personlig information och preferenser. Resebranschens tjänster är till stora delar beroende av ett flertal nätbaserade verktyg, som bokningssystem, kundkartotek och bonuspoängsregistrering, vilka tillsammans skapar ett byråkratiskt system som förenklar och rationaliserar varje enskild transaktion. Desto fler fasta avtal, policys och procedurer som finns i tjänstesystemet, desto tydligare följer tjänstemötena en snitslad bana.

Affärsresenären kan dock markera sin individualitet och utöva motstånd mot den kostnadseffektiva men avpersonifierande resehanteringsprocessen genom att komma med sena beställningar och önskemål om *business class*-biljetter, vilket gör resorna onödigt dyra. Tjänsteleverantören får på så vis en kontrollfunktion, där han övervakar de individuella kundernas beställningar och rapporterar tillbaka till företagets ekonomichef eller VD.

> Vi har ju blivit lite av poliser på företagen, företagsledningarnas uppdrag att bevaka och hålla resenärerna i öronen. Bara vetskapen om att vi registrerar sånt här (t.ex. hur många gånger resenären Kalle har nekat vårt förslag), får fantastisk genomslagskraft att folk börjar åka billigare.

Resebyrån försöker odla ett långvarigt, nästan personligt, förhållande till sin företagskund, där den individuelle resenären betraktas som ett instrument med vars hjälp resebyrån kan få bekräftelse på sin roll som tjänsteleverantör. Dock finns det yttre omständigheter som hotar denna idealiserade relation mellan resebyrå och företagskund: SAS bonussystem ger i nuläget bonuspoäng till den enskilde resenären och inte till kunden. Resenären får på så vis en mer betydelsefull roll och en maktposition gentemot både sitt företag och resebyrån. Resenären som individ med specifika önskemål och en viss maktposition blir här framträdande:

> [...] deras [SAS] bonussystem går lite stick i stäv med det som jag och min motpart, dvs ledningen, ekonomichef eller vad VD:n på företaget vill. De vill sänka kostnaderna så mycket som möjligt, få ut mesta möjliga resor av rese-

> budgeten, och det är här jag menar att Eurobonusen styr i vissa... det är ganska mycket resenären i val av klass och väg och allt möjligt. Man kan alltså... jag har hur många exempel som helst på att man åker onödigt dyrt för att få många poäng. Alltså, jag menar, om en biljett kostar i ekonomiklass sextusen och *business class* tolv tusen, och han (resenären) måste ringa på måndag för att få den för sex så väntar man och ringer på tisdag så får man den för tolv...

Resebyråns roll blir således polisens eller kontrollantens som får ”hålla resenären i öronen”. Kontrollfunktionen kan förstärka lojalitetsbanden mellan resebyrå och företagskund. Resebyrån har möjlighet att ”skvallra” och får på så vis en viss maktposition gentemot resenären. Samtidigt har resenären, i egenskap av att vara mottagare och därmed förstahandsvärderare av resebyråns tjänster, möjlighet att förändra relationen mellan företag och resebyrå genom att informera företagets ledning om tjänstens kvalitet (en utgångspunkt i denna diskussion är dock att företagets representant och resenären inte är samma person.) Så även om resenären betraktas som ett verktyg eller objekt i relationen mellan resebyrå och företag, är denna tredje parts existens själva förutsättningen för relationen.

## Resenärens dubbelroll i affärsresandets triad

Affärsresandets triadkonstellation utgörs av två parter på organisationsnivå, medan den tredje parten utgörs av individer. Resenärens individstatus utgör en anomali, då resenären visserligen är en del av en organisation och företräder denna, men samtidigt har en betydelsefull roll i egenskap av individuell servicekonsument (Mason & Gray 1999). Resebyrån och resenärens företag strävar efter en relation präglad av ömsesidig balans och lojalitet, men resenärens individuella motiv och behov utgör en risk för relationens stabilitet. Ibland kan den individuelle resenärens nyckfullhet och personliga önskemål undergräva en överenskommelse mellan resebyrå och företag. En konsekvens kan bli att relationen äventyras och företaget tappar förtroende för resebyrån. En annan konsekvens kan bli att resebyrån tar på sig rollen som polis och lojalitetsbanden till företaget förstärks ytterligare. Oavsett vad som blir följden av resenärens aktiva markering av individstatus, arbetar både resebyråer och företagskunder mot att reducera osäkerheten kring resenärens tvetydiga dubbelroll. Som an-

ställd är resenären en representant för sitt företag, men samtidigt också en individuell konsument med individuella behov och önskemål. Om resehanteringsprocessen i företaget kan rationaliseras ytterligare, exempelvis via en resepolicy som följs av alla medarbetare utan avvikelser, skulle resenärens individstatus kunna reduceras. Detta uttrycks genom visioner och ideal hos de aktörer som har ett aktivt intresse i affärsresandet, t.ex. travel managers och deras leverantörer. Följande exempel är en illustration av de diskussioner som förs mellan triadens olika aktörer:

SBTA (*Swedish Business Travel Association*) är en förening som med jämna mellanrum samlar travel managers och leverantörer för att diskutera gemensamma angelägenheter. På den årliga konferensen ”Affärsreseforum” år 2003[22] uttrycktes ideal och visioner som framförallt travel managers har avseende sin yrkesroll och relation till både leverantörer och resenärer. Flera av konferensens föredragshållare och publiken framhöll vid flera tillfällen att travel managers har en form av kontrollfunktion, eller ”polisiär” roll, jämförbart med resebyråns – även om inte detta var något man ville stoltsera med. Det framfördes snarare underförstått eller med ironisk distans. Den polisiära rollen kan således innehas av både resebyrån och resenärens företag, eller snarare flyttas från den ena parten till den andra. Diskussioner kring medarbetarnas ”resekultur”, tillåtelsen att avvika från resepolicyn, respektive ansvarsfördelningen mellan den enskilde resenären, travel manager och ledningen diskuterades livligt på konferensen. På vilket sätt man ska effektivisera resehanteringen är en mycket viktig fråga för travel managers, och en rationell process utan medarbetare som avviker, tycks vara idealet. Ett exempel på detta är en diskussion som fördes under konferensen om avvikelseuppföljning av de medarbetare som inte följer företagets resepolicy.

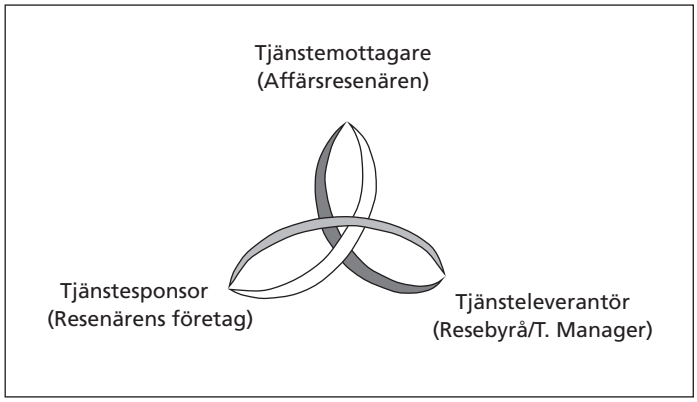
I den diskussion som fördes på konferensen framstår den enskilde resenären som en svårkategoriserbar anomali, som i egenskap av individuell konsument gör motstånd mot en allt för tydlig rationalisering av reseprocessen. Detta behöver inte bara vara i form av att resenären (som nämnts tidigare) ”glömmer” att beställa biljett i tid för att få sina bonuspoäng och på detta vis vara illojal mot företaget, utan han kan tvärtom markera sin individualitet och relativa maktposition genom att ”tävla” om att på egen hand hitta den billigaste biljetten.

## Triaden i tjänstestudier

Ett av tjänsteforskningens mest primära fokus är att förstå och analysera ekonomiska och organisatoriska relationer mellan marknadens olika aktörer. De flesta tjänstekontexter involverar inte enbart enskilda, ömsesidigt uteslutande dyader, utan även komplexa flerpartsrelationer. Dyadiska modeller som bygger på tvåpartskonstellationer (som tjurfäktnings- eller äktenskapsmetaforen) tillgodoser inte komplexiteten i dessa. Instrumentella modeller för tjänstemötet (Norman 1983) kan inte hantera nätverk eller väv av relationer inom och mellan organisationer. Under senare år har tjänsteforskare insett begränsningarna med dyader som analytiska verktyg. Flera har försökt att skapa modeller för att förstå centrala aktörstrianglar, men i deras konceptualisering framstår triadiska relationer enbart som en kvantitativ utökning av dyaden med ytterligare en aktör. De triadiska scenarier som t.ex. Gutek, Carson och deras kolleger vill peka på (Gutek, Groth & Cherry 2002; Carson et al 1997) framhåller tjänstetrekanten som en mekanisk kombination av tre dyader.

I vårt exempel har vi belyst en typisk triadisk relation mellan affärsresandets aktörer (resenären/tjänstemottagaren, resebyrån/tjänsteleverantören och resenärens företag/tjänstesponsor) och argumenterar för att triaden är mer komplex än vad den ofta har framställts som i tjänsteforskningen. Med utgångspunkt i Simmels perspektiv på triaden, blir det möjligt att hantera empiriska anomalier, dialektiska förhållanden och mångtydigheter, vilket matematiskt-logiskt uppbyggda analysmodeller inte tillåter. Triaden som analytiskt verktyg visar att aktörernas roller och relationer inte är fastfrusna över tid. Den individuelle kunden (i vårt fall affärsresenären) har en dubbel roll i egenskap av att vara både representant för sitt företag och individuell konsument. Affärsresenärens dubbla roll skapar speciella förutsättningar för relationen mellan de tre aktörerna. Resenären kan både stärka relationen mellan företag och resebyrå och skapa förtroende, såväl som att undergräva förtroendet och därmed skapa en distans mellan dessa två parter. Vi har använt triaden som analytisk modell för att visa på den föränderliga spänning och dynamik som finns mellan de tre parterna. Förtroende kan övergå till misstro, makt kan övergå till maktlöshet och vice versa. Förutom dialektiken mellan närhet och distans tydliggör också triadkonstellationen i vårt exempel (eftersom det är hämtat från en hybrid marknad) en spänning mellan den rationella organisationen och det individuella handlingsutrymmet.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 63




*Figur 3:2. Affärsturismens triadkonstellation.*

De två aktörer som i vårt exempel utgörs av organisationer kan naturligtvis splittras upp i ytterligare aktörer inom organisationen. I resenärens företag kan vi t.ex. urskilja en annan triadkonstellation bestående av travel manager, företagets ledning och den enskilde resenären. Här har en travel manager ofta en medlarroll, även om funktionen inte är institutionaliserad som en sådan.

Vårt exempel visar att analysen av tjänsterelationer bättre kan förstås om man tar hänsyn till relationernas föränderliga sociala och samhälleliga kontext. Tjänstemöten sker aldrig i ett socialt tomrum och därför är det viktigt att placera varje affärsmöte i en vidare social kontext och på så vis ta hänsyn till det nätverk av relationer som det enskilda mötet är en del av. Triaden kan här fungera som en analytisk modell för att bättre förstå frågor kring makt, lojalitet och förtroende i tjänsterelationer, och som ifrågasätter ett antingen/eller-resonemang vad gäller närhet/distans, förtroende/icke förtroende eller makt/maktlöshet mellan parterna.

# 4

# Spa-anläggningar

## *– deras tjänster och den kulturella kontexten*[23]

TOM O'DELL

> Målet är ett helare, friskare liv. Ökat välbefinnande, bättre balans, mindre skadlig stress och mer friskt flödande energi.
>
> Hos oss kan du finna lugn, avslappning och lyx. Allt för stressade kroppar och själar.[24]

I januari 2002 debuterade *Spa Magazine* på de svenska tidningsstånden. I numren som följde fann läsarna artiklar som informerade dem om allt ifrån ”helande vatten” och ”välgörande lerinpackning” till den japanska badtraditionens exotiska ritualer som erbjöds av Hasseludden Konferens & Yasuragi, ett spa-liknande konferenscenter utanför Stockholm.

> Första gången tvättar du kroppen. Med lugna, rytmiska rörelser skrubbar du huden ren och låter flera ämbar med vatten skölja bort smuts och tvålrester. Andra gången är det själens tur. Med samma rörelser tvättar du bort det som ligger och skaver i onödan. (*Spa Magazine* 2002, s. 25).

Det här var en exotisk värld, mycket fjärran från den som genomsnittssvensken stötte på till vardags. På många sätt var det en sensuell värld, på gränsen till det mystiska, det magiska och det andliga. Samtidigt kunde man i den här tidningen ana konturerna av en mycket profan värld där annonsörerna tävlade om att erbjuda konsumenterna hälsa, välmående och sinneslugn, i form av produkter som oljor, krämer och hudvårdsprodukter. Till och med flygbolag var med på leken. Icelandair, till exempel, gjorde reklam för ”The Icelandic Spa Cocktail… Tillsätt lika delar välbehag, njutning och god mat. Resultat?

En helg full av upplevelser man aldrig glömmer… ” (Icelandair 2002). I deras paket ingick en skönhetsbehandling i ”Planet Pulse, där välbefinnande och avslappning är nyckelorden” samt en badutflykt till ”den unika Blå Lagunen” som, visade det sig, är en kyltank vid en värmeanläggning mitt ute på ett ödsligt lavafält utanför Reykjavik.

Den marknad för lugn, avslappning och inre hälsa som omger oss i dag är enorm och mångskiftande, men att massproducera *wellness*, välbefinnande, är inte så helt enkelt. Naturligtvis är inte alla de aktörer som strömmar till den här marknaden lika lämpade för att lyckas. I det här kapitlet ska jag titta närmare på spänningen mellan massproduktion och individuellt välbefinnande. Texten analyserar först hur aktörerna på den här marknaden arbetar för att dra till sig kunder och tillfredsställa deras behov. Därefter visar kapitlet hur de tjänster som tillhandahålls av spa-anläggningar är intimt förknippade med, och beroende av, existerande sociala strukturer och kulturella trossystem som styr det sätt på vilket spa-anläggningarnas tjänster organiseras och uppfattas. Till sist pekar jag på behovet av att förknippa studiet av tjänstemöten (och tjänster generellt) med frågan om deras kulturella kontextualisering. För att kunna behandla alla dessa aspekter bygger det här kapitlet på empiriskt material från två specifika svenska spa-anläggningar – Varbergs Kurort Hotell & Spa, och Hasseludden Konferens & Yasuragi[25].

## Tjänsternas materiella former

Under senare år har spa-anläggningar blivit allt mer populära som enklaver dit man kan dra sig undan och fly från vardagens hektiska stress. Den aura som omger dem bygger, i stor utsträckning, på den blandning av upplevelser och erfarenheter som de utlovar besökaren. Men på den här punkten är inte alla spa-anläggningar likadana. I Sverige används ordet spa på olika sätt i olika kontexter. Sensa spa in Lund, till exempel, är ett dag-spa som erbjuder olika typer av massage, ansiktsbehandlingar och manikyr. Men man kan inte övernatta på den här spa-anläggningen eller avnjuta en utsökt måltid i samband med besöket (Sensa Spa 2003). Som kontrast kunde ledningen för ett äldre hotell på Öland under våren 2002 i upphetsad ton informera allmänheten om att de inom några månader skulle öppna sitt eget spa.

Deras spa var inte mycket mer än en jacuzzi som gästerna fick bada i. Men till skillnad från ett dag-spa erbjöd man möjligheten att äta middag och övernatta.

De båda spa-anläggningar som det här kapitlet fokuserar på är stora anläggningar där man kan äta och övernatta, och man erbjuder ett brett spektrum av massage, behandlingar och aktiviteter. I tillägg till detta har de båda anläggningarna investerat kraftigt i att utveckla sitt konferensutbud. Deras kunder är nämligen inte bara privatpersoner, utan till stor del företag, myndigheter och institutioner som använder de här spa-anläggningarna som mötesplatser. De båda är ganska stora spa-anläggningar, med svenska mått mätta, och liknar varandra i så måtto. Samtidigt skiljer de sig tydligt från varandra i sitt sätt att presentera sig och i hur de försöker tillfredsställa sina kunder.

Varbergs Kurort Hotell & Spa har 106 rum och ligger på Västkusten söder om Göteborg. Dess rykte som kurort går tillbaka till början av 1800-talet. Vid olika tidpunkter under större delen av 1900-talet fungerade anläggningen även som sjukhus och sanatorium. Fortfarande i dag erbjuder spa-anläggningen medicinsk vård och till dess anställda hör såväl sjuksköterskor som sjukgymnaster, tillsammans med massörer, terapeuter och tränare [26].

I stil med sitt förflutna reflekterar anläggningens huvudbyggnad tydligt den tidiga modernistiska stil man hittar i de flesta av de sjukhus och institutioner som byggdes under första delen av 1900-talet i Sverige. Huvudentrén har däremot inspirerats av brittisk inredningstradition, med träpanelade väggar och djupa, gröna läderfåtöljer. Som Mats, en av ledarna för Varberg, förklarar: ”Det är rätt roligt, många gäster som kommer nya hit säger att, när de kommer i entrén, upplever de lugn. Och det är det som många eftersträvar idag att varva ner, koppla av.” Spa-anläggningens historiska rötter, institutionsarkitekturen från 1900-talet och entrén i klassisk brittisk stil – allt bidrar till att skapa en lugnande atmosfär som skiljer anläggningen från många av de trendiga nykomlingarna på spa-området. Det åstadkommer den genom att på ett symboliskt sätt övertyga besökarna om att det här är ett traditionsrikt företag, med ett alldeles eget väl förankrat arv som i sin tur har rötterna i en professionell tradition.

Hasseludden Konferens & Yasuragi har 162 hotellrum och ligger på Ostkusten, i Stockholms skärgård.[27] Det byggdes tidigt på 1970-talet av LO, som avsåg att använda det för konferenser och fortbildning (Brink 1999, s. 153 ff.). Utseendet av anläggningen har påver-

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 67

kats av japanska arkitekturstilar och estetiska ideal. Det japanska tema som genomsyrar byggnadens arkitektur har överförts till andra områden av spa-anläggningens verksamheter, såsom japanskt inspirerade behandlingar och massage, Yasuragi-badet,[28] flera restauranger som serverar japansk mat och att gästerna ombeds klä sig i de traditionella japanska dräkter som kallas *yukata*.

Ingen av dessa båda spa-anläggningar byggdes ursprungligen för att fungera som spa. Varberg var ett sanatorium som senare användes som hälsoanläggning och omvandlades till konferenscenter på 1990-talet. Hasseludden byggdes som konferens- och utbildningscenter för ett av Sveriges största fackförbund.[29] Trots dessa rätt så oglamorösa rötter så presenterar sig båda de här ställena nu som platser där mycket speciella krafter eller energier kan samlas och lagras på olika sätt. Till exempel hävdar Varberg i sitt gåvobrev att ”En vistelse på Varbergs Kurort & Kusthotell är lika njutbar som nyttig. *Varje cell* i Dig kopplar av och *samlar nya krafter*. Hela Din kropp kommer att tacka dig. *Länge*” (Gåvobrev, avbildat i broschyr från Varbergs Kurort Hotel & Spa 2002, s. 46, författarens kursivering). I en elegant salongsbordsbok, full med färgbilder, recept och artiklar om japanska traditioner, presenterar en av Hasseluddens tidigare chefer spa-anläggningen med följande ord: ”Tanken är att gästerna ska stänga ute den yttre världen och i stort sett göra ingenting. Det är sådana andningspauser som vi behöver i vår tillvaro, där *hämtar vi kraft*, *fyller på energin*, hinner reflektera och kanske lär oss att tänka inifrån och ut” (Tryggstad 1999, s. 5, författarens kursivering).

Dessa citat återspeglar ett djupare mönster i dagens samhälle, där våra kroppar metaforiskt liknas vid magneter eller batterier som kan absorbera och dra åt sig energi, som kan laddas, laddas om och ges nytt liv, eller alternativt tömmas på energi, slitas ut eller bli utbrända. En spa-anläggning ses då som en transformatorstation där ”energier” och ”krafter” kan flyttas och samlas från (eller via) spa-anläggningens resurser och sättas i rörelse i kropparna av spa-anläggningens klientel. Problemet är att, till skillnad från mobiltelefoner, så är människor inte utrustade med laddningsbara batterier. Inte desto mindre är spa-anläggningarna tätt invävda i den här diskursens strukturer och använder sig frikostigt av dess bildspråk. I praktiken måste de därför åstadkomma det omöjliga för att kunna överleva. De måste ge oss känslan av att vi har blivit uppladdade.

För att uppnå detta använder sig spa-anläggningarna av en mängd

rekvisita och verksamheter vars syfte är att ge en känsla av energiöverföring. Entrén i Varberg, liksom Hasseluddens japanska tema, fungerar båda som ramverk som ska betona att det här handlar om platser som åstadkommer förändringar hos dem som rör sig inom deras väggar. Entrén i Varberg ger en känsla av lugn hos besökarna, så som Mats beskrev här ovan, och Hasseluddens japanska tema spelar på en känsla av att göra sig av med allt överflödigt, att återvända till ett renare estetiskt och kanske även andligt stadium. Som en del av laddningsritualen sätts kroppar i rörelse, i gymnastik och aerobics, och de hejdas igen i meditativa ögonblick. Olika färger används i behandlingsrummen för att åstadkomma känslor av lugn, intensitet eller stimulering. Trädgårdar och stenträdgårdar får omsorgsfull manikyr för att uppväcka liknande känslor. Musik – *New age*, orientalisk, klassisk eller bedagad modern pop – ackompanjerar ofta de olika behandlingar som spa-anläggningarna erbjuder. Och under tiden blir kroppar masserade, gnuggade, berörda och smekta. Som chefen på ett spa förklarade: ”Vi vet att när man får en massage händer det massvis av saker i kroppen, antistress hormoner byggs upp och muskelknutar löses upp och blodcirkulationen ökar, och så vidare. Beröring, det är livsviktigt för oss.” Kraften i beröringen frigör, med andra ord, oanvänd, instängd inre energi. Dessutom anser man att den miljö där man utsätts för den här fysiska stimuleringen verkar i samma riktning, genom att åstadkomma olika tillstånd av antingen upphetsning eller avslappning, vilket frigör oanvända energireserver.

Andra aspekter vid spa-anläggningen syftar inte till att släppa loss ”krafter” som finns gömda i kroppen, utan ska i stället överföra kraft till kroppen. Olika sorters lera, till exempel, sprids ut över kropparnas ytor, och deras olika egenskaper sägs ta sig in genom huden. Oljor används på ett liknande sätt och kan också kombineras med användandet av värmedynor som sägs ytterligare underlätta för oljornas egenskaper att tränga in i kroppen.

Mer än allt annat är det emellertid vattnet som är det viktigaste elementet spa-anläggningarna har till sitt förfogande, och vattnet har en alldeles egen historia. Då bad- och brunnsanläggningar först öppnades i Sverige på 1600- och 1700-talen var intagandet av vatten och badandet förknippat med en tro på vattnets förmåga att hela kroppen och bota en lång rad åkommor, bl.a. hypokondri, hysteri och klena nerver. Under 1800-talet fanns det de som trodde att om de drack brunnsvatten hade det en nära nog magisk förmåga att skölja bort

orena substanser från kroppen (se Mansén 2001, s. 313 ff.). Vid slutet av 1800-talet fanns det inte längre något stöd för att det skulle vara nyttigt för hälsan att dricka brunn. Men mot slutet av 1990-talet framställdes åter igen vatten som en hälsodryck, den här gången i form av buteljerat vatten som såldes till höga priser.

Den här tron på vattnets förmåga att fysiskt hela den sjuke har i dag i spa-anläggningarna ersatts av en rad rituella tillvägagångssätt som ska ge en känsla av att man befinner sig mitt i en ”återuppladdning” eller åtminstone en ”avslappningsprocess”. I detta sammanhang har spa-anläggningarna visat sig vara extremt kreativa när det gäller att hitta nya användningsområden för vatten. I denna värld helt inriktad på avslappning utsätts kroppar än för uppvärmda pooler, än för kalla bad, ångbad, bubbelbad, bassänger med saltvatten (eller naturligt havsvatten), källvatten, torr bastu (där det inte finns något vatten alls), och slutligen kan man hänge sig åt att dricka vatten.

I överensstämmelse med detta sägs det japanska bad som erbjuds på Hasseludden, och som beskrivits i början av den här artikeln, att både skölja bort kroppens smuts och rena själen. I Varberg är specialiteten ”tångbad” där kropparna sänks ner i särskilda träbadkar där de skrubbas med tång av ett biträde som övervakar vattentemperaturen och ser till att det varken är för kallt eller för varmt. Efter tångskrubbningen lämnas badaren ensam för att flyta i vattnet och lyssna till lugnande musik. Bland vana badare är man överens om att detta är ett verkligen avslappnande ögonblick.

För spa-novisen, däremot, kan hela ritualen lätt få sexuella övertoner, eller också blir man pinsamt självmedveten om hur den egna kroppen ter sig för de främmande människor som fått i uppgift att skämma bort dig. Omedvetet uppdykande, men likafullt ihärdiga frågor kan förstöra ögonblicket: ”Borde jag ta av mig kalsongerna? Borde jag prata med kvinnan som skrubbar mig? Kommer hon tillbaks för att få mig ut ur det här badkaret, eller är det meningen att jag ska gå när jag tröttnar på musiken? Varför såg jag inte till att gå ner några kilon innan jag kom hit?” På så sätt kan ögonblickets magi vara ytterligt bräcklig. Nyckeln till framgång ligger i att väcka ”rätta” sorters energi och låta andra förbli sovande. I tångbadet samverkar den vänliga tystnaden, en professionell, diskret och icke-dömande blick tillsammans med en handfull sträv tång och ett mycket bestämt (inte allt för vänligt) skrubbande till att alla koncentrerar sig på rätt sorts energi.

## Tjänster och trossystem

De broschyrer och det reklammaterial som används av Hasseludden, Varberg, och många andra aktörer i den här branschen förstärker fokuseringen på de ”rätta” typerna av energi. Till exempel innehåller Varbergs broschyr från 2002 mycket lite text men sida upp och sida ner med bilder, av vilka många föreställer tomma rum och livlösa föremål som estetiskt framställts så att de ska skapa en känsla av lugn: ett par gummistövlar och en sydväst på stranden; en baddräkt som torkar i vinden invid havet; en butelj med ett instoppat meddelande. Det är symboliskt att broschyren försäkrar läsaren att detta är ett lugnt ställe där även de mest triviala detaljer kan uppmärksammas, och frånvaron av människor kommunicerar implicit frånvaron av trängsel, oro och stress.

Om människor alls är avbildade så befinner de sig vanligen ensamma eller i heterosexuella par: en ung kostymklädd man som lutar sig mot ett träd i skogen; en kvinna som kontemplativt känner på havsvattnet med ena handen; en ung man och en ung kvinna som sitter vid havsstranden och lugnt betraktar horisonten. Med några få undantag visar bilderna just inga tecken på någon kommunikation mellan människor. I den här världen tycks människor röra sig omkring tysta, ensamma eller i par.

Känslan av lugn och avskildhet från yttervärlden förstärks ytterligare av det sätt på vilket kropparna visuellt delats in i separata och osammanhängande delar: förtingligade och totalt avlägsnade från den kontext av vardagsliv där de annars skulle ha befunnit sig. Här ser vi ett huvud som packats in i en handduk, delvis dolt av en vit mask av ansiktskräm; en fot på kanten av ett badkar med tång hängande mellan tårna; ett manshuvud och övre delen av bröstkorgen som lyfter sig ur ett absolut stilla hav.

Ibland finns det också ett par händer som berör eller smeker den som är huvudperson i bilden. Vanligen ses dessa händer fysiskt *hålla*, eller pressa *ner* (i en massageaktig rörelse) personen i bilden. I båda fallen understryker de hur långsam upplevelsen är, liksom själva det faktum att man kommer att ta hand om dig. Men de avbildar också en fysisk begränsning – om samhällstempot ökar så har spa-anläggningen personal som håller dig på plats, och rent fysiskt tvingar dig att ta det lugnare.

I linje med detta skapar broschyrens ikonografi intrycket att något

av det viktigaste som spa-anläggningen har att erbjuda är en *tom tid* och ett *tomt rum* där du är avskärmad från alla yttre störningar. I det här rummet tycks mobiltelefoner, personsökare och digitala kalendrar vara totalt frånvarande, liksom krav från familjen och alla andra påträngande impulser som man brukar förknippa med vardagens och arbetslivets stress. Spa-anläggningens tjänsteutbud är på så sätt förknippat med anläggningens förmåga att skapa intrycket att man kan förflytta kunderna in i någon sorts fristående tid och rum bortom vardagslivets puls.

Hasseluddens reklammaterial använder sig av en i det närmaste identisk symbolisk grammatik. Här hittar vi bilder av enstaka föremål (en handduk invid poolen, en hink med en hopknycklad japansk badrock), utsnitt av kroppar (en del av en mans ansikte som får massage, en kvinnas rygg som blir masserad), och ensamstående eller heterosexuella par (en kvinnas huvud som sticker upp ur en vattenfylld pool, en man och en kvinna i en ångande pool). Som en återspegling av anläggningens viktigaste marknad (nämligen konferenser) fokuserar Hasseluddens reklammaterial något mer på grupper av människor som samhandlar än vad fallet är i Varbergs broschyr, men annars är den största skillnaden helt enkelt Hasseluddens inriktning på sitt japanska tema, medan Varberg mer inriktar sig på den svenska natur som omger spa-anläggningen.

Både Varberg och Hasseludden betonar att de är platser som kan kanalisera oanvänd energi genom att spetsa framställningen av anläggningarna med lite andlighet. Men de gör det här på lite olika sätt. För Varberg kommer nyckeln helt enkelt i form av solsken. Så som Richard Dyer har påpekat, så har konsten inom den kristna världen ända sedan medeltiden använt framställningen av ljus från ovan, särskilt solljus, får att åskådliggöra hur kraft flödar ner från ovan. Detta har framställts på många indirekta sätt genom seklerna, från förekomsten av glorior i medeltida målningar till användandet av haloeffekter i sentida populära filmer. Det har också använts direkt genom att låta solsken strömma ner över speciella personer och ikoner. Detta är ett tecken på att någon är välsignad och har tilldelats gudomliga krafter. Genom att peka på symbolikens rötter i kristen ideologi argumenterar Dyer skarpsinnigt för att:

> Ljuskulturen gör det att se med hjälp av ljuset till något centralt i själva konstruktionen av människobilden… De som kan släppa igenom ljuset, hur

> splittrat det än är, och hur mycket strid det än kostat dem, de vars kroppar berörs av ljuset från ovan, som strävar uppåt längs det, dessa ska härska över och ärva jorden (Dyer 1997, s. 121).

Om vi betraktar Varbergbroschyren mot den här bakgrunden så upptäcker vi en ikonografisk koppling till den kristna traditionen och en implicit innebörd av att vara utvald som genomsyrar hela broschyren. Kvinnan som berör havet, som jag nämnde förut, belyses uppifrån och från vänster av vad som framstår som svinnande solsken. På samma sida, till vänster om henne, finns en faktisk avbildning av solnedgång över havet. På de föregående två sidorna hänger samma kvinna på kanten av en inomhuspool med slutna ögon och huvudet vilande mot händerna – hon badar i solsken. På en bild ovanför henne sitter en ung man i badbyxor på golvet i solskenet i samma poolrum, med ögonen slutna och huvudet lyft mot solen. Mönstret upprepar sig ständigt.

Man skulle kunna hävda att bilderna frammanar en känsla av värme. I Skandinavien, med dess långa, mörka vintrar, är solen även en symbol för hopp, frihet och bättre tider. Allt detta finns i broschyren. Samtidigt fungerar solen i Varbergbroschyren så att den isolerar personerna och föremålen i fotografierna. De råkar inte bara befinna sig i solen, de tycks dricka och konsumera den, som om det handlade om en central föryngringskälla.[30]

Det heliga frambesvärjs på ett mycket annorlunda sätt i Hasseluddens reklammaterial. Medan det sakrala innehållet i Varbergs broschyr till stor del uttrycks på det symboliska planet, med hjälp av bilder, så är Hasseludden mer explicit när man framställer sina tjänster och deras ogripbara effekter på ”själen”. Och man går så långt att man hävdar att man erbjuder ”massagemetoder där kropp och själ behandlas samtidigt”[31]. Dessutom har spa-anläggningens japanska tema i sig kopplingar till det andliga. Deras Japan är inte ett högteknologiskt, modernt Japan, utan ett Japan i det mytologiska förflutna, med kimonos, traditioner och buddhistiska ceremonier. Det handlar om Det annorlunda, ur en förfluten tid (eller en tid som snabbt är borta), där det är ”naturligt” att hitta (och framställa) människor som befinner sig i meditativ bön. Det handlar om ett avgörande ögonblick då orientalism ger näring åt New Age-åsikter som fokuserar på det egna jaget, som när de hävdar att deras *Shiatsu*-massage ”…stärker kroppens energiflöde … Det gör att dina energibanor öppnas så att energin kan

flöda fritt. Även om *Shiatsu* är en energigivande massage kommer du att känna dig lugn och harmonisk när massören är klar."[32]

På Hasseludden är åberopandet av New Age-bildspråket en noga övervägd strategi som ledningen följer. Det understryks av att en av cheferna på Hasseludden särskilt identifierade det hon kallade "kommersialiserad själavård" som en potentiell framtidsprodukt, och hon karakteriserade också Hasseluddens flörtande med New Age-filosofier som ett steg i den här riktningen. Det här närmandet till New Age-filosofin är i samklang med en tendens hos vissa företagsledare att utnyttja andligheten "för att öka produktiviteten" (Heelas 2002, s. 89). Såväl Hasseludden som Varberg ingår i den här rörelsen och har, via sina konferensfaciliteter, blivit allt mer effektiva i att positionera sig som intressanta arenor där andlighet kan kanaliseras mot högre (ekonomisk) produktivitet.

Att åberopa andlighet är, kort sagt, viktigt för spa-anläggningar, men man kan inte förklara betydelsen enbart i termer av New Age-orienterade ledarskapsfilosofier. Så som en annan spa-chef påpekade är det viktigt för många av hans kunder att känna att de förtjänat att pysslas om en kort tid. Spa-vistelsen framställs som en belöning för gjorda uppoffringar (jfr Miller 1998, s. 40 ff.), men det är samtidigt viktigt att den inte uppfattas som en allt för lyxig verksamhet som måste försvaras och förklaras inför familjen, vännerna och grannarna. Åberopandet av andlighet kan hjälpa till att dämpa det hotet, eftersom det fråntar spa-vistelsen en allt för hedonistisk framtoning, samtidigt som det stärker trovärdigheten av påståendet om att man kan hitta och lagra ny energi och nya krafter under en spa-vistelse.

De kulturellt förankrade föreställningssystem som diskuteras här kan förknippas med två specifika spa-anläggningar med aningen skilda profiler; men de symboler de väljer att använda och sättet de gör det på är inte alls unika för dem. Andra spa-anläggningar över hela världen arbetar på liknande sätt. Och även tidskrifter, från *Time* till *Better Homes and Gardens*, utgör en del av det förtrollningsmaskineri som pumpar ut annonser och specialutgåvor med likartade bilder och beskrivningar av de senaste trenderna och utbuden i spa-världen. Detta är även en förhärskande trend i Sverige. Till exempel inledde den glassiga heminredningstidskriften *Sköna Hem* en artikel om spa-anläggningar med att fråga: "Så vad sägs om att börja samla på grandiosa upplevelser som är avsedda att motverka förslitning till kropp och själ? " (Swanberg 2001, s. 113). Sedan fortsatte artikeln med att

förklara hur läsarna kunde göra sitt eget spa där hemma med hjälp av utannonserade produkter, t.ex. ”badkulor som verkar avslappnande” och ”lerinpackningar med olika egenskaper” (Sköna Hem 2001). De tjänster som spa-anläggningarna tillhandahåller kan utformas lite olika från fall till fall, men de kulturella ledmotiv de använder sig av för att nå sina mål är inte begränsade till någon särskild spa-anläggning.

## Tjänarna

När det är sagt så är det viktigt att komma ihåg att spa-anläggningarnas växande popularitet under åren kring millennieskiftet i sig är ett resultat av en vidare kulturell kontext. I Sverige, till exempel, har tillväxten inom spa-industrin sammanfallit med diskussionen kring utbrändhet och stress. Mot den här bakgrunden tycker cheferna på spa-anläggningarna att den tid som förflyter mellan tidpunkten då en konferens (eller en privat vistelse) bokas och tidpunkten för vistelsen ständigt krymper. När han skulle förklara den här trenden sade en chef explicit: ”Jag tror att det är det tuffa tempot i samhället idag. På företagen får man för sig: ’Nej vi måste i väg med företaget. Ut på konferens, boka!’ Och även på den privata sidan att man känner: ’Nej, det är nu jag mår dåligt, det är nu jag vill iväg.’ ” Samtidigt som de försöker tillmötesgå *individuella* klienters önskemål och behov så är cheferna på spa-anläggningarna medvetna om att de i ständigt högre grad möter en form för *kollektiv* desperation, när arbetsplatserna känner att de håller på att gå upp i sömmarna. I så måtto är ett spa inte endast ett ställe där man kan ladda batterierna, för några är det också den sista utvägen.

Trots att spa-anläggningar verkligen anstränger sig för att framstå som platser där man kan slappna av, isolerade från den yttre världens problem och stress, så är de ändå nära förknippade med den allmänna kulturella ekonomins puls.[33] Som ett resultat av detta brukar spa-anläggningar vara arenor där man måste ta hand om mycket olika klienter. Vid en och samma tidpunkt måste Varberg ta hand om: pensionärer som vill skämma bort sig under en vecka; unga utbrända chefer som checkat in för en längre tidsperiod och vill utveckla ett nytt, sundare sätt att leva; medelålders par som åker bort en vecka; patienter som återhämtar sig från cancer eller andra sjukdomar och som skick-

ats till anläggningen på remiss av sina läkare för att få behandling eller rehabilitering, och – då och då – små grupper unga vuxna som helt enkelt vill prova på något nytt tillsammans.

Ingen enstaka tjänst skulle kunna uppfylla alla dessa olika kunders önskemål, så Varberg, precis som många andra verksamheter inom upplevelsesindustrin, har massanpassat sin produkt (jfr O'Dell 2002; Pine & Gilmore 1998, 1999). Det innebär att anläggningen tillmötesgår sina kunders önskemål genom att erbjuda en standardiserad, men bred uppsättning av behandlingar och aktiviteter som folk kan välja mellan, kombinera och sätta samman så att de kan *producera* sin egen individualiserade upplevelse.

Att hantera detta kräver emellertid en omfattande organisation. Under en vecka kan spa-anläggningen tänkas ta emot flera tusen gäster, alla med mycket olika önskemål och förväntningar. Ett sätt att hantera detta är att erbjuda paketlösningar som kunderna bokar i förväg. Varje paket anger tydligt hur länge kunden ska stanna och omfattar ett visst antal behandlingar. Detta gör det lättare för ledningen på spa-anläggningen att bedöma rumsbeläggningen i förväg, liksom att förutse behovet av personal för att tillgodose en varierande efterfrågan på måltider, behandlingar och andra aktiviteter i anläggningen under den nära framtiden. En annan organisatorisk teknik använder en sorts tidtabell som kallas "aktivitetsmeny". Menyn delar in varje dag i tidsblock som varierar mellan 30 och 60 minuter, och gör det möjligt för klienterna att ta del i en viss mängd aktiviteter eller behandlingar vid vissa tider varje dag. Det sätts upp en lista i spa-anläggningens entré som anger antalet människor som kan delta i varje aktivitet. Så på måndag morgon anger schemat:

| | |
|---|---|
| 07.30–08.00 | Orientalisk morgon |
| 08.30–09.00 | $H_2O$-Spinning |
| 09.15–09.45 | $H_2O$ |
| 10.15–11.00 | Qi Gympa |
| 11.15–12.15 | Yoga |

Det finns inte två dagar som erbjuder exakt samma schema, och regeln om först till kvarn är först att mala gäller för många av aktiviteterna på listerna man kan anteckna sig på. Visserligen är målet att slappna av, men klockan styr här på ungefär samma sätt som den gjort under hela den industriella epoken. På så vis är det, lite paradoxalt,

med hjälp av processer som förutsätter internaliserad disciplin – processer som i sin tur formades och utvecklades under industrialismens framväxt – som spa-anläggningen och dess företrädare arbetar för att lindra stress och utbrändhet.

Tiden är viktig, måltiderna serveras inom rätt så exakta tidsramar, och behandlingarna mäts i minuter. Varberg instruerar sina gäster att komma till sina förbeställda behandlingar fem minuter före utsatt tid. I spa-sammanhang är detta ganska slappa tidsbestämningar. Andra spa-anläggningar går så långt att de kräver att du finns på plats femton minuter innan massagen eller behandlingen börjar, och de kan till och med uttryckligen varna för att om du kommer för sent, så kommer den tiden att dras av från behandlingen. Den optimala tjänstesituationen kräver, med andra ord, ett disciplinerat deltagande både av den som erbjuder tjänsten och av spa-klienten. Båda delar ansvaret för att hålla ett öga på klockan och passa tiden. Ett spa ska fungera som en välordnad institution där de anställda finns på plats och väntar på att den nästa produktionsenheten ska passera förbi. Ett av de allvarligare hoten mot den här ordningen är om en odisciplinerad besökare inte kan möta upp vid överenskommen tid. Disciplinen är av avgörande betydelse för att den här maskinen ska fungera. Förseningar i produktionsprocessen kan helt enkelt inte tillåtas, eftersom de hotar kvaliteten på den produkt som nästa kund får. Spa-anläggningen måste på ett finkänsligt sätt lära sina kunder hur de på ”rätt” sätt ska utnyttja tjänsterna – genom att lära dem produktionsreglerna för att bli betjänade, ”spa-mässigt” – utan att framstå som tillrättavisande, och utan att på ett avgörande sätt omintetgöra idén att ett spa erbjuder en mycket personlig service.

Samtidigt som spa-anläggningens lugnande, energifrigörande tjänster är riktade mot klienten och ansträngningen att ge just den individen nytt liv, så finns det bakom kulisserna ett betydande antal hårt arbetande anställda som försöker förverkliga det målet. Såväl Varberg som Hasseludden har stora arbetsstyrkor som anstränger sig att skämma bort sina gäster, utan att synas. I Varberg varierar antalet mellan 210 och 230 (övervägande kvinnor) anställda varje månad. De flesta av dem arbetar deltid, och i likhet med de flesta andra kvinnor i tjänstesektorn har de i bästa fall blygsamma löner. Många upplever sitt jobb som så fysiskt krävande att de inte kan arbeta på heltid, och inom branschen är man i stor utsträckning medveten om detta faktum. Som en branschtidskrift uttryckte det: ”Spa ger intryck av lyx,

men ingen i yrket orkar jobba heltid. Samtidigt måste de försörja sig och jobbar därför på" (Kellner 2003, s. 22). Massörernas möjlighet att planera fritiden och återhämta sig från en veckas hårt arbete försvåras av ett roterande joursystem som används i vissa spa-anläggningar, där personalen har bakjour och förväntas komma och jobba om de behövs. Veckosluten brukar vara veckans körigaste tid för spa-anläggningarna, och därför är det rätt så vanligt att anställda med bakjour får lov att arbeta sådana veckoslut som de egentligen skulle ha varit lediga. Det finns också andra strategier att tillgå. En annan av Sveriges större spa-anläggningar förlitar sig i stor omfattning på unga kvinnor som kommer direkt från olika massageutbildningar och låter dem arbeta heltid. Eftersom de inte rent fysiskt klarar att arbeta heltid över längre perioder så är det många av dessa unga kvinnor som slutar sin första anställning innan det gått ett år (*Svensk Hotellrevy* 2003). Här verkar det vara enklare att ersätta utslitna anställda än att göra deras arbetsrutiner uthärdliga.

Lönerna som dessa anställda får varierar, särskilt eftersom många bara arbetar deltid. Men det är inte ovanligt att en massör tjänar mellan 11 000 och 16 500 kronor i månaden (*Svensk Hotellrevy* 2003), medan klienterna som besöker anläggningen ofta kan få betala 2 000 kronor per dag, eller så mycket som 7 790 för fem dagars avslappning. Mot den här bakgrunden kan man hävda att, om man ska lyckas inom spa-branschen, så hänger det på att man har förmågan att pumpa ekonomiskt välmående medlemmar från över- och medelklassen fulla av nytt liv (och till synes ny energi) samtidigt som man döljer de klasskillnader som genomsyrar spa-anläggningarna. Dessutom krävs att man har förmågan att överföra serieproduktionsprinciper på tillverkningen av individuellt ompysslade kroppar och själar.

## Inga tjänster utan en kulturell kontext

Sådana spa-anläggningar som Varberg och Hasseludden gör stora ansträngningar för att deras klienter ska uppleva att de kommit in i ett tomt rum, avskärmat från den omgivande världens olika problem. Deras ökade popularitet under det senaste decenniet sammanfaller lustigt nog med den trend av nyliberalism som sköljt över en stor del av Europa och Nordamerika. Dessa tendenser har blivit starkare samtidigt som välfärdsstaten med sin beskyddande och omhändertagande

socialpolitik pressats till reträtt. Medan medborgarna tidigare förväntade sig stöd från större kollektiv har de nu i ökad grad fått överta ansvaret för att ta hand om sig själva.[34]

Denna övergång till nyliberalism har medfört en omsvängning av värderingar där marknadsmetaforer har fått större betydelse. I ständigt högre grad uppmuntras vi att betrakta våra egna liv som privata företag som måste anpassas till den globala ekonomins nycker, och vi borde sträva efter högre personlig lönsamhet och investera – via privata pensionsfonder – i vår egen framtid. Frågor om solidaritet och kollektiv välfärd blir oftast snabbt avfärdade som anakronistiska och besvärliga – hopplöst i otakt med allt som den ”fria” marknaden står för. I stället är det kvaliteter som flexibilitet och individuell framgång som får beröm. I det här sammanhanget kan spa-anläggningarna sägas spela en särskild roll, inte bara genom att ”ladda upp våra batterier” utan även genom att hjälpa oss att tro att vi blir mer produktiva, och mer effektiva som individuella arbetsenheter.

Dessutom sammanfaller utvecklingen av spa-industrin också med en växande trend i det västerländska samhället som innebär att man flyttar många av vardagslivets mest intima och familjeanknutna funktioner – bland annat omvårdnaden av våra barn, omsorgen om våra psyken, omsorgen om våra husdjur, tillberedningen av våra måltider och bekräftandet/fastställandet av våra känslor – från den privata sfären till den offentliga, från våra hem till marknaden. Marknaden för sådana tjänster är kanske mest diversifierad i USA, där det finns amningskonsulter, taxiservice för barn, företag som pyntar ditt hem inför julen, hemskötare som övervakar alla de personer du anställer och även ”hyrmakar” och ”fruar att hyra” (Hochschild 2003, s. 36). Men försäljningen och marknadsföringen av sådana här tjänster är inte begränsad till USA, utan faktiskt är många av dessa tjänster redan tillgängliga i Sverige. Varberg och Hasseludden utgör en del av detta fenomen, när de säljer värmen i en beröring, lite tid till eftertanke, en omsorgsfull atmosfär, och kanske även, inom en inte alltför fjärran framtid, en kommersialiserad källa till andlighet. Den pågående kommersialiseringen av privatlivet är, med andra ord, en nödvändig bakgrundsfaktor i spa-industrins pågående expansion.

De aktiviteter som spa-anläggningarna engagerar sig i är emellertid inte alldeles nya. I sekler har spa-anläggningarna åberopat ett bildspråk förknippat med fantasin om *källan till evig ungdom* för att kunna marknadsföra sig som föryngringsanläggningar. Men även gamla fan-

tasier kan få förnyad relevans. Žižek har noterat den växande roll fantasierna spelar som en del av vardagslivet nu för tiden och hävdar att ”…fantasin utformar vårt begär, förser det med dess koordinater; det innebär, bokstavligen, att den ’lär oss att begära’” (Žižek 1997, s. 7). Fantasin om källan till evig ungdom, som spa-anläggningarna drar sådana växlar på, är möjligen en av mänsklighetens äldsta fantasier, och i sin tur förknippad med önskan om att få leva och uträtta en aning till. I en tid då vi alla förväntas att i större utsträckning klara oss själva, och uppmuntras att utnyttja marknaden för att uppnå detta, så är det kanhända inte förvånande att vår oro och våra begär har lett till utvecklandet av ”nya” arenor – som spa-anläggningar – där vissa personer hoppas hitta någon liten fördel de kan utnyttja mot sina medtävlare (det vill säga, alla andra).

Att kalla spa-anläggningar ”nya arenor” för självförverkligande och vitalisering är kanske lite vilseledande – bakom deras image som moderna ställen där man kan må bra kan man skönja konturerna av en lång historia som pekar på vissa motsägelser i den här bilden. Såsom kulturella arenor för tjänsteinriktad produktion är spa-anläggningarna, till exempel, mycket beroende av rätt så gamla och väletablerade former för serietillverkning som har sina rötter i fordismen. Men de är samtidigt mycket beroende av post-fordistiska produktionsmetoder som kräver en mycket flexibel arbetskraft (som huvudsakligen utgörs av kvinnor) och som kan sättas i arbete när det behövs, eller lämnas utan anställning när efterfrågan på deras tjänster saknas (jfr Harvey 1990; Sennett 1998). I så måtto är spa-anläggningarna inte endast massproducenter av snabbverkande lugn, utan de kan också, för sina anställda, potentiellt bli maskiner som producerar stress – och därmed en integrerad del av de kulturella och ekonomiska missförhållanden som de egentligen ska behandla. Detta är inte alls något de eftersträvar med sin aktivitet, och det är en aspekt av affärsverksamheten som åtminstone några spa-ledare försöker förändra. Lika fullt påminner oss detta om att det bakom spa-världens glamorösa aura finns en arbetsvärld, med sin egen historia, där kön, liksom olika socioekonomiska strukturer, fortfarande gör sig tydligt kännbara, eftersom (i första hand) dåligt betalda kvinnor spelar rollen som ”osedda” vårdare som sköter om mer välbeställda klienter.

Min poäng är att tjänstemöten alltid är förankrade i en vidare kulturell och historisk kontext som bidrar till att forma och definiera dem. För närvarande finns det en tendens inom litteraturen att i första

hand fokusera på tjänsternas affärskontext. Tyvärr är ett sådant perspektiv i sig självt inte tillräckligt för att förklara varför vissa former för tjänster blir attraktiva (eller förlorar sin glans) vid olika historiska knutpunkter. Inte heller är det adekvat för att förklara det emotionella värde som människor tillägger olika typer av tjänstemöten.

För att lyckas måste spa-anläggningar göra mycket mer än att erbjuda en utmärkt service och problemfria tjänstemöten. Deras affärsidé är att *snabbt* påverka människors emotionella tillstånd (och som jag visat försöker de ofta göra detta med hjälp av en diskurs av *långsamhet*). Varberg och Hasseludden erbjuder inte långvarig psykologisk terapi, utan rätt så begränsade perioder med *wellness*-orienterade aktiviteter som man tror vill slå an. Samtidigt är de tekniker de använder för att uppnå detta i hög grad standardiserade och omfattar ett stort antal anställda som kommer och går. De tjänstemöten de tillhandahåller är inte speciellt intrikata eller komplexa, om man betraktar dem från fall till fall. Men Hasseludden och Varberg har lyckats, därför att de på ett framgångsrikt sätt kontextualiserat sina tjänster, och byggt på en rad kulturella trender och symboliska stickord som klienterna tycker är relevanta och som de enkelt (och kanske till och med omedvetet) kan tolka och internalisera.

Samtidigt finner vi, om vi ändrar vårt analytiska perspektiv från tjänstemöten i affärssammanhang till tjänstemöten i mer allmänna kulturella sammanhang, ett stort och relativt jungfruligt forskningsfält framför oss. Här ställs det olika men högst relevanta frågor för forskarna, om tjänstenäringarna och om vad studiet av dem kan berätta om oss själva, och om hur vi ser på vår omvärld. En kvinnlig massör i en av de spa-anläggningar jag besökte satte fingret direkt på den fråga jag tar upp här, då hon snabbt, och med beklagande i rösten, kommenterade det faktum att hon har ett jobb därför att så många av oss inte tycks ta oss tid att hålla om och krama våra närmaste och kära. I linje med hennes reflektion hävdar jag att det för närvarande finns ett behov i den akademiska världen att stanna upp och kritiskt analysera de större kulturella och sociala sammanhang tjänstenäringarna genereras ur, och reflektera över vad den växande marknaden för tjänster gör med oss, och vad vi gör med den.

# Del 3

# Över gränserna: sjukvård, socialtjänst och biltillverkning

Ett sätt att belysa sammanhangets betydelse för en viss företeelse är just att sätta in den i ett nytt sammanhang. I denna del av boken sätts teorierna om servicemötet in i sammanhang som avviker från det som utgör tjänstestudiernas vanliga sammanhang, nämligen privatägda tjänsteföretag. Avsikten är att belysa vad som händer när man låter teorier om servicemöte resa fritt, så att säga.

Den första av dessa resor över gränserna handlar om konsekvenser av att applicera servicemötets kundbegrepp på hälso- och sjukvård. Lars Nordgren utgår i kapitel 5 ifrån den spridning som skett under slutet av 1900-talet av marknads- och servicetänkande och därmed kundbegreppet till sjukvården. Han visar hur språkbruket inom sjukvården har förändrats. Han visar även hur man har t.ex. ställt patient- och kundbegreppen emot varandra, där patient står för passivitet, medan kund står för aktivitet och kravställande. En ny diskurs har fötts som ger röst åt vårdsökarens önskan att vara delaktig i beslutsfattandet och i vården, samt omdefinierat patienten till att bli en aktiv sjukvårdskund. Genom att lotsa läsaren genom de spänningar som uppstår mellan den ekonomiska diskursen om sjukvård och den traditionella medicinska diskursen, i synnerhet genom att visa vad spridning av ett servicetänkande har eliminerat och tystat ner inom

sjukvården, belyser författaren vad som kan uppstå när språkbruk sprider sig till områden där de tidigare inte använts.

Den andra resan går i omvänd riktning. Istället för att ansluta sig till den långa rad av skribenter som menar att den offentliga sektorn blir mer lik den privata (och att offentliga organisationer därför bör anamma ett företagsekonomiskt tänkande) visar Ulrika Westrup och Jan E. Persson i kapitel 6 att privata företag har en hel del att lära sig av sociala verksamheter och hur de personliga relationerna mellan tjänstemän och deras klienter sköts. Författarna utgår från sociala tjänsteverksamheter inriktade mot barn och ungdom såsom förskola, skola och socialtjänst. I dessa verksamheter har det personliga mötets innehåll en avgörande betydelse för att framgång nås. Detta visar författarna med exempel på hur personalens kompetens gör det möjligt att låta medmänsklighet komma till uttryck och hur tjänstemän influerar relationens utveckling och innehåll genom sin medverkan i det språkliga utbytet. Författarna argumenterar för att kommersiellt inriktade tjänsteverksamheter som hotell, restauranger, resebyråer, butiker och friskvårdsanläggningar har mycket att lära sig av hur sociala tjänsteverksamheter hanterar det unika och oförutsägbara liksom moraliska och nätverksmässiga aspekter i personliga servicemöten.

Den tredje gränsöverskridande resa som redovisas i denna del av boken tar oss till Volkswagens nya fabrik i Dresden där bilmodellen Phaeton tillverkas. Robert Willim beskriver i kapitel 7 hur den tyska biltillverkaren i Den genomskinliga fabriken (*Die Gläserne Manufaktur*) iscensätter mötet med besökare och kunder. I en oväntad blandning av industriellt tillverkningsarbete och underhållnings- och serviceverksamhet satsar Volkswagen på att göra biltillverkning till ett spektakel och bilinköpet till ett oförglömligt minne. Kunden som köper en ny Phaeton får till exempel privilegiet att bevittna bröllopet (*Hochzeit*) där den blivande bilens chassi och kaross förenas och blir till ett. Detta högtidliga sätt att knyta kunder till sig påminner om vissa råd som ges i servicemötesteoriernas namn. Men det kanske i detta sammanhang är så att det aldrig har varit någon skillnad mellan industri och tjänstesektor?

Tillsammans visar dessa tre kapitlen att de resor som teorier om servicemötet gör kan vara såväl bra som dåliga. Vad beror det på? En möjlighet är att om man inte visar tillräcklig känslighet för sammanhangens särart när man tar teorier från ett sammanhang till ett annat, så kan man knappast nyttja den universella karaktär av de mellanmänskliga interaktioner som servicemöten innebär.

# 5

# Konsekvenser av att applicera servicemötets kundbegrepp på hälso- och sjukvård

*– En kritisk analys*

Lars Nordgren

## Inledning

Om man studerar utvecklingen av hälso- och sjukvården är det påtagligt hur språkbruket har förändrats. Ett exempel på förändringen är att den som söker sjukvård numera kan kallas kund och att det möte som under sekler beskrivits som ett medicinskt möte mellan läkare och patient nu tenderar att definieras, om man använder Service Managementspråk, som ett servicemöte mellan tjänsteproducent och kund. Det är denna förändring som jag har för avsikt att analysera och, i någon mån, problematisera.

I min analys stödjer jag mig på Michel Foucaults (1993, 2002) diskursteori, som i korta drag innebär att om ett visst språkbruk legitimeras och börjar användas i samhället eller i en del av samhället så äger just det språkbruket makt att påverka och förändra människors vardagliga sätt att prata, skriva och tänka om vissa ämnen. Det är således språket som styr människors tankar och handlingar i vardagen. Vi talar om språkets makt över tanken. När Foucaults diskursteori tillämpas på hur ett servicemöte i sjukvården, det mellan läkare och patient, gestaltar sig i språket blir utgångspunkten att mötet regleras

av bestämda diskurser. Det är således diskurser som har makt att sätta gränser för vad som är möjligt att säga (dvs. är begripligt, legitimt, innesluter, utesluter etc.) i samtalet och som reglerar samtalsordningen[35] i mötet.

I denna artikel analyseras vad som blir konsekvenser (vad som tillförs och vad som elimineras) av att ”servicemötets kundbegrepp”, såsom det brukas inom Service Managementdiskursen, börjar användas inom hälso- och sjukvård.

Jag vill understryka att min personliga erfarenhet (som sjukhuschef och managementkonsult) av att använda kundbegreppet inom hälso- och sjukvården är att det tillför vissa dimensioner, samtidigt som det eliminerar andra i synen på dem som söker vård. Jag är positiv till att använda det i situationer och sammanhang där det framstår som relevant och främjar ett bra servicemöte och följaktligen kritisk till dess användning i sammanhang där det inte framstår som relevant.

## Från patient till kund

### Förändring av hälso- och sjukvårdens språkbruk

Under de sista decennierna på 1900-talet och i början av 2000- talet är det uppenbart att det inom allt fler samhällsområden sker en utveckling mot en ökad användning av marknadens och näringslivets språkbruk och praktik. Ord som privatisering, valfrihet, kundservice och management sprids brett under slutet på 1900-talet (Forsell & Jansson 2000, s. 150–151). Norman Fairclough (1995, s. 131) talar om att det sker en marknadisering av samhället i västvärlden, vilket betyder att stora delar av samhället likställs med marknader. Utvecklingen äger rum inom sektorer som energi, finans, telekommunikation och post, men även inom utbildning och sjukvård, verksamheter som huvudsakligen drivs i offentlig regi. Även politiken tar till sig marknadsspråket (Fairclough 2000). Marknadiseringen av samhället illustreras av att köp- och säljrelationer introduceras mellan och inom organisationer (Forssell & Jansson 2000, s. 12, 24). Den medför även en ökad användning av ett ekonomiskt språkbruk med ”företagsord” och ”management” i offentlig verksamhet (*ibid*).

Det ändrade språkbruket avslöjar hur marknads- och managementtänkandet sprids och legitimeras. Ett exempel på denna spridnings-

process är att ordet ”kund” börjat användas för att beteckna den vårdsökande. Tidigare har man i allmänhet benämnt den person som vänder sig till sjukvården med ordet patient, som kommer från latinska *patior* som betyder lida, tåla och uthärda. Även ordet klient används i psykiatrisk och social verksamhet.

Förändringen i språkbruket antyder att det skett en gradvis förändring i synen på den vårdsökande, från någon som väntar tålmodigt till någon som aktivt söker vård, ställer frågor och medverkar i vården, som en kund. Hur denna förändring har skett diskuteras i nästa avsnitt.

## Hur kunde förändringen av språkbruket ske?

Hälso- och sjukvårdens språkbruk har, som exemplet ovan visar, genomgått en förändring, som en följd av en bred spridning i samhället av marknads- och managementdiskurser. En diskurs som i betydande grad påverkat utvecklingen är en marknadsdiskurs, som fört med sig att begrepp som valfrihet, vårdgaranti och vårdpeng numera används inom sjukvården i Sverige (Nordgren 2003). Utvecklingen har huvudsakligen skett i samstämmighet mellan de politiska partierna, även om visst motstånd förekommit, vilket jag tolkar som uttryck för marknadsdiskursens makt att påverka den politiska diskursen (*ibid*).

Parallellt med spridningen av marknadsdiskursen har ett individuellt rättighetstänkande, en rättighetsdiskurs, präglat sjukvården under 1990-talet. Det skrivs t.ex. i den ändrade Hälso- och sjukvårdslagen från 1999 (Sahlin 2000) att patienten har rätt att välja läkare och behandling.

Även Service Managementdiskursen, som jag kommer att koncentrera min framställning kring i denna artikel, har under slutet av 1990-talet spelat en framträdande roll i hälso- och sjukvården.

De tre nämnda diskurserna, som ryms inom ett ekonomiskt tankesystem som kalkylerar med att människor vill agera som kunder i vardagen, har påverkat den rådande samtalsordningen inom hälso- och sjukvården och bidragit till att förskjuta patientens ställning i riktning mot en kundposition (Nordgren 2003).

Genom Service Managementdiskursens utbredning den senaste tjugoårsperioden, via akademiker, konsulter och chefer i sjukvården, har det blivit accepterat att tillämpa ett servicetänkande inom hälso- och sjukvården. Det har också blivit mindre kontroversiellt att benämna

den vårdsökande som kund i sjukvården, dock gäller detta inte i behandlingssituationer (Nordgren 2003, s. 164).

Enligt företagsekonomer som Evert Gummesson, Richard Normann och Christian Grönroos, som har sin hemvist i Service Management, är det lämpligt att använda termen kund för den vårdsökande. Grönroos skrev redan 1988 i boken Service Management i den offentliga sektorn att användaren av offentlig service, dit sjukvården hänförs, är kund (se även Grönroos 2002, s. 205). Gummesson (2002, s. 151) hävdar att servicemötet är tillämpligt på den offentliga sektorns serviceverksamheter och att möten där handlar om marknadsföring, interaktion och samproduktion. Han skriver att sjukvårdens patient–läkarmöte bör betraktas som en interaktion som utgör en del av ett servicemöte där läkaren ses som frontpersonal och patienten som kund (*ibid*, s. 89). Normann går ett steg längre och hävdar att i ett värdeskapande möte i vården skapas hälsovärden genom en unik kombination av de resurser och kompetenser som vården förfogar över och individens behov, värderingar, kompetenser samt nätverk (Levin & Normann 2000, s. 65).

Spridningen av marknads- och Service Managementdiskurserna till sjukvården har, som jag nämnt ovan, röjt väg för att den vårdsökandes ställning förskjutits i riktning mot en kundposition (Nordgren 2003). Konstruktionen av en kundposition bygger på antagandet att kunder har förmåga att göra egna val och har en vilja att vara självstyrande. Detta betyder att människor antas skaffa sig kunskap om sin hälsa och om behandlingsalternativ, reflektera över dem, välja alternativ och medverka i vården av sig själv, dvs. uppträda så som en kund förmodas göra.

Kundens möjlighet att påverka sjukvården sker även indirekt, genom att hon besvarar olika enkäter, initierade av sjukvårdsledningen. Kunden spelar då en roll som sjukhusledningens ”deltidsanställda medarbetare” (Gummesson 2002, s. 91) med uppgift att ge ledningen stöd i kontrollen av de professionella (Manley 2001; Söderström et. al 2001, s. 133). De professionella utsätts för kundens blick samtidigt som de utsätter kunden för den medicinska blicken[36]. Jag misstänker att en del av det motstånd som läkare visat mot att använda kundbegreppet i hälso- och sjukvården kan ha ett samband med den ökade kundmakten (Nordgren 2003, s. 176).

## Styrning och prioritering: En motdiskurs formeras på 2000-talet

Som en reaktion mot att ge den vårdsökande mer kundmakt i början av 2000-talet försöker landstingen reglera och standardisera service och servicenivå till de vårdsökande[37]. Det framträder därigenom en motdiskurs som tycks gå emot den ursprungliga kunddiskursen. Motdiskursen består av olika styrningstekniker som sjukvårdsupplysning, remissförfarande och prioritering.

Ett sätt att åstadkomma standardisering handlar om att styra de vårdsökande till att initialt alltid kontakta landstingets sjukvårdsupplysning, vars uppgift är att ge råd per telefon till den vårdsökande. De vårdsökande upplyses om ”rätt vårdnivå” för dem. Att praktiskt få hjälp med att boka en läkartid ingår inte i sjukvårdsupplysningens uppgift. Sjukvårdsupplysningen kan beskrivas som landstingets styråtgärd som syftar till att hindra den vårdsökande från att nå direkt tillgång till specialistsjukvård. På 1980-talet talades det om Leonprincipen[38]. Sjukvårdsupplysningen utgör idag, på liknande sätt som Leon gjorde på 80-talet, ett försök att styra graden av tillgänglighet i vården. Friheten att välja sätts därmed ur spel och i stället utövas kundservice till de vårdsökande på ett mer standardiserat sätt, en tanke som ligger i linje med vissa, men inte alla, resonemang inom Service Managementdiskursen.

Ett annat sätt att standardisera verksamheten handlar om att landstingen återinför remisstvånget till specialistvård. Avsikten med remisstekniken är att styra, dvs. tvinga, den vårdsökande att först vända sig till primärvården, som skriver en remiss, som fungerar som en dörröppnare eller biljett till att få träffa sjukhusets specialistläkare.

Ett tredje sätt att styra sjukvård handlar om att prioritera så att de mest sjuka får vård först. Detta görs genom att öppet redovisa och tillämpa prioriteringslistor som anger vilka diagnoser som ska behandlas, respektive vilka som inte ska behandlas av landstingen. I praktiken innebär detta förfaringssätt att landstingen öppet sätter gränser för vilken vård som det allmänna åtar sig. Den vård som inte prioriteras av landstinget, utan väljs bort, får den vårdsökande antingen själv betala för eller avstå ifrån. På akutmottagningar tillämpas prioritering oftast på ett aktivt sätt.

Jag konstaterar att landstingen, i början av 2000-talet, börjar tillämpa styrningstekniker i syfte att reglera tillgängligheten till specialiserad sjukvård. Konsekvensen blir att diskursen om valfrihet och

kundmakt möts av strömningar som tillsammans formerar en motdiskurs som inskränker på valmöjligheterna i sjukvården. Syftet är att styra den vårdsökandes process.

## Servicemötet inom hälso- och sjukvård

Jag övergår nu till att diskutera vad som händer om en av Service Managementdiskursens bärande idéer, servicemötet med dess kundbegrepp, tillämpas inom hälso- och sjukvården. Jag inleder med en kortfattad beskrivning av det mest omtalade servicemötet inom hälso- och sjukvården, patient–läkarmötet (Ottosson 1999, s. 148), vilket tidigare kallades det medicinska mötet.

Uttryckt med Service Managementdiskursens vokabulär kan mötet beskrivas på följande sätt: Det första som händer är att kunden, utifrån ett eget upplevt behov, försöker nå kontakt med sjukvården. Redan i detta initiala skede har servicemötets kundvärdeprocess startat. För kunden är det nämligen av angeläget värde att snabbt få en läkartid inbokad på en mottagning, varför god tillgänglighet anses som värdeskapande. I akuta situationer talas det om omedelbar (prompt) tillgänglighet. Det är av stor vikt att tiden ska passa kunden.

Processen är initierad utifrån att kunden uppfattar sig ha ett upplevt behov och önskar få detta behov tillgodosett. Kundvärdeprocessen betecknar hela den process av samtal och aktiviteter som försiggår mellan kunden och läkaren. Processen utgör en tjänsteprocess och mötet ett servicemöte där den vårdsökande både betecknas och ses som kund och läkaren ses som tjänsteproducent.

I mötet mellan kund och läkare är syftet att de tillsammans, utifrån sina kunskaper, ska fastställa ett behov som kan åtgärdas medicinskt. Samtalet inleds genom att kunden berättar om sig själv och om sitt nuvarande hälsotillstånd. Genom berättelsen redogör kunden för bakgrunden och skälen till att hon söker råd från läkare och hur hon upplever sitt hälsotillstånd. Hon vill veta vad hon lider av och ställer därför frågor i syfte att få det eventuella felet avhjälpt. Läkaren lyssnar intresserat, ställer vissa motfrågor, observerar, informerar och gör anteckningar.

Målet för läkaren är att på kortast möjliga tid fastställa en diagnos. Läkaren omtolkar därför det som kunden säger till medicinska termer. En eller flera medicinska hypoteser testas därför och analyseras med stöd av undersökningar etc.

Mötet försiggår som en relation där parterna i samtalet lär av varandra. Rollfördelningen är sådan att kunden bibringar kunskap om sig själv, medan läkaren tar ansvar för utredning, diagnosbestämning och förslag till behandling. Genom samtalet ökar båda sin kunskap och den kunskapsasymmetri[39] som finns i början av mötet motverkas.

För kunden är det avgörande att bli lyssnad på och tagen på allvar (se Nordgren & Fridlund 2001). Mötet kan därför beskrivas som ett kommunikativt möte, som ger till resultat upplevt värdeskapande för kunden. I mötet blir det därför nödvändigt att balansera läkarens medicinska och farmakologiska inslag, som kan vara svårförståeliga för kunden, till förmån för mötet som relation och därmed förståelseinriktat.

I mötet har, enligt Hälso- och sjukvårdslagen från 1999, hälso- och sjukvårdens personal skyldighet att ge patienten individuellt anpassad information (Sahlin 2000). Den vårdsökande har på basis av informationen möjlighet att välja behandlingsalternativ och att begära en förnyad medicinsk bedömning. Möjligheterna, som inte utgörs av lagliga rättigheter eftersom hälso- och sjukvårdslagen inte definieras som rättighetslag, påminner om hur en kundposition konstrueras.

## Värdeskapande kund i sjukvård

Den bild av servicemötet och kundvärdeprocessen, som framställts i föregående avsnitt, framstår som idealiserad. I verkligheten rymmer mötet en betydande komplexitet med inflytande från en rad olika diskurser, som sällan drar åt samma håll. Ett tecken på detta är att läkare knappast använder sig av Service Managementdiskursens kundbegrepp i samband med att läkaren möter den vårdsökande i en behandlingssituation (Nordgren 2003, s. 164).

I samband med att begrepp som kund och service importeras av hälso- och sjukvården konkurrerar dessa med traditionella begrepp som patient och vård som tidigare har dominerat sjukvårdsdiskursen. De nya begreppen försöker, genom att de används av inflytelserika personer, ersätta de traditionella. Som en konsekvens uppstår det spänningar och problem av diskursiv karaktär. Dessa spänningar bör tydliggöras. Jag fortsätter därför med att reflektera över service managementdiskursens kundbegrepp under rubriken Vad tillförs? Därefter låter jag några kritiska röster från sjukvården uttala sig om kundbe-

greppet under rubriken Vad elimineras? Slutligen lyfts några aspekter fram som diskursen inte talar om under rubriken Vad sägs inte?

### Värdeskapande kund i hälso- och sjukvård – Vad tillförs?

Service Managementdiskursen ger kunden olika roller. Hon kan vara konsument, producent, marknadsförare, projektledare eller kunskapsgivare (Gummesson 2002, s. 275). Ibland ses hon som en del av personalen. Det har skett en glidning i språkbruket, där betydelsen av ordet kund genomgått en förändring från köpare och passiv mottagare till aktiv medverkare.

Fr.o.m. 1990-talet har kunden enligt bl.a. Normann (2001, s. 39) börjat benämnas värdeskapare. Tanken är att kunden medverkar i skapandet av värde.

Normann undviker konsekvent att använda ordet konsument vilket tydliggörs i följande utsaga: ”Vad gäller ’konsumenter’ så innebär hela föreställningen om konsumtion en förstöring [...] Jag föredrar att tänka på människor som ’värdeskapare’ snarare än ’värdeförstörare’” (2000b, s. 13). Det engelska ordet *consummate*, som betyder fullborda och skapa, tydliggör enligt Normann, till skillnad från ordet konsumtion, kundens roll i värdeskapandet (*ibid*). Normann hävdar att det inte finns något annat allmänt accepterat ord som fungerar bättre än kund, för att beskriva de värdeskapande processer som behöver framhävas för att sjukvården ska kunna utvecklas (Levin & Normann 2000).

Normann (2001, s. 39) betonar att det väsentliga för ledningar är att rekonfigurera s.k. värdeskapande system, vilket enligt Normann medför en dramatisk förändring av synen på kunder. Förmågan att organisera värdeskapandet anser han vara avgörande för företag och organisationer. Om idén tillämpas på hälso- och sjukvården kan förändringen medföra en övergång till att stödja ”kundens hälsobringande processer i stället för att inrikta sig på att bota sjukdomar” (*ibid*, s. 124). Kunden omvandlas till att bli en medproducent av sin egen hälsa, vilket bland annat betyder att utöva egenvård, friskvård och äta kost som leder till hälsa samt att motionera. Som medproducent av den egna hälsan omvandlas kunden till en aktiv partner i samhället, som tar ansvar och blir en del av den offentliga tjänsteproduktionen. Motsatsen skulle vara en vårdkonsument som passivt tar emot vård, kost och motion.

För vårdproducenten gäller det att fokusera på kundens värdeskapande process, vilket betyder att få upp ögonen för att kunden avsätter egen tid och färdighet i värdeskapandet. En avgörande poäng är att värdeskapandet uppstår i kundens process och inte i vårdproducentens.

Normann illustrerar resonemanget kring värdeskapande system med ett exempel från vårdföretaget Life Chart, som bygger IT-lösningar med syfte att hjälpa astmatiker och diabetiker, som definieras som kunder (Levin & Normann 2000). Kunden förfogar över mätapparatur i hemmet. Apparaturen hjälper henne att göra egna dagliga mätningar, av exempelvis blodsockerhalten, vilka sedan sänds via telefon/Internet till Life Charts databas. Ett annat exempel hämtas från vårdföretaget Shahal som driver hemsjukvård med telemedicinlösningar i Israel. Shahal tillhandahåller telemedicinska onlinetjänster till den plats där kunden befinner sig via mobiltelefon. Kunderna mäter själva olika kroppsfunktioner och skickar resultaten till kontrollcentraler som är öppna dygnet runt. Systemet länkar kunder och kontrollcentraler, läkare, myndigheter och mobila intensivvårdsenheter i ett värdeskapande system.

Dessa två exempel visar att kundernas grad av egenkontroll förändras genom utnyttjande av ny teknologi som möjliggör en fördelning av arbete mellan kund och producent. Deras upplevelse av att äga kontroll över sin egen hälsa ökar också. Konsekvensen blir färre vistelser vid sjukhus och att kunderna undviker att bli patienter (*ibid*, s. 43). En slutsats som kan dras är att kunders medverkan i värdeskapandet medför att delar av sjukvårdens rutinarbete, genom rekonfigurering, omfördelas till kunder. Samtidigt reduceras sjukhusvistelserna för dem.

Det är ett optimistiskt budskap som förs fram av Richard Normann. Vad som däremot inte sägs av Normann är om medverkan från kunderna sker frivilligt och vad som skulle hända om de inte kan eller inte har möjlighet att övervaka sig själva? Det problematiska utesluts, en uteslutning (negativitet) som rimmar väl med Foucaults förståelse (1993) av diskurs.

Service Managementdiskursen försöker, som nämnts ovan, att konstruera en kund som leder sin egen värdeskapande process (Normann 2001; Grönroos 2002; Gummesson 2002). Interaktionen mellan organisationen och kunden ses som ett led i den värdeskapande processen. Hur denna interaktion försiggår i praktiken beskrivs endast i li-

ten grad av Normann, Grönroos eller Gummesson. För den sjuke skulle emellertid synsättet ”värdeskapande kund” innebära att denne tar över arbetsuppgifter, gör kontroller på sig själv och gör sig ständigt kontaktbar. Konsekvensen av omfördelningen av arbetsuppgifter blir att sjukvården vinner tid och rationaliserar sin verksamhet. Slutsatsen blir att sjukvården kan använda servicemötet till att överföra ansvar och arbetsuppgifter till kunden.

Om den vårdsökande ses som kund skulle det även kunna medföra att hon i framtiden kommer att ingå i sjukhusets kundbas, som består av de kunder som sjukhuset bedömer vara sina kunder. De utgör tillgångar som det är av vikt att identifiera, analysera och hantera, särskilt inom professionell verksamhet med dess omfattande kundrelationer, i termer av lönsamhet, värdeskapande och identifiering av kluster med vissa egenskaper (Ramirez 1999, s. 59; Normann 2001, s. 187). Tillämpat på sjukvård innebär resonemanget att patienter, patientregister och patientjournaler utgör sjukhusets tillgångar. Här ska dock framhållas att patienten numera har rätt att ta del av sin egen journal.

Vid ett seminarium (december 1996) som handlade om patient- och kundorientering på ett länssjukhus i Sverige, där jag var sjukhuschef, framförde Richard Normann i egenskap av konsult tesen: ”Det är viktigt att sjukhuset analyserar sin kundbas. Hur ser den ut på detta sjukhus?” Genom att registreras i sjukhusets kundbas ökar risken för att patienten ses som någon som genererar intäkter till sjukhuset eller har potential att göra det. Att tala om kundbaser uppfattar jag därför som främmande inom offentlig sjukvård, vars mål inte är att generera intäkter.

## Värdeskapande kund i hälso- och sjukvård: Vad elimineras?

Något som har slagit mig, i samband med introduktion av Service Management i sjukvården är tecken på misstänksamhet mot kundbegreppet som jag märkt bland professionella medarbetare och bland politiker. Följande två berättelser får belysa vad jag menar.

Vid ett tillfälle hade länssjukhuset (där jag var sjukhuschef), i samband med den kvalitetsutveckling som bedrevs energiskt på sjukhuset, ordnat en konferens inom området förbättrad kundservice. Politiker och medarbetare av olika kategorier deltog. Evert Gummesson, professor i marknadsföring, var inbjuden som föredragshållare och in-

spiratör. Efter Gummessons inledning kom en livlig diskussion igång. Ett nyckelord i diskussionen var kund. Är det rimligt att använda kundbegreppet i sjukvården? Betyder inte det att det är individens uttryckta efterfrågan och krav på service, som kommer att bli utslagsgivande, i mötet med sjukvårdens medarbetare? Jovisst, svarade Gummesson. Attityden till honom förändrades och svalnade märkbart efter detta svar. Kritik mot Gummessons val av språkbruk, som innefattade ord som kund och service framfördes av några läkare, som hävdade att kundbegreppet inte är förenligt med det medicinska patientbegreppet, som utgår från patientens medicinska behov, som endast läkare har professionell kunskap att avgöra. En politiker lämnade rummet utan kommentar, en handling som röjde ett avståndstagande till kundbegreppet.

En sjuksköterska som har intresserat sig för att kritiskt granska språkbruket på sjukhus är Stina Öresland (1999), kvalitetskoordinator vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Hon har undersökt hur medarbetarna uppfattar vilka etiska principer som de anser bör följas på sjukhuset. Öresland hävdar att ”Det är lätt att glömma bort den moraliska appell som finns i uttryck som patienters sårbarhet, patienters utsatthet, patienters beroende när patienterna beskrivs som kunder…” (*ibid*, s. 30). Hennes utgångspunkt är att språkbruket är så konstituerat av förställningar om verkligheten att det kan vara till nackdel för den sjuke att personalen använder ekonomiska ord i sjukvården därför att ekonomiska ord för bort personalens tankar och handlingar från moraliska appeller och trasar sönder sjukvårdens egna begrepp och kultur. Hon betonar att den vårdsökande av etiska skäl inte bör kallas kund, eftersom begreppet appellerar till ord som köpa, välja och sälja. Att kalla en patient för kund innebär därför att se på patienten som en intäkt eller som ett antal DRG-poäng[40] (*ibid*). Marknadsorden utesluter således, därför att de är bärare av vissa ekonomiska värden, signaler som skapar föreställningar om sjukdom, sårbarhet och lidande och som leder till gott moraliskt handlande.

Öreslands granskning av språkbruk illustrerar väl den kritik som framförs mot användningen av kundbegreppet i sjukvården. Kundbegreppets innebörd stämmer enligt resonemanget inte överens med det som faktiskt sker och sägs i sjukvården. Förklaringen till den bristande överensstämmelsen kan vara att kundbegreppet har sina rötter i synen på den vårdsökande som aktiv och kravställande, medan pati-

entbegreppet grundas i synen på den vårdsökande som svag och berörd av sjukdom.

Då managementdiskursen förmedlar positiva utsagor om kunder och service, ger den inte själv uttryck för tvivel på managementlösningars lämplighet inom sjukvården. Diskursen talar om att managementlösningar fungerar generellt och löser problem i vilken verksamhet som helst utan att redovisa tvivel eller tveksamheter. Diskursen och dess talesmän undviker nogsamt, för att följa Diskursens Ordning (Foucault 1993), att utveckla negativa teman, i meningen vad som inte sägs. I nästa avsnitt kommer därför fyra negativa teman att diskuteras.

## Negativa teman: Vad sägs inte?

Ett första negativt tema kan uttryckas som marknadens krav på utestängning av vissa kategorier av människor. Det kan gälla de som inte har ekonomiska möjligheter att teckna en privat sjukvårdsförsäkring, eftersom de bedöms vara för gamla eller för sjuka. Det sker, enligt denna syn (att marknaden utestänger), en selektion baserad på en riskbedömning som innebär att de kunder väljs som är ekonomiskt lönsamma. De som bedöms vara särskilt svårbehandlade patienter och därmed kostsamma utesluts av marknaden (Blomqvist 2002, s. 68f).

Ett annat tema handlar om att när människor ses som kunder som köper service och har kundrelationer vare sig det gäller sjukvård eller McDonald's blir följden, enligt kritisk organisationsforskning (Sturdy et al 2001), att en allt större del av befolkningen börjar omvandlas till kunder. Omvandlingen sker med stöd av olika diskurser som inkluderar lagstiftning avseende konsumenträttigheter, New Public Management, Service Management och kvalitetsstyrning (*ibid*). Dessa diskurser talar sällan om behovet av kollektiva lösningar av människors behov utan utgår i sina antaganden, vare sig de är explicita eller implicita, från att människor är aktiva och har förmåga och möjlighet att göra rationella val.

Konceptet med en kund som är aktiv förefaller vara både kraftfullt och oproblematiskt. Att så skulle vara fallet är knappast realistiskt, eftersom det utesluter, oberoende vad den vårdsökande kallas, att hon vanligen befinner sig i underläge i relation till sjukvården, utifrån sjukvårdsdiskursens syn på den vårdsökande som patient. Hon anses nämligen befinna sig i en asymmetrisk maktrelation till läkaren, vil-

ket betyder att läkaren har ett informationsövertag gentemot patienten (Lundbäck 2000, s. 16). Underläget yttrar sig som att patienter själva säger sig vara i underläge och känner sig vara maktlösa i sjukvården (Nordgren & Fridlund 2001). De beskriver sig oftast inte som aktiva kunder som gör egna val, utnyttjar sina rättigheter och som medverkar i värdeskapandet (*ibid*). I praktiken tycks det snarare vara så att de tvingas lita på och känna förtroende för läkaren och för den information som ges (*ibid*).

För det fjärde undviker Service Managementdiskursen att tala om att det knappast är den vårdsökande som tagit initiativet till att framställa sig som kund i relation till sjukvården. Initiativen kommer snarare från akademiker, managementkonsulter och chefer som befinner sig långt borta från sjukvårdens vardag och som själva är utsatta för påverkan av olika managementdiskurser. Genom att framställa relationen som en kundrelation framträder en vilja om att relationen bör vara jämställd och på lika villkor, vilket den likväl inte är.

## Slutsatser

En första slutsats som kan dras från analysen av konsekvenser av att tillämpa servicemötets kundbegrepp enligt Service Managementteori på hälso- och sjukvård är att det under slutet av 1900-talet skett en spridning av marknads- och servicetänkande och därmed kundbegreppet till hälso- och sjukvården. Spridningen har i hög grad påverkat hälso- och sjukvårdens samtalsordning (Nordgren 2003). Genom spridningen erbjuds vårdsökande att inta en kundliknande position, som utmärks av möjlighet till valfrihet och vårdgaranti och att medverka i vården av sig själv (*ibid*). Servicemötet med dess kundbegrepp kan emellertid knappast exporteras till och användas i hälso- och sjukvården utan att det uppstår en rad diskursiva spänningar och motsatsförhållanden mellan gamla och nya diskurser som sinsemellan är motsägelsefulla eller till och med kontradiktoriska (*ibid*). Motsägelsefullheten kommer till uttryck i skillnaden mellan patient- och kundbegreppen där patient står för passivitet och kund för aktivitet och kravställande.

Till grund för tanken att kunden bör medverka i sjukvården ligger den tankemodell inom Service Management som suddar ut gränserna mellan produktion och konsumtion (Normann 2001, s. 120; Grön-

roos 2002, s. 33–36). Produktion och konsumtion flyter samman i begreppet gemensamt värdeskapande, vilket betyder att gränserna mellan kunder och sjukvårdens medarbetare luckras upp. Kunden omvandlas till att bli en del av vårdens organisation och tar plats vid sidan om ledningen och de professionella i sjukvårdens organisation. Men i så fall blir en konsekvens att även ledningens och de professionellas positioner och roller påverkas. De förväntas inte enbart anpassa sig alltmer till kundens önskemål utan förväntas aktivt informera om olika alternativ, utbilda kunderna och involvera dem i vården.

Är då tanken om en värdeskapande kund överhuvudtaget en rimlig tankegång i sjukvården? Kan den sjuke spela en aktiv och medverkande roll och vill hon göra det? Att ge ett generellt svar på frågan är knappast möjligt. Graden av aktivitet torde vara beroende av den sjukes möjlighet att mobilisera egna krafter men även av personalens vilja, faktiska möjligheter och bedömning av risker för att kunna överlåta uppgifter till den sjuke. Senare vårdforskning inom området kan försiktigt tolkas som att en majoritet av patienter har en önskan att vara delaktiga, dvs. vill medverka i beslutsfattandet tillsammans med läkaren. De önskar inte stå ensamma i beslutsfattandet. Det är dock inte alltid så att patienternas önskemål om delaktighet infrias av läkarna. Eftersom läkarnas och den övriga personalens arbetsuppgifter och ansvar är reglerade som skyldigheter, är det uppenbart att det inte är självklart för personalen att delegera delar av sitt ansvar och av sina uppgifter till patienter. Eftersom vårdarbetet dessutom kan vara förenat med vissa medicinska risker, t.ex. i samband med läkemedelsbehandling, som därför svårligen kan överlämnas till patienten, kan även denna aspekt (medicinska risker) verka hindrande på viljan att delegera ansvar och uppgifter.

Kunden framställs enligt Service Managementdiskursen inte som vårdkonsument, utan som en aktiv partner som utgör en del av verksamheten, tar eget ansvar och inte förlorar sin suveränitet. Det är dock tveksamt om den vårdsökande själv ser sig som partner. Snarare uttrycker användningen av ordet partner att ytterligare en diskurs sprids till sjukvården av akademiker och konsulter. När diskursen om partnerskap omdefinierar relationer mellan individer och organisationer, sker denna omdefiniering knappast genom att individen ges röst och inflytande utan som uttryck för konsulters och organisationers intresse av att definiera relationen som partnerskap.

Den dialektik mellan användningen av kundbegreppet i kommer-

siella servicemöten respektive i patient–läkarmöten som jag belyst i denna artikel, pekar vidare på outtalade och implicita antaganden av ontologisk karaktär i Service Management-forskarnas sätt att prata om servicemöten. Dessa antaganden tydliggörs när servicemötets kundbegrepp appliceras på en verksamhet som tidigare bedrivits som offentlig förvaltning utan kommersiellt intresse.

Det bör slutligen uppmärksammas att kundbegreppet börjat användas även inom andra offentliga verksamheter än hälso- och sjukvård. En verksamhet är universitet där det enligt Fairclough (1995, s. 140–141), som analyserat hur marknadstänkande genomsyrar vissa universitet i England, finns krafter som önskar se studenterna som kunder. Konsekvensen skulle bli att akademiker förmodas avsätta ökad tid till undervisning och tillämpa effektivare metoder för lärande (*ibid*). Motsvarande utveckling har observerats inom kommunal verksamhet i Sverige där utvecklingen mot att definiera verksamhet som service och brukare som kunder, skapat skillnader i synen på kommunal verksamhet som reglerad av lagar kontra definierad som service (Forssell & Jansson 2000).

Att spridningen av servicemötets kundbegrepp har skett till flera samhällsområden indikerar den styrka varmed managementdiskurser opererat i slutet av 1900-talet och början av 2000-talet.

# 6

# När människor arbetar med människor

*– Lärdomar från sociala tjänsteverksamheter*

Jan E. Persson och Ulrika Westrup

## Varför studera sociala tjänsteverksamheter?

I detta kapitel ska vi illustrera vilken roll och innebörd personliga möten har i sociala tjänsteverksamheter och diskutera vad som finns att lära för andra tjänsteverksamheter. Framförallt intresserar vi oss för sociala tjänsteverksamheter som förskola, skola (grundskola och gymnasieskola) och socialtjänst. Dessa verksamheter har en gemensam målgrupp – barn och ungdomar – men delvis olika uppdrag. I förskolan ingår omsorgsuppgiften som en viktig del i uppgiften. För grundskolan är kunskapsuppgiften en viktig del, som i sin tur skiljer sig från gymnasieskolan med sin förberedelseuppgift inför vuxenlivet och arbetslivet. Socialtjänstens uppgift mot denna målgrupp är framförallt inriktad på barn och ungdomar som befinner sig i socialt utsatta livssituationer eller riskerar att göra det.

För att organisera och utveckla frontpersonalens kompetens att hantera kraven i verksamheten har det varit vanligt att importera olika kvalitets- och servicemodeller från näringslivet (se t.ex. Blom 1998; Nordgren 2003; Rombach 1997). Frågan är dock om detta har varit särskilt fruktbart då dessa modeller inte visar betydelsen av det personliga mötet i sociala tjänsteverksamheter. Arbetet går ut på att hjälpa människor att förändra och utveckla sig själva och sina livssituationer och ställer höga krav på individuell anpassning till enskilda förskolebarns, skolelevers och klienters förutsättningar.[41] Inte minst gäller detta för de insatser som är riktade mot barn och ungdo-

mar med sociala problem, som inte klarar betygskraven eller är på glid mot missbruk och kriminalitet. Kravet på individuell anpassning innebär att det personliga mötet har en central roll. Just därför finns det goda skäl att lära mer om det personliga mötets roll och innebörd i sådana verksamheter. Enligt vår mening borde detta kunna ge kunskaper med relevans också för andra slag av mera kommersiellt inriktade tjänsteverksamheter.

Uppsatsen är ett resultat av ett pågående forsknings- och utvecklingsarbete i samarbete mellan författarna och tre skånska kommuner och bygger vidare på ett sexårigt utvecklingsarbete om värdeprocesser i social verksamhet inriktad mot barn och ungdomar.[42] Illustrationerna i denna uppsats av olika slags personliga möten har producerats av fem deltagare i forsknings- och utvecklingsarbetet verksamma inom Burlövs kommun, Lunds kommun och Malmö kommun. Deltagarna representerar yrkesgrupperna individ- och familjeomsorgschef, skolpsykolog och specialpedagog. Gemensamt för illustrationerna är att de bygger på projektdeltagarnas egna professionella erfarenheter av många års arbete med målgruppen barn och ungdomar.

## Mötets roll

Verksamheter som förskola, skola och socialtjänst har ett gemensamt samhällsuppdrag att förvalta vissa moraliska och etiska värden.[43] Hit hör sådana värden som t.ex. rättvisa och alla människors lika värde. Samhällsuppdraget är dels av generell natur; rådande norm- och värdesystem avser alla barn och ungdomar, dels av individspecifik natur; varje enskilt barns och ungdoms behov och förutsättningar ska beaktas. Man kan uttrycka det som att denna form av verksamhet vilar på en gemensam värdegrund som tar fasta på samhällets ovillkorliga ansvar (Persson & Westrup 2000).

Norm- och värdesystemet utgör både mål och medel. Förskolan, skolan eller socialtjänsten kan t.ex. inte välja bort vissa barn, elever eller klienter för att de är för resurskrävande. Norm- och värdesystemet utgör också ett medel, eftersom det sätter gränser för hur utvecklingen och förändringen av barn och ungdomar får lov att ske. Varken förskolan, skolan eller socialtjänsten har ju tillåtelse att bedriva sin verksamhet mot enskilda individer hur som helst. Personalen blir på så sätt begränsad i vad den kan göra i sitt arbete och hur den kan för-

hålla sig till barn och ungdomar, samtidigt som uppgifterna ställer höga krav på individuell anpassning, eftersom personalen som utför arbetet måste ta fasta på variationen av behov och förutsättningar hos varje enskilt barn och ungdom (Westrup 2002).

Inom den organisationsforskning som benämns *Human Service Organizations* (HSO) har det utvecklats teorier om hur sociala tjänsteverksamheter kan förstås och hur verksamheten skiljer sig från produktion i traditionell mening (se t.ex. Hasenfeld 1983 eller Austin 2002). Hasenfeld (1992, s. 5) påtalar att denna typ av organisationer alltid arbetar med människor, och inte med livlösa ting som varor och han uttrycker det som att människan både är råmaterialet och produkten. Sunesson (2000, s. 337) uttrycker en liknande tanke: ”I människobehandlande organisationer är det människor och relationer som är arbetsmaterialet, det som förändras och bearbetas.”

I sociala tjänsteverksamheter riktade mot barn och ungdomar är det individen (förskolebarnet, eleven eller klienten) som transformeras i processen, dvs individen utvecklas eller förändras på något sätt genom de insatser som görs. När utveckling och förändring av människor är det centrala innebär det att något ska hända ”inne i” individen och att förmågor och förhållningssätt som individen successivt utvecklar ska bli varaktiga. Framgång i sociala tjänsteverksamheter är därför starkt individ- och situationsberoende. Det personliga mötet är den teknologi som växt fram som ett svar på behovet av individ- och situationsanpassning och mötet har därigenom en central roll i sociala tjänsteverksamheter. Vad innebär då ett möte?

## Mötets innebörd

Möten med barn, elever, föräldrar eller klienter är för personalen inom förskola, skola, och socialtjänst som regel en mer eller mindre planerad insats. Även om mötesbegreppet på så sätt har vissa sceniska undertoner (mötet sker på en bestämd plats vid en bestämd tidpunkt) är det inte scenen – utan interaktionen – som konstituerar mötet. Två (eller flera) individer som befinner sig på samma plats vid samma tidpunkt är ju inte i sig ett möte. Det är först i och med att individerna börjar förhålla sig till varandra som vi kan prata om ett möte.

Möte hör till en kategori av handlings- och interaktionsbegrepp som ”fogar samman” individernas handlingar till en meningsfull en-

het; en elevvårdskonferens, ett utvecklingssamtal eller ett trepartssamtal. Sådana ord för möten är exempel på det Goffman (1974) kallar ”ramar” (*frames*). De är svar på frågan: ”Vad är det som pågår här?” Inramning (eller *framing*) är meningstilldelande och meningsskapande aktiviteter. Deltagarnas olika ”roller” i mötet är ofta väl definierade, och de grundläggande regler som ger struktur åt mötet finns latenta i ramen för mötet och manifesteras i de roller deltagarna tar i mötet. Dessa regler kan vara mer eller mindre specifika för en viss typ av möte. Till exempel är regelverket för lärare och elevrelationen mera specifikt än vad gäller för sådana möten som mellan personal och barn vid måltidsstunden i förskolan.

För att kunna etablera möten, oberoende av vilket slag av möte det gäller, måste vi kommunicera. Att kommunicera innebär att agera i förhållande till varandra, såsom att möta andra människor i en dialog – ett språkligt utbyte. Det språkliga utbytet förutsätter social responsivitet. Asplund (1997, s. 11) betecknar social responsivitet på följande sätt:

> Tänk er två personer, vilka är inbegripna i någon form av samvaro eller samspel eller samfärdsel. Vad den ena personen gör är ett gensvar på vad den andre personen nyss har gjort. Detta gensvar föranleder i sin tur ett gensvar från den andra personens sida, etc. Det är detta växelspel jag vill beteckna som social responsivitet.

En väl utvecklad förmåga till social respons hos förskollärare, lärare, specialpedagoger, fritidspedagoger, socialsekreterare, psykologer m.fl. är således av central betydelse. Deltagarna i mötet tar med sig erfarenheter, personliga värderingar, behov och förväntningar, dvs. ”kvarlevor” från andra möten som respektive individ varit med om och som är med och formar mötet. Detta bestämmer hur individen tolkar det som sker i mötet. Hur individen tolkar agerandet bestämmer vad hon gör. Personalens kompetens att agera utifrån individens specifika situation och känna av vad som händer i mötet blir därmed avgörande. Individ- och familjeomsorgschefen skriver exempelvis följande kring möten mellan socialsekreterare och klient i en problemtyngd situation:

> När du som socialarbetare står inför dessa uppdrag fungerar det inte att bara vara handläggare och myndighetsperson. Du måste bygga mötet på en tillitsfull relation. Relationen och kommunikationen blir de bärande delarna. Du

> måste visa din mänskliga sida, din empatiska förmåga, att kunna lyssna och förstå blir viktigt. Att i sin yrkesroll hela tiden utveckla sin professionella empati blir ett ständigt pågående arbete för socialarbetaren. Man använder sig själv som arbetsredskap i det sociala arbetet.

Och skolpsykologen uttrycker det så här gällande möten med förskolebarn, skolelever eller föräldrar:

> Dock tror jag att själva kärnan i dessa samtal består i upplevelsen av att man delat bördan av sitt problem med någon annan människa. Därför tror jag att det är en kombination av att använda sin kunskap som hjälpmedel och metod, men att samtidigt vara en medmänniska där den kontaktsökande kan stämma av sina tankar och funderingar mot en annan person som har både kompetens och erfarenheter, tystnadsplikt och är förhållandevis fri från förutfattade meningar, som skapar en fristad för möjligheten att lyfta fram och blottlägga problem. Lyckas man skapa en sådan situation har man även lagt en god grund för att kunna komma vidare till nästa steg, att göra något åt problemet.

Vad båda dessa citat visar är vikten av att utveckla sin kompetens att agera som en professionell medmänniska. När den sociala responsiviteten saknas, dvs. när känslomässigt gensvar som tecken på att man finns försvinner, uppstår enligt Asplund (1997) fenomenet asocial responslöshet (jfr von Wright 2000, s. 158). Om det språkliga utbytet inte är responsivt eller haltar påverkas relationen. Hur professionella aktörer agerar i mötet är således helt avgörande för möjligheterna att skapa goda och framgångsrika relationer. Skolpsykologen skriver följande om vad som är viktigt i mötet mellan henne, föräldrarna till ett barn som är under utredning och klassläraren:

> I detta skede är det om igen nödvändigt från min sida att kunna läsa av situationen och försöka känna atmosfären i rummet. Jag måste själv vara tillgänglig och i god balans och framförallt inte stressad. Möter jag upp rätt här blir mötet värdefullt för de inblandade, de upplever trygghet och tillit, de ser att jag vill dem väl, att jag förstår dem och deras oro, att jag kan svara på deras ev. frågor och försäkra dem om att jag ämnar finnas kvar fram i tiden. Skulle jag vara okänslig och otränad kunde mötet blivit en katastrof. Jag kunde missat inkänningen i rummet, missat förkunskapen och enbart forcerat framåt som en frågemaskin.

När skolpsykologen inte känner och responderar på andras känslomässiga reaktioner på henne själv kan det medföra att framgången i mötet uteblir. Frånvaron av återkoppling från föräldrarna och klasslä-

raren kan leda till att skolpsykologen börjar betrakta dessa som diffusa individer i stället för påtagliga individer (och kanske blir också skolpsykologen själv uppfattad som en diffus individ).

Det språkliga utbytet vidmakthåller eller förändrar alltså relationer mellan människor, eller som Lindquist och Persson (1997, s. 175) uttrycker det: ”Det språkliga ’utbytet’ i tjänstemötet, dvs. dialogen av ömsesidiga talakter, uttrycker, formar och omformar den innebörd som mötet och händelseförloppet har för deltagarna.” Det språkliga utbytet är ett ständigt skapande mellan individer, vars form och innehåll inte är givna, vilket innebär att möten mellan exempelvis skolelev och specialpedagog eller klient och socialsekreterare inte kan vara innehållsmässigt förutsägbara (jfr Säwe 2004). Hur arbetet utformas och fungerar för en viss individ avgörs således till stor del i de möten som uppstår.

Den utveckling eller förändring som sker hos individen är något som visar sig under processens gång och resultatet är starkt beroende av hur de personliga mötena har fungerat, t.ex. mellan skoleleven och lärare, mellan eleven och andra elever, mellan skoleleven, lärare och föräldrar, mellan olika lärare, mellan lärare och specialister som specialpedagog och skolpsykolog osv. (Haug 1999). Individ- och familjeomsorgschefen säger följande angående sådana möten mellan socialsekreterare och klient som syftar till förändring:

> En avgörande faktor handlar om att matcha klienten, att ha en genuin önskan och förmåga att förstå hur klienten tänker och hur klienten önskar och vill att förändringen ska gå till. Om man som socialarbetare lägger sina egna lösningsförslag, blir sällan förändringen bestående utan snarare utvecklas någon form av skenanpassning. Det uppstår ett osunt beroendeförhållande mellan socialarbetaren och klienten, som utvecklas till en dysfunktionell relation, där ingen förändring är möjlig.

Citaten visar att möten i sociala tjänsteverksamheter inte byggs upp av givna och säkra procedurer som gäller vilken kunskap, vilka färdigheter eller metodiker som ska tillämpas (jfr Carlgren & Marton 2000, s. 139; Klefbeck & Ogden 1995, s. 78). Det finns inga givna ett-till-ett-relationer mellan tillvägagångssätt och resultat (jfr Morén & Blom 2003). Även om det finns arbetsinsatser som är återkommande, så är det inte samma sak som att ett relationsarbete upprepas. Morén (1996, s. 47) uttrycker det på följande sätt: ”Ett skapande förändringsarbete människa till människa är ständigt föränderligt och

oförutsägbart; varje ny situation är unik." Som individ- och familjeomsorgschefen beskriver möten med klienter som pågår under en längre tid:

> Att förstå att det handlar om en över tid mycket lång förändringsprocess är viktigt. Att respektera och arbeta mot det mål som klienten själv sätter upp är fundamentalt. Att bejaka och förstärka varje enskilt framsteg hur litet det än är kan inte nog framhållas. När förändringsviljan avtar eller för en period helt upphör är det viktigt att man trots detta finns kvar i personens liv. Det kan ta sig uttryck att man ringer och hör hur det är med vederbörande, att sända en signal att jag finns, jag har inte övergett dig, vi återupptar kontakten när du är beredd igen. Dessa personer har blivit svikna och övergivna så många gånger i sina liv så det tar tid för dem att våga lita på oss.

En viktig utgångspunkt är att det inte finns standardlösningar för problem (se t.ex. Gunnarsson 2001, s. 89–92). Unika barn, ungdomar och föräldrar interagerar med varandra och med personalen. Det ligger på så vis i arbetets natur att arbetets form har karaktären av att vara "skräddarsydd", dvs. det går inte att utgå från att en viss insats som fungerar i en situation kan komma att fungera i en annan (Larsson & Morén 1988, s. 51). Därmed är det inte alls säkert att de insatser som sker genomförs i en särskilt sekventiell ordning, utan insatserna kan t.ex. vara oberoende av varandra eller samordnade med varandra, och flera möten och händelser mellan olika aktörer kan också ske parallellt under samma tid. I stället gäller det att urvalet, kombinationen och ordningsföljden av insatser bestäms löpande genom återkoppling från barnet eller ungdomen själv.

Barn och ungdomar är inte passiva mottagare av inflytande och påverkan från den omvärld som finns omkring dem utan kapabla individer, där integration och kunskapstillägnande verkar genom deras deltagande (Berglund 2000, s. 15; Johansson 2000, s. 27). Halldén (1994, s. 104) uttrycker detta som: "/…/ att vi betraktar dem som kapabla personer involverade i en socialisationsprocess som pågår hela livet och som inte verkar på dem utan via dem." Förskolebarns, skolelevers och klienters utveckling och förändring åligger dem själva och deras egna handlingar och är inte något som omgivningen ska, eller kan, tillfredsställa, dvs. varken förskollärare, lärare, specialpedagog, skolpsykolog, socialsekreterare eller någon annan kan leverera utveckling eller förändring. Det är förbehållet den berörda individen, eftersom det är individen själv som genererar sin egen utveckling och för-

ändring genom att interagera med andra (jfr Klefbeck & Ogden 1995, s. 79; Lindstein 1997, s. 29). Personalens roll är att på professionella grunder hjälpa individer att skapa sin egen utveckling och förändring. Även andra individers roll kan framhållas, exempelvis bidrar elever till att utveckla och förändra varandra – de lär av varandra.

Barn och ungdomar är samtidigt aktörer på flera arenor (befinner sig i ett socialt ”rörligt” sammanhang) och har därigenom relationer med många olika aktörer, såsom andra barn och skolelever, syskon, släktingar, lärare och ledare vid fritidsverksamhet. Och, naturligtvis är föräldrarnas roll central. Barns och ungdomars förmåga att ge sin tillvaro form och innehåll beror på de sociala relationerna, och för att relationer ska uppstå krävs interaktion eller mänskligt samspel. Von Wright (2000, s. 49) skriver: ”/…/ att konstruktion av kunskap inte kan förstås som begränsad till varje individs enskilda medvetande, utan som ett fenomen som sker i en social process, intersubjektivt.”

Genom att barn och ungdomar är aktörer på flera arenor samtidigt och är beroende av flera andra aktörer än enbart personalen inom förskolans, skolans och socialtjänstens organisation är det en viktig uppgift för personal inom sociala tjänsteverksamheter att koordinera många aktörer och deras relationer (jfr Klefbeck & Ogden 1995, s. 141). En av specialpedagogerna skriver exempelvis följande angående möten med föräldrarna till barn med problem och bekymmer:

> Att möta och samarbeta med föräldrar i förskola/skola är grundläggande förutsättningar för att kunna utföra ett professionellt arbete i verksamheten. Efter många år som pedagog har jag kommit fram till att det nästan är omöjligt att bedriva ett meningsfullt arbete med barn utan att ha föräldrarna med i arbetet. Det är inte tillräckligt att vara en god pedagog. Det gäller också att få tillstånd goda möten mellan pedagog och föräldrar.

Förskolebarn och elever är följaktligen beroende av att olika aktörer etablerar och vidmakthåller relationer för att skapa utveckling och förändring. Ett exempel är behovet av att stödja föräldrar med barn i behov av hjälp i samband med barnets övergång från förskola till skola och att stödja arbetslaget med handledning i skolan. Då slipper eleven att komma som en anonym person med risk att upprepa eventuella problem på nytt. Den andra specialpedagogen, verksam i möten mellan personal från förskola och skola, uttrycker det så här:

> Alla vinner på att jag är länken mellan förskola och skola. Föräldrarna drar sig inte för att lämna över information om sitt barns svårighet till skolan, eftersom jag och föräldrarna redan har en etablerad kontakt från förskolan. Jag blir då en välkänd person för dem då de kommer till skolan och de vet vilken information som läraren har fått. Innan barnet slutade i förskolan gick vi tillsammans igenom vilken information som skulle vara till gagn för att läraren ska kunna ta vid där förskolans personal slutade. Detta medför att föräldrarna kan fortsätta att vara med i processen i skolan utan att först lära känna läraren och därefter ta upp vilka svårigheter deras barn har.

Någon servicetradition uppbyggd kring förutbestämda processer finns inte i sociala tjänsteverksamheter. Kärnan till framgång inom förskola, skola och socialtjänst finns i stället i de personliga möten som sker, t.ex. möten mellan lärare, mellan elev och lärare, mellan eleverna, mellan lärare och föräldrar, mellan klient och socialsekreterare samt andra personer.

De möten som äger rum är på intet vis förutsägbara till sitt resultat, eftersom det inte går att förutse den unika individens handlande i en specifik situation. Därmed finns det tydliga gränser för vad som är repetitivt och möjligt att standardisera i denna typ av verksamhet. Personalen måste tvärtom ha förmåga att agera utan fullständig kunskap om hur önskvärt resultat kan uppnås. Det är personalens kompetens att känna och respondera i det personliga mötet som är avgörande för framgång.

## Vad finns att lära av sociala tjänsteverksamheter?

Det personliga mötet har, som ovan diskuterats och illustrerats, en central roll i sociala tjänsteverksamheter inriktade mot barn och ungdomar. Verksamheten utmärks av att den i hög grad byggs upp och består av personliga möten. Kommersiella tjänsteverksamheter såsom hotell, restauranger, resebyråer, butiker eller friskvårdsanläggningar och sociala tjänsteverksamheter bygger på olika logiker och hanterar olika frågeställningar. Men skillnaderna till trots finns det likheter och gemensamma drag. Alla tjänsteverksamheter innefattar i någon grad mänsklig interaktion och många kommersiella tjänsteverksamheter präglas också av personliga möten – människor arbetar med människor (jfr Lindquist & Persson 1997). Enligt vår mening

finns det en del att lära av personliga möten i sociala tjänsteverksamheter.

En första lärdom är att de personliga möten som äger rum är oförutsägbara och unika. Mänsklig utveckling och förändring är inte ett förutsägbart händelseförlopp, utan konstrueras i samspel mellan aktörerna. Problemlösningen i sociala tjänsteverksamheter uppstår i relationen och är inte, och kan omöjligt vara, fastställd från början, eftersom individen påverkar och bidrar till såväl arbetets form och innehåll som dess resultat. Individen är en unik aktör och i mötet måste personalen utgå från individens specifika behov och situation; inget förskolebarn och ingen skolelev eller klient är den andra lik.

Liknande förutsättningar och villkor råder för många kommersiella tjänsteverksamheter. Kunden är en central aktör som bidrar till händelseförloppet i mötet. Personalens vilja och förmåga att agera i mötet är därför också här helt avgörande för kvalitet och effektivitet, och grundläggande för möjligheten att bedriva en framgångsrik verksamhet.

Den andra lärdomen tar fasta på den moraliska aspekten. Eftersom det är en människa som transformeras i processen (en individ som ska utveckla eller förändra sig själv och sin livssituation) blir denna aspekt ytterst påtaglig i sociala tjänsteverksamheter. Sådana verksamheter är nämligen inte enbart ett medel för att förverkliga externa nyttigheter eller värden. Tvärtom uttrycker de moraliska värden som i sig själva verkar förpliktande. Att hjälpa en ungdom med sociala problem har ett egenvärde, det är ett uttryck för en grundläggande värdering, en moralisk norm, i samhället.

Inom kommersiella tjänsteverksamheter är den moraliska aspekten också påtaglig, även om den inte ger upphov till lika genomgripande konsekvenser för individen. Möten mellan människor är individ- och situationsberoende vilket har en avgörande betydelse för vilka relationer som kommer att uppstå och hur de kommer att fungera. Det som sker eller inte sker i relationen påverkar kundens situation och kan därmed ge upphov till både allvarliga och långsiktiga konsekvenser. Det finns löften som ska förverkligas och behov som ska tillgodoses som har sitt ursprung i ett förtroende byggt på relationer mellan människor.

En tredje lärdom handlar om nätverket av aktörer. Utmärkande för sociala tjänsteverksamheter är att flera parallella processer pågår samtidigt. Barn och ungdomar är i kontakt med flera olika aktörer på en

och samma gång. Exempelvis kan aktörerna runt en skolelev som börjat komma på glid vara många – föräldrar, syskon, lärare, kamrater, skolsköterska, fritidsassistenter, socialsekreterare och poliser m.fl. Vad som sker (eller inte sker) i mötena mellan dessa olika deltagande aktörer har stor betydelse för skolelevens möjligheter till utveckling och förändring.

Kommersiella tjänsteverksamheter är på ett liknande sätt beroende av flera andra aktörer än enbart viss personal inom den egna organisationen: andra kunder inom ramen för mötena, andra aktörer som är involverade i tjänsteprocessen (t.ex. underleverantörer eller partners). Hur processen som helhet fungerar har således att göra med hur enskilda möten mellan en rad olika aktörer fungerar.

Vår slutsats är att det som kännetecknar det personliga mötet i sociala tjänsteverksamheter (unika och oförutsägbara händelseförlopp; moraliska implikationer; nätverk av aktörer) är en källa till kunskap om innebörden av personliga möten också i andra mera kommersiellt inriktade tjänsteverksamheter. I kommersiella tjänsteverksamheter får kvalificerade personliga servicemöten allt större betydelse. Kunderna blir allt mer specifika i sina krav på tillit, flexibilitet och problemlösning och ställer på så vis allt högre krav på det personliga mötet. I sin tur ställer detta krav på personalens mentala närvaro och förmåga att ”känna av”, ”läsa in” och ”lyssna till” kundens situation för att kunna ta ett större ansvar i relationen.

När personalens responsivitet i mötet ökar ger det större möjligheter att uppleva ett känslomässigt gensvar som bekräftelse på att relationen utvecklas. Detta gäller i allt från de enklaste servicemöten (exempelvis incheckning på ett hotell) till mer krävande servicemöten (såsom personlig rådgivning). Inte minst i kritiska situationer, t.ex. när något går fel, måste personalen kunna agera utifrån vad som har hänt i den specifika situationen. Att kunna besvara allt högre krav på det personliga mötet i tjänsteverksamheter handlar alltså till stor del om frontpersonalens kompetens; hur vi nyttjar, organiserar och utvecklar personalens kompetens, vem och hur vi rekryterar samt hur vi utformar belöningssystem och andra styrsystem.

Det finns med andra ord en hel del kunskaper att hämta ifrån sociala tjänsteverksamheter kring olika aspekter av personliga möten med relevans för kommersiella tjänsteverksamheter. Det vanliga är emellertid att olika kvalitets- och servicemodeller utvecklade för näringslivet importeras till sociala tjänsteverksamheter. Paradoxalt nog är det

snarare kommersiella tjänsteverksamheter som kan importera kunskaper kring det personliga mötet från sociala tjänsteverksamheter för att kunna möta kundernas ökande krav på individuellt bemötande och individuella anspråk på personliga möten med kvalitet.

# 7

# Aura & transparens

## *– Möten och iscensättningar i en spektakulär fabrik*

Robert Willim

Vissa kundmöten sker i butiker, i varuhus eller vid marknadsstånd. De möten som denna text behandlar sker dock i fabriker. Det har blivit alltmer viktigt för tillverkningsindustrin att tänka i termer av kundmöten även i anslutning till sin produktion. Därför byggs det anläggningar i vilka tung industriell produktion på ett passande sätt kan förenas med såväl kundmöten som upplevelseorienterade evenemang.

Jag kommer att utgå från observationer och analyser av en relativt nybyggd bilfabrik i östra Tyskland där produktionen har integrerats med nya verksamheter. I denna bilfabrik betonas transparens mellan kunder och produktionsprocesser. Genom att synliggöra en rad moment i produktionsprocessen och genom att placera bilarna i ett flott sammanhang redan medan de produceras, försöker företaget att bygga upp en aura både kring bilarna och kring sitt varumärke. Det som sker inom ramarna för denna bilfabrik är en iscensatt och i hög grad estetiserad bilproduktion och varumärkeskommunikation.[44]

Anläggningen inrymmer förutom produktionen, som är anpassad för att exponeras för bilkunder, även en rad övriga attraktioner som är skapade för att även övriga besökare ska kunna ta del av dem. Bilförsäljning, produktion, varumärkeskommunikation och upplevelsekonsumtion sker under samma tak och ger upphov till en rad möten som placerar relationen mellan säljare, köpare och övriga aktörer i en komplex väv av relationer där olika mål, förväntningar och villkor bryts mot varandra.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 111

## Iscensatt produktion

> What takes place elsewhere behind closed doors, we stage as a unique spectacle of communication and exchange. In The Transparent Factory you have an opportunity to witness your exclusive luxury-class sedan being built –Live! (www.glaesernemanufaktur.de/)

Dresden, juli 2003: Jag svänger in på avfarten och kommer upp på Autobahn. Trycker på gaspedalen. Himlen speglar sig i bilens glänsande motorhuv, och jag låter blicken glida över det gröna landskapet. 200… 220… 240 km/h. Jag känner accelerationen och bilen vibrerar lätt. Jag är ensam på vägen. Det är bara jag och mitt fordon, jag och min svarta dyra skinande VW Phaeton. Nu svänger vägen ganska kraftigt åt vänster. När jag är mitt i svängen får jag en smärre overklighetskänsla. Jag blir lite yr och vrider ratten ytterst försiktigt. Landskapet runt omkring bilen känns på något märkligt sätt inte hundraprocentigt följsamt. Jag tvingas att fokusera blicken kraftigt för att inte tappa kontrollen över fordonet. I denna fart borde det kunna få ett förödande resultat, men jag bryr mig egentligen inte så mycket. Jag behåller trycket på gaspedalen och ler fåraktigt. Efter ett tag samlar jag mig emellertid och stannar till. Det är nu det händer, det är nu det blir tyst och världen omkring bilen löses upp. Då öppnas dörren bredvid mig och en mörkhårig ung man med beige kavaj ser leende på mig. Jag stiger ur bilen. Jag har kört en bilsimulator.

Bilsimulatorn finns mitt i den tyska staden Dresden. I en anläggning med namnet *Die Gläserne Manufaktur* eller *The Transparent Factory*[45]. Det är en ny typ av bilfabrik, en finputsad tung industri, en anläggning där produktion möter konsumtion på ett nytt sätt. I anläggningen tillverkas VW:s lyx-sedan Phaeton. Flera av bilarna som tillverkas har blivit förbeställda av kunder som vid ett tidigare möte med VW har fått välja diverse detaljer såsom färg, klädsel och utrustning till sina bilar. Kunderna har blivit personligt bemötta, omhuldade och erbjudna att följa delar av bilarnas tillblivelseprocess.

Genom att använda termen manufaktur i anläggningens namn vill man skapa associationer till förindustriell produktion, eller tidig industriell produktion. Det ska ge kopplingar till tidigare framgångsrika hantverkstraditioner i området i form av till exempel porslinsproduktion. VW:s fabrik är en miljö där det är tänkt att en förening mellan mänsklig hantverkskompetens och högteknologisk precision och maskinell styrka ska ta plats. Genom att göra hänvisningar bakåt

i historien vill man även associativt koppla samman anläggningen med barockerans Dresden, då ståtliga byggnader kom att prägla stadscentrumet. Ytterligare ett sätt att skapa historiska associationer är genom valet av bilnamnet Phaeton, vilket även är namnet på de öppna eller halvtäckta fyrhjuliga vagnar med ett eller två framåtvända säten som var populära på 1700- och 1800-talen.[46]

Fabriken är en spektakulär arkitektonisk skapelse där genomskinliga glaspartier står för det huvudsakliga intrycket. Anläggningen är som en blandning mellan fabrik och konstgalleri, och kan ses som det Otto Riewoldt kallar för ett *brandscape*. I takt med att alltfler företag lägger allt större energi på att marknadsföra och förmedla sina varumärken växer behovet av att skapa varumärkesrelaterade upplevelser som stannar kvar i minnet hos människor. När ny medieteknik i form av till exempel Internetbaserade tjänster skapar nya fora för lättåtkomlig och därmed även utbytlig och lättglömd varumärkeskommunikation, skapas det behov av andra mindre lättglömda sätt att kommunicera varumärken. Ett av dessa sätt är att etablera *brandscapes* i form av fysiska anläggningar där företag kan förmedla intryck av varumärken och produkter. *Brandscapes* möjliggör möten i sammanhang där varumärken kan iscensättas och manifesteras, och produkter, produktion och företag kan presenteras på ett aptitligt sätt. *Brandscapes* har blivit viktiga konkurrensmedel och därmed har investeringar i sådana anläggningar ökat (Riewoldt 2002, s. 8).

*Brandscapes* är något som det idag läggs energi på, men företeelsen är inte helt ny. Alltifrån genomtänkt butiksdesign till uppförandet av storslagna industrikomplex som ska skapa intryck hos såväl arbetare som eventuella besökare har en sekellång historia. När det gäller tidig bilindustri så var redan Fords första löpandebandanläggning, som öppnades 1913 i Highland park i Detroit, Michigan, ett exempel på hur stor vikt lades på design och arkitektur. En annan tidig och spektakulär anläggning som ofta lyfts fram som ett exempel på innovativ design är FIAT:s Lingotto-fabrik i Turin, uppförd under 1920-talet. Fabriken kröntes av en kilometerlång racingbana på taket för testkörning av de nyproducerade bilarna. Fordonen flyttades uppåt våning för våning i produktionsprocessen för att slutligen testköras på taket under bar himmel (Darley 2003, s. 85).

De *brandscapes* som bilindustrin har byggt under senare år ökar dock betoningen på spektakulär arkitektur, design och på att skapa en aura kring produkter och varumärken. Nu lyfts element, som simulatorer

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 113

och andra attraktioner som tidigare funnits mestadels i temaparker som Disney world, in under samma tak som bilproduktionen. Besökare och kunder bjuds in att ta del av företagets verksamhet på ett sätt som inte har erbjudits tidigare i dessa industriella sektorer. I Dresden presenteras delar av bilindustrin som tidigare gömts undan i insynsskyddade fabrikshallar i en välregisserad form. Förutom bilkunder så är alltså även besökare välkomna att genom glasrutor se på produktionen i anläggningen, köra bilsimulator och få en mångfacetterat lockande visning av bilen Phaeton. En av VW:s chefer kallar fabriken för ”*a constant marketing event*” (citerad i Patton 2002). VW:s board manager Dr. Folker Weissgerber talar om hur produktionen som tar plats kan ses som ”*staging*”, iscensättning.

Vad gäller bilproduktionen i anläggningen så är det i första hand montering av förtillverkade komponenter från andra fabriker, belägna i bland annat Mosel och Salzgitter, som sker (Priddle 2003, s. 44). Det innebär att delar av produktionen försiggår på annat håll. Komponenterna till bilarna transporteras till fabriken på specialbyggda så kallade ”*Car-Go-Trams*” som går på stadens spårvagnsnät. I fabriken arbetar sedan robotar tillsammans med vitklädda människor i lokaler med trägolv och väggar av glas. Det är en tyst miljö, påminnande om ett museum eller en konsthall, där man har försökt minimera det buller som kan associeras med industriella miljöer. Även andra element som brukar finnas i anslutning till tung industri som bolmande skorstenar, bländande svetslågor, smuts och rök finner man inte i anläggningen.

En central del av byggnaden är ett fyrtio meter högt glastorn bestående av femton våningar som inrymmer de färdigbyggda bilarna. Tornet är synligt från den omgivande parken och skymtar även i horisonten från andra delar av Dresdens centrum. På kvällen lyser det som ett gigantiskt glasmonument som sprider ett blågrönt skimmer. Tornet är inrymt med välputsade bilar med fronterna riktade åt olika väderstreck som väntar på att bli avhämtade. Glaset som dominerar såväl tornet som merparten av fabriken ger visuell transparens, men bibehåller ett avstånd mellan produktion, produkter och besökare. Det är monterns och skyltfönstrets magi som här åberopas: ”Se men inte röra” (jfr Becker 2001).

## Möten

VW-fabriken i Dresden är öppen för besökare. Entrén är gratis. Men man förväntas att föranmäla sig. Detta kan ske till exempel via Internet. För en del besökare blir därför webbplatsen ett av de första mötena med bilder av fabriken. Den webbplats som har konstruerats för att presentera fabriken ger ett avskalat och svalt intryck[47]. Färgerna går i huvudsak i svart, vitt och blågrått. Man välkomnas av texten ”en värld som har blivit transparent”. En animation visar en disig bild på fabrikens exteriör samtidigt som en elektroniskt klingande fanfar spelas. Under rubrikerna filosofi, fabrik, upplevelse och information förmedlas olika bilder, texter och ljudsnuttar som ska manifestera den transparenta fabriken och företagets varumärke. Via webbplatsen kan man alltså anmäla sig till besök i Dresden. Efter att anmälan skickats in fick jag ett e-postmeddelande som inleddes med följande text:

> Kära herr Willim!
>
> Tack för ditt intresse angående ett besök i Volkswagens *Transparent Factory* i Dresden.
>
> Ett besök i *The Transparent Factory* är en exklusiv upplevelse. Precis som varenda bil som lämnar fabriken är handbyggd med omsorg och individuell uppmärksamhet, utgör ett besök i den fascinerande världen i *The Transparent Factory* en exklusiv händelse som ska avnjutas på egen hand eller i mindre grupper om inte fler än 20 personer. Du kommer att få totalt två timmar till ditt förfogande i fabriken för att utforska och uppleva teknikens värld och orangeriet.
>
> Det är därför som ett besök i *The Transparent Factory* enbart är möjligt efter förhandsregistrering via vårt kundcenter. (förf. översättning)

När man sedan anländer till fabriken tas man emot vid en liten registreringsdisk. En man i beige kostym stod i slutet av juli 2002 och tog emot mig. Han hittade mitt namn i sin dator och bjöd in mig i lobbyn. Där kunde jag sälla mig till ett sällskap för att få en guidad tur genom anläggningen. Vi kunde snart se delar av produktionen genom glasrutor. Phaeton-tillverkningen utfördes under en påtaglig tystnad. Ljudvolymen var inte högre än i porslinsutställningen i barockkomplexet Zwinger i centrala Dresden. Arbetsprocessen bakom glaset skedde med en värdig långsamhet, och det hela belystes av teatraliska spotlights som gav ett mjukt och behagligt ljus.

Den guidade turen hade startats genom att gruppen fick gå uppför

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 115

trapporna till det som kallas för orangeriet. Där har man en god överblick över anläggningen. På ett podium, centralt i lokalen, stod en äldre bil placerad. En Horch från 1936. Guiden berättade det som man även kunde läsa på en skylt bredvid den glänsande svarta bilen. Bilen var tillverkad av det Dresden-baserade företaget Gläser vilket var framgångsrikt under 1900-talets första hälft. Just det fordon som stod på podiet var ett speciellt lyxigt exemplar som hade ägts av Etiopiens kejsare Haile Selassie. Genom att ha fordonet i en så central placering i lokalerna framhävde VW kopplingar till tidigare framgångsrik lyxbilproduktion i Dresden. Genom att dessutom lyfta fram ett specifikt exemplar från 1930-talet som ägts av en statsman som Haile Selassie undvek man att associeras med andra statsmän från samma tid, t.ex. Adolf Hitler, vilken troligtvis borde kunna associeras lättare såväl med Dresden som med Horch och VW.[48] Fabriken i Dresden rymmer olika omsorgsfullt utvalda objekt som ska bidra till att skapa för VW lämpliga upplevelser och associationer hos besökarna.

Under rundvandringen får man även besöka en del av anläggningen som finns på källarplan. Här kan man provsitta och undersöka en toppkonfigurerad Phaeton med kroppsmasserande säten och andra lyxdetaljer. Man kan vid olika terminaler knappa fram information och uppgifter om bilarna och fabriken. Här kan man även köra bilsimulator eller se på varuprover till delar av bilen såsom klädsel och andra inredningsdetaljer. I ett utrymme kan man fotografera sig själv, varefter denna bild sedan monteras in bredvid en bild av en Phaeton av valfri färg och mot en bakgrund som kan väljas ur en meny, till exempel Guggenheimmuseet i Bilbao. Därefter kommer bilden ut ur en skrivare, och man kan få med sig en liten personlig souvenir hem.

Det som framhävs mest i presentationen av fabriken är dock möjligheten att följa hur bilarna tillverkas. I bilproduktion är det ett moment som brukar omgärdas med en speciell aura. Det är det tillfälle då bilens chassi och kaross möts. Detta moment kallas för bröllopet (*The wedding* eller *Hochzeit*). I Dresden har man velat göra detta moment suggestivt.[49] Det tar plats i en del av fabriken som kallas för Kristallkatedralen. En sektion av trägolvet tippar 180 grader och synliggör underliggande utrustning i form av fyra gigantiska skruvdragare som programmerats att dra åt fyrtio skruvar. När skruvdragarna har utfört sitt arbete tippar golvet tillbaka och döljer utrustningen, varpå istället fyra pelare reser sig och lyfter upp den sammangifta bilen. Efter bröllopet flyttas fordonet till en station där alla nödvändiga vätskor

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 116

fylls på. Detta utan att en droppe spills, utan att lukten av olja och bränsle sprids i lokalen. (Priddle 2003, s. 45).

Jag fick dock aldrig själv se något bröllop. Det momentet tog plats i en del av anläggningen som man endast kunde få tillträde till som bilkund. Jag var bara besökare i anläggningen, så jag fick höra guidens berättelse om momentet och se det på inspelade presentationsfilmer. Genom glaset till en genomskinlig hiss såg jag även hur chassin transporterades upp från underliggande våningar för att på väg till bröllopet försvinna på våningen ovanför.

## Försoningen mellan industri och stad

När man går utmed gatan Stübelallee och passerar fabrikens fasad ser man hur maskiner långsamt förflyttar bilarna innanför glasbyggnadens väggar. Denna transparens utåt har ett syfte. Bilfabriken är härmed tänkt att komma närmare och förenas med Dresden som stad. Just kombinationen av fabrik och myllrande centrumliv i en stad får i sig ses som en speciell iscensättning som gör anläggningen spektakulär.

Att göra sina fabriker till platser som bryter associationerna till tidigare industri är något som förekommer i flera bilföretag. BMW har anlitat arkitekten Zaha Hadid för att designa en anläggning i Leipzig. Här kommer tillverkningen att gå i banor som snirklar sig mellan kontor och andra delar av fabriken. Ford gör med hjälp av arkitekten William McDonough om sin River Rouge-anläggning till en ekologiskt spektakulär fabrik där utsläpp minimeras och återanvändning betonas. Phil Patton menar dock i tidskriften Metropolis att VW:s anläggning i Dresden är det mest spektakulära initiativet i dagens bilindustri. Genom att placera sig vid den stora parken och vid dess botaniska trädgård, som för trehundra år sedan grundlades som ett jaktområde för kungligheter jämför Patton *Die Gläserne Manufaktur* med att någon skulle ha byggt en fabrik intill Central park i New York (Patton 2002).

Just kopplingen stad och fabrik är något av det som främst betonas i samband med anläggningen. Arkitekten Günter Henn som med sitt företag Henn Architekten står bakom designen av *Die Gläserne manufaktur* har betonat värdet av det han kallar för ”försoningen mellan industrin och staden”, vilket ska kunna skapa möjligheter för nya möten

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 117

både inom företag och mellan företag och omvärld. Dessa föreställningar om en försoning rymmer drömmar om hur en tidigare förlorad harmoni och balans ska kunna återfås. Under 1800-talet började de rökiga, bullriga och även hälsofarliga industrierna placeras i städernas periferier. Henn menar dock att industrier idag till skillnad från tidigare har blivit möjliga att placera centralt i städer, det är detta som möjliggör en försoning[50].

Dessutom betonar Henn betydelsen av att skapa känslor med hjälp av arkitektur. En central känsla som försöker frammanas av VW i Dresden är upplevelsen av transparens, av omedelbarhet, känslan av närhet mellan konsument och producent, mellan industri och storstadsvimmel. Fabriken ska vara för folket i staden, liksom ett viktigt landmärke för Dresden som stad. Dessutom försöker man att skapa en stark dragningskraft mellan konsumenter och produkter. Man försöker frammana en aura kring anläggningen och bilarna, vilka fetischeras i fabriken. Bilarna framställs som lustframkallande objekt som först varsamt och på ett nästan sakralt sätt transporteras, bearbetas och sätts samman i fabrikens iscensatta produktionslinje. I anläggningens glastorn, som formmässigt även ska associera till cylindern i en bilmotor, ställs sedan de färdiga blänkande bilarna ut. De ställs ut på ett sätt som skapar en konceptuell närhet till och återspeglar det sätt varpå föremål exponeras i glasmontrar i stadens närliggande museer och i konstgallerier. Bilarna framställs som konstföremål som ska ges en attraktionskraft liknande de konstverk som presenteras och framförs i Dresdens finkulturella salonger.

I slutet av 2002 fick VW ett utmärkt tillfälle att iscensätta mötet med delar av stadens kulturella verksamhet. Efter sommarens kraftiga översvämningar hade den berömda Semperoperan blivit vattenskadad. Under en period under hösten var man tvungen att stänga lokalerna för restaurering. Då flyttade man uppsättningen av Bizets Carmen till *Die Gläserne Manufaktur*. Regissören Harry Kupfer satte under några veckor upp föreställningen i den inglasade fabriken. Detta blev ett utmärkt tillfälle för VW att iscensätta och framhäva industrins förening med kulturen i Dresden.[51]

Det är speciellt med vissa delar av Dresden som VW och *Die Gläserne Manufaktur* vill förenas. Strax utanför byggnaden, på den sida där parken inte ligger, radar bostadshus från DDR-tiden upp sig. På andra sidan gatan ligger den lilla krogen Acki:s Bierstube där man kan köpa billig öl och korv. Dessa delar av Dresden ligger omedelbart

utanför fabriken, men de tonas ner i VW:s profilering. Det är inte denna typ av folklighet, inte denna del av staden man vill bli associerad med. På gräsmattan precis utanför *Die Gläserne Manufaktur* ligger ruinfragment utplacerade. Stenfragmenten påminner om de lapidarier som under renässansen skapades i trädgårdar för att ge associationer till antikens byggnader. Kolonn- och pelar-fragmenten som ligger utanför fabriken och som formmässigt återfinns på barockbyggnaderna någon kilometer bort i staden, utmed floden Elbes strand, är en sorts associativa hyperlänkar till det Dresden VW vill förenas med. Det är Semperoperan, Zwinger, Frauenkirche och liknande monumentala barockbyggnader som bilföretaget vill kopplas till. Man kan, för att tala med Pierre Bourdieus (1984) ord, se det som att VW vill få del av det kulturella kapital som finns samlat i verksamheter och historia i det Dresden som historiskt speglar sig i barockens glansdagar.

## Skillnader

De kombinationer av produktion, utställning och konsumtion som tar plats i *Die Gläserne Manufaktur* kan öppna möjligheter för nya typer av relationer både inom företaget och mellan företag och omvärld. Fabriken kan bli ett nytt landmärke i staden Dresden, som eventuellt fungerar som en försoning mellan tung industri och delar av livet i innerstaden. Men vad innebär egentligen denna försoning och vilka relationer uppmuntras? Eftersom varumärkens och därmed företags värde förändras i takt med att människors associationer omformas, är det nödvändigt för VW att vara vaksam på hur människor uppfattar besök i fabriken och hur vissa skillnader synliggörs (jfr Salzer-Mörling & Strannegård 2002). I viss mån försöker VW behålla sin folkliga image, samtidigt som man försöker skapa en aura av lyx kring produkter som Phaeton och fabriker som *Die Gläserne Manufaktur* (Eisenstein 2003).

En industri är en kontrollerad miljö, även om man har valt att synliggöra delar som tidigare varit dolda, och trots att bygget är baserat på 20 000 kvadratmeter glas. Fabriken är öppen för allmänheten, men bara delvis. De VW-anställda beigeklädda yngre männen och kvinnorna som guidar och tar emot i anläggningen följer leende men med en viss anspänning besökarnas rörelser. Allt är inte tillgängligt och tillåtet för besökare. Det är till exempel förbjudet att fotografera pro-

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 119

duktionsprocessen, trots att den i så hög grad är iscensatt för att betraktas. Helst ska besökare gruppvis vallas runt i guidade turer, för att enbart vid vissa stationer på egen hand ta del av simulatorer, datorskärmar och utställningsmontrar.

Enligt arkitekten Henn ska anläggningen försonas med staden, men det är inte med den del av staden som uppmuntrar oförutsedda möten, spontanitet och informell fest. Istället är det en kontrollerad urbanitet liknande den som finns i andra privatägda urbana rum som till exempel shoppinggallerior som uppmuntras i *Die Gläserne Manufaktur* (jfr Bergman 2004, s. 196; Becker et al 2001). I försoningen mellan fabrik och stad har industrin anpassats till nya möten, men frågan är om inte även staden i så fall tvingas att anpassas i lika hög grad. Staden kan i försoningsprocessen bli mer kontrollerad och anpassad till företags olika krav.

*Die Gläserne Manufaktur* uppmuntrar till en viss typ av beteende där spontanitet och lekfull improvisation tonas ner. Iscensättningen och den aura som frammanas kring anläggningen och Phaeton-bilarna bidrar också till att rikta blicken från centrala fenomen vilka hela verksamheten egentligen vilar på. Strålkastarna riktas bokstavligen på de sammansättningar som sker i de fashionabelt inglasade rummen, samtidigt som vissa aspekter förblir i dunkelhet. De bullriga och opassande tillverkningsprocedurer som inte passar att visas upp, som till exempel gjutning av aluminiumdelar, formpressning och svetsning, döljs i lokaler som enbart via filmklipp på teve-skärmar synliggörs i den transparenta fabriken. Avstånd till olika delar av det industriella skapas härmed med hjälp av olika tekniker. Ett urval görs bland de olika momenten och sidorna av bilproduktionen. Vissa delar förblir helt osynliga.[52] Vissa andra visas i redigerade filmklipp. De moment och sidor av produktionen som anses mest representativa för den image av VW som företaget vill förmedla synliggörs sedan bakom glasrutor i fabriken. Det finns en betoning på det spektakulära och påkostade i fabriken. Härmed skiljer sig anläggningen från en rad av de övriga fabriker som finns i koncernen. Man producerar helt enkelt så spektakulärt och inte så lönsamt som möjligt i *Die Gläserne Manufaktur* (Eisenstein 2003). Då får man anta att andra anläggningar i koncernen tvingas att producera desto lönsammare för att bekosta det spektakulära.

Trots anläggningens konceptuella betoning på transparens blir vissa delar av produktionen i Dresden inte synliga för alla besökare.

Centrala moment som ”bröllopet” får endast kunder ta del av. Det blir en påtaglig skillnad mellan hur man bemöts som besökare och som kund i anläggningen. Detta är en statusfördelning som kan ses som självklar i ett kommersiellt sammanhang, skillnaden mellan kund och icke-kund.

Det finns också en annan skillnad som blir påtaglig i lokalerna, det är skillnaden mellan olika anställda. I bilproduktionen jobbar företrädesvis män med att sätta samman bilarna. En del i deras arbete är att vara representativa när de blir beskådade. De som tar emot i receptioner och som leder guidade turer ska även de vara representativa och serviceinriktade. En annan slags servicearbetare är också ständigt närvarande i lokalerna. Allt glas, all skinande metall och de välordnade rabatterna utanför fasaden kräver ständigt underhåll. Därför sker möten mellan besökare och de arbetare som inte finns i lokalerna för att i första hand representera VW:s varumärke som synliga aktörer utan som diskreta och gärna osynliga servicearbetare vilka står för underhåll, putsning och rengöring.

Jag mötte vid mina besök i anläggningen kvinnor som diskret putsade bort fettfläckar från näsor som tryckts mot glasfasaderna, som putsade metall- och glasinredningen i herrtoaletten och som plockade ogräs i rabatterna. Dessa servicearbetare, som kontinuerligt putsar och fejar för att upprätthålla såväl aura som transparens i fabriken, möter besökare och ger upphov till en slags sekundära servicemöten. De betonas inte i presentationer av anläggningen, utan är tänkta att stå för en slags bakgrundsverksamhet. Vissa arbeten i form av de huvudsakligen manliga monteringsjobben har givits en estetisk aura och lyfts fram, medan kvinnopräglade servicejobb fortfarande andas lågstatus och tonas ned.

Men de sekundära servicemöten som sker mellan besökare och underhållsarbetare säger lika mycket om förutsättningarna för den transparenta fabriken som de mer välregisserade mötena med guider, receptionister, säljare och utagerande bilmontörer. Lågstatusserviceyrkena synliggörs inte när VW lyfter fram verksamheten i anläggningen, men de är villkorslöst nödvändiga för upprätthållandet av den transparenta fabriken, och de påminner om att skapandet av aura och lyx alltid handlar om att skapa distinktioner. Det faktum att det exklusiva även är exkluderande är en grundförutsättning som måste hanteras av ett företag som i Dresden försöker vara både lyxigt och folkligt.

# Del 4

# Etik, teknik och estetik

Bokens första del utforskar det sammanhang som tidiga och etablerade teorier om servicemötet utgör, andra delen berättar om tjänstepraktikens sammanhang och tredje delen beskriver servicemötets resor mellan olika sammanhang. Den fjärde delen bygger vidare på denna mångsidiga kontextualisering av servicemötet och öppnar upp för reflektioner kring servicemötet i ytterligare tre nya sammanhang: etik, teknik och estetik. Etik handlar om det goda och det onda, teknik om det funktionella och det som inte är det, medan estetik handlar om det vackra och appellerande respektive det fula och frånstötande. Tillsammans bereder etik, teknik och estetik vägen för nya, praktiska och teoretiska, öppningar.

Med utgångspunkt i det enkla konstaterandet att servicemötet normalt handlar om ett möte mellan människor ställer Hervé Corvellec i kapitel 8 frågan vilken moral servicemötet i så fall kräver. Denna fråga besvarar han sedan utifrån ett etiskt perspektiv, där etiken är grundad i just den mellanmänskliga relationen och frågor som: Hur möter jag den Andres blick? Hur förhåller jag mig till att den Andre inte är lik mig själv? Vilket ansvar har jag gentemot mig själv och den Andre? Författaren menar att servicemötets dominerande teorier ger otillfredsställande svar på dessa existentiella frågor. I och med att servicemötesteorierna operationaliserar förhållanden som existerar under mötet, t.ex. genom att mötets villkor huvudsakligen definieras utifrån

ett effektivitetsperspektiv, så förtingligas de inblandade och det typiskt mänskliga försvinner. Därför pläderar författaren för ett annat närmande till den Andre i servicemötet, ett närmande grundad i en respektens etik.

Förtingligandet av det mellanmänskliga är också en fråga som Christer Eldh berör. I kapitel 9 uppmärksammar han att många servicemöten utspelar sig kring och genom texter och artefakter, vilka han benämner actigramme. Sådana texter och artefakter formar servicemötet genom att influera såväl mötets fortskridande som hur dess kvalitet definieras och avgörs. Dessutom används dessa texter och artefakter för att styra framtida möten. Utifrån servicepostulat från Kuba, Sverige och USA visar författaren hur ambitioner att bemöta kunders önskemål blir till en förutbestämd och välkontrollerad process – ibland med oväntade effekter som gränsar till det tragikomiska. När skrattet, eller för den delen ilskan, har lagt sig, kan man emellertid undra vad som händer med intimiteten i en sådan teknifiering av servicemötet.

Hans Lindquist, slutligen, tar oss i kapitel 10 till en gourmetrestaurang belägen i en före detta biograf och med en stjärna i Guide Rouge. Estetiken utgör den röda tråden när han diskuterar hur man arrangerar en gourmetupplevelse, där köksmästaren noggrant regisserar formen för de middagar som gästerna erbjuds. Vad köksmästaren strävar efter är att skapa ett subtilt crescendo byggt på bland annat variationer av överraskningar och kända teman. En unik rytm skapas som ger middagen dess gourmetprägel. Författaren använder den kulinariska retoriken som ingångsport till servicemötets dramaturgi. Därmed visar han hur man kan analysera servicemötets estetiska och retoriska form som en process. Författaren påminner oss dessutom om en djupt mänsklig längtan efter det vackra.

Kapitlen i denna del visar att oavsett om människan lever i en premodern, modern eller postmodern värld, behöver hon ta ställning till de frågor om det rättmässiga, det effektiva och det vackra som etik, teknik och estetik ställer. Det gäller inte minst dem som blir en del i ett servicemöte, och som vi har sett gäller oss alla.

# 8

# Mot en respektens etik för servicemötet

Hervé Corvellec

## Den Andres etik

Emmanuel Lévinas[53] berättar i essän *En hunds namn eller naturrätten* (1976) om sin tid som judisk krigsfånge. Han och hans medfångar betraktades av vakterna och den lokala befolkningen som inget mer än en armé av kvasimänniskor eller apor, vilket fick honom att känna sig som flådd på sin mänsklighet. Tills, mitt under fångenskapen, en löshund kom in i fångarnas liv. Hunden dök upp från ingenstans och de valde att ge honom det exotiska namnet Bobby. Den fanns där på morgonsamlingen och när fångarna kom tillbaka från dagens tvångsarbete hälsade han på dem med hopp och glada skall. Den stannade blott några få veckor innan vakterna skrämde bort den. För Bobby var fångarna onekligen människor, men endast för honom. För Emmanuel Lévinas var Bobby den sista Kantianen i Nazityskland, dvs. den siste med en förmåga att betrakta sin nästa som ett ändamål i sig och inte endast som ett medel.

Berättelsen om Bobby sammanfattar på sätt och viss Emmanuel Lévinas moralfilosofi. Medan den moralfilosofiska traditionen har sett etik som en fråga om dygd (Aristoteles), rättigheter (John Locke), plikt (Immanuel Kant) eller nytta (John Stuart Mill)[54] handlar etik för Emmanuel Lévinas om vårt förhållande till den Andre[55]. Emmanuel Lévinas ser inte etiken som läran att skilja mellan goda och onda gärningar. I stället ser han etiken som förmågan att utan vare sig begränsningar eller hämningar öppna sig för vad det är som gör den Andre till just en annan. Etik handlar för honom om förmågan att

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 124

möta det hos den Andre som inte går att definiera och som gör att han eller hon inte är som en själv utan radikalt olik, radikalt annorlunda.

Lévinas grundar sin syn om etik på en genomgripande kritik av den filosofiska tradition som strävar efter att fånga essensen hos såväl människan som saker och begrepp, den ontologiska traditionen. Hans etik bör därför ses som ett alternativ till de synsätt på moral och etik som förlägger det etiska till antingen människans natur, karaktär eller förmåga att resonera sig fram till vad som är moraliskt eller inte – dvs. till huvuddelen av moralfilosofin[56]. Den ontologiska traditionen, menar han, klarar inte att förstå vad som är radikalt annorlunda hos den Andre. I sina ansträngningar att kartlägga vad som utgör essensen hos någon eller något kan den ontologiska traditionen endast använda sig av analys och bedömningskategorier som är kända. Den kan därför enbart reducera det okända, t.ex. det som hos den Andre är helt och hållet annorlunda, till det som redan är känt och som på något sätt liknar en själv. Även när man påstår sig prata om den Andre, så pratar man inom den ontologiska traditionen egentligen om sig själv, menar Emmanuel Lévinas[57]. Den ontologiska traditionen gör den Andre till den Samme (1982, s. 85) – vilket är knappast ett sätt att bejaka den Andre och erkänna dennes olikhet.

I ofta mycket poetiska betraktelser över hälsningen, ansiktet (i synnerhet blicken och leendet), smekningar eller sexualitet föreslår Lévinas (1961) att man i stället närmar sig det som är annorlunda hos den Andre på ett affektivt, nästintill sensuellt, sätt. Vidare menar han att det är i ett sådant tillvägagångssätt som man ska grunda sin etik. Lévinas menar att mötet med den Andre är ett ansikte mot ansiktemöte som ställer obevekliga och villkorslösa moraliska krav. Människans mänsklighet grundar sig i människans subjektivitet som i sin tur grundar sig i människans möte med andra människor, dvs. i mötet ansikte mot ansikte som uppstår när en människa möter en annan människa. Konsekvensen är att de villkor som kännetecknar detta ansikte mot ansikte-möte är desamma som de villkor som kännetecknar människans mänsklighet. Det mänskliga tar sitt uttryck i hur människan möter den andra, i synnerhet hennes ansikte. Som människa är jag kallad, efterfrågad, av ansiktet som jag står inför (1998, s. 96). Det talar till mig och ”du ska icke döda” är dess första ord (1982, s. 82–83). Jag är skyldig att göra ansiktets ord till mina, det handlar om mitt moraliska ansvar som människa.

Bortom en ansiktets etik är Lévinas etik en ansvarets etik: att vara

etisk är att vara ansvarig för och inför den Andre. Lévinas ansvar är omedelbart. Jag blir ansvarig för och inför den som tittar på mig utan att ens på något sätt behöva ta på mig ansvaret för och inför den. Som människa kan jag inte vägra att en annan människa som ser på mig blir till mitt – och exklusivt mitt – ansvar då det handlar om min mänsklighet (1982, s. 92, 97). Lévinas ansvar är också asymmetriskt. Ansvar är inget som man räknar eller mäter. Den ansvarstagande förväntar sig inget i gengäld. Jag tar mitt ansvar och det är upp till den Andre att ta sitt ansvar gentemot mig. Och det är ett oändligt ansvar. Jag är inte endast ansvarig inför den som står inför mig utan även inför tredje mannen, den som jag inte ens känner. Jag ska därför verka för rättvisan genom att utvidga de ansvarsförhållanden som jag har gentemot dem som jag träffar ansikte mot ansikte till att även gälla dem som jag inte träffar ansikte mot ansikte (eller endast träffar metaforiskt), eftersom de liksom jag är människor (1982, s. 84). För Lévinas blir man människa först när man tar sitt ansvar. Det gör man i sitt möte med den Andre genom att göra något för denne, i synnerhet genom att ge. Endast på detta viset uttrycker man sin subjektivitet på ett sätt som säkerställer ens spiritualitet, menar filosofen (1982, s. 93).

## Kritisk läsning av Service Management-texter

Emmanuel Lévinas är moralfilosof och resonerar som sådan. Han skriver inom en tradition där en text grundar sin styrka på att behandla vissa klassiska och erkända frågor på ett unikt sätt jämfört med andra texter inom filosofin, snarare än på något fältarbete som skulle stödja dess trovärdighet. Det är sedan upp till var och en att sätta de resonemang som texten framlägger inom ett sammanhang för att göra dem meningsfulla för ett visst ändamål eller en viss situation.

Lévinas gör villkoren för mötet med den Andre till grunden för såväl det etiska som det mänskliga. Service management, i sin tur, har gjort servicemötet till ett av sina centrala begrepp. Till dem som intresserar sig för etik inom service management ställer Lévinas därför indirekt frågan om hur man inom ämnet ser på mötet med den Andre.

Frågan besvaras här utifrån tre inflytelserika böcker inom ämnet. Den första av dessa böcker är Richard Normanns (2000a) *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen* som på många sätt ut-

gör ett referensarbete och som nu finns i sin tredje upplaga. Den andra är Evert Gummessons (2002) *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R* som korades till årets marknadsföringsbok när den kom ut 1995 och nu också finns i en tredje upplaga. Den tredje boken är Christian Grönroos (2002) *Service management och marknadsföring: en CRM-ansats*, i svensk upplaga efter två upplagor hos det prestigefulla engelska förlaget Wiley. Dessa böcker grundar sig på och integrerar såväl författarnas erfarenheter av praktisk management som kunskap om forskningen inom ämnet. Samtliga tre böcker är internationellt kända och har uppnått ansenliga försäljningssiffror. De används vid många akademiska utbildningar och praktiska utbildningsprogram, framför allt i Skandinavien men också i andra delar av världen. I de avseenden kan dessa verk därför anses utgöra goda exempel på huvudströmningen inom service management.

I Richard Normanns (2000a) *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen* presenteras mötet mellan serviceleverantören och servicekunden som sanningens ögonblick (t.ex. s. 29, 182). Att termen är lånad från tjurfäktning och betecknar stunden då toreadoren möter tjuren talar förvisso för blickens och ansiktets betydelse i detta möte. Men sanningens ögonblick i tjurfäktning betecknar också (och man kunde argumentera att det är uttryckets huvudbetydelse) ett konfliktfyllt möte där den ena avser att döda den andra och oftast gör det. Det kan därför te sig något motsägelsefullt när det i texten står att serviceorganisationer, där det finns en interaktion mellan personer, i sanningens ögonblick bör sträva efter att uppnå en positiv social dynamik i sitt möte med kunden så ”att både den person som levererar tjänsten och kunden känner sig upplyfta av interaktionen” (s. 69). Vad som skulle kännetecknа denna dynamik förblir oklart. Väljer man dessutom att se på situationen utifrån tjurens perspektiv (denne avlägsne frände till krigsfången Lévinas) kan man också ställa sig frågan om mötet verkligen upplevs som ett upplyftande och positivt socialt umgänge.

Utan att ironisera över det svåra med att förena metaforen om ”sanningens ögonblick” med målet att skapa ”en positiv social dynamik” kan man undra över den underliggande människosynen i kravet som framställs i *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, att ”tjänsten som tillhandahålls och kunden tillsammans ska ses som ett ömsesidigt förstärkande system” (s. 69) eller att kunden ska vara ”en del av serviceleveranssystemet” (s. 109). Människan och tjänsten

ses som delar av samma system – vilket är ett påstående som väcker en rad frågor. Man kan exempelvis undra om den ena delen av systemet är överordnad den andra. Vidare kan man undra om det är överhuvudtaget möjligt att se människan som en del av ett system och samtidigt värna om dennes oinskränkbara mänsklighet. Sådana frågor diskuteras emellertid inte i texten. Texten skiljer i stället mellan olika typer av gränssnitt mellan kund och producent, olika funktioner för kunden i processen (specifikation av tjänsten, samproduktion och kvalitetskontroll), eller olika former för deltagande (fysiskt, intellektuellt och emotionellt) (s. 109–113). Analysen av servicemötet är teknisk, inte etisk.

Vad som boken *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen* betonar i servicemötet är knappast mötet med det mänskliga hos kunden. Boken utgår ifrån ett företagsledningsperspektiv och berättar hur ”ledning[en] av gränssnittet företag – kund” (s. 109) ska kunna ske på ett effektivt sätt. Leverantören ska förstå om den ingår i en avlastningslogik eller en möjliggörandelogik med sin kund (s. 113–115). Likväl ska den ”leda kunden” genom att ”forma kundens förväntningar och förbereda henne eller honom för interaktionen på ett sådant sätt att han så mycket som möjligt bidrar till den sociala dynamik som frambringar hans egen kvalitetsupplevelse” (s. 184)[58]. Kunden – den Andre – ska designas för att styras[59].

Richard Normanns bok *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen* är något av en klassiker inom ämnet. Den anger tonen för hur läroböcker inom service management ser på servicemötet och därmed mötet med den Andre, nämligen som en teknisk fråga om organisationsdesign och kontroll som ska tacklas på ett analytiskt sätt och utifrån ett ledningsperspektiv.

Samma intresse för organisationsdesign[60] och samma val av ledningsperspektiv återfinns hos Evert Gummessons (2002) *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. Servicemötet framställs som en av trettio affärsrelationer, vilka alla är viktiga. Trogen den analytiska traditionen inom företagsekonomi skiljer texten på de möten som äger rum mellan kunden och leverantörens kontaktperson, mellan kunderna, mellan kunderna och leverantörens produkter och fysiska miljö (servicelandskapet) eller kunden och leverantörens system (s. 89–91). Den skiljer också mellan olika roller för personalen (beroende på om de arbetar i frontlinjen, verkar som support eller är i ledningsfunktion) och olika kundmässiga deltagarstilar (s. 91–92).

Boken *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R* ägnar stor uppmärksamhet åt att noggrant klassificera olika typer av kundmöten utifrån de olika faktorer som kan påverka det. Endast undantagsvis uttalar den sig om mötets villkor för de inblandade eller hur de kan tänkas uppleva mötet. I dessa fall betonar den att interaktioner bör stå mellan jämbördiga parter som var och en står för sitt kunnande och sina åtaganden samt invänder mot att förhållandet mellan leverantör och kund skall ses i ljuset av herre-tjänare eller expert-amatör metaforer (s. 93–94).[61] I boken nämns också att frontpersonal med många korta kontakter under ett arbetspass kan uppleva emotionell påfrestning (s. 95). Oftast lämnas dock det som uppstår hos aktörerna under själva mötet utanför beskrivningarna. Man får knappast veta på vilket sätt de mötande parterna uppfattar och upplever mötet eller hur de påverkas. Dessa förblir odifferentierade abstrakta agenter som träffas i en dual värld bestående av två abstrakta folkslag: leverantör och kund. De kulturella och de individuella aspekterna av mötet utelämnas. Förvisso nämner boken att olika kulturer kan se på relationsmarknadsföring på olika sätt, men, förutom att den därmed bidrar till viss legitimering av en förtingligande syn på kultur, blåser den knappast något liv i de aktörer som möts i de relationer han beskriver. Istället tenderar parterna att upplösas i den relationsbunt som servicemöte påstås utgöra och försvinner i abstraktionernas värld.

Detta är något förvånande eftersom *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R* betonar hur viktigt det är att ”uppleva kunder” (s. 108) och varnar mot faran i att hålla sig på avstånd från dem (s. 111). Där finns invändningar mot exempelvis marknadsundersökningar som degraderar ”närheten, pulsen och variationsrikedom” till standardiserade påståenden (s. 108). Känslor och upplevelser och allt som ger sin rikedom åt mänskliga relationer skymtar i bakgrunden, men i sin text tar emellertid serviceleverantören eller kunden knappast form. Leverantörer som IKEA:s Ingvar Kamprad, Joshua Tetley eller Luiciano Benetton nämns förvisso (s. 109–110), men de bör i sammanhanget ses mer som auktoritetsmarkörer än som människor av kött och blod. Serviceleverantören och kunden förblir lika tunna som den eteriska *homo oeconomicus* som befolkar de nationalekonomiska modellerna. De förblir livlösa listor av attribut – t.ex. när kunden samtidigt beskrivs som konsument, producent, marknadsförare, projektledare och leverantör av kunskap (s. 275) – som kommer samman i ett möte. Detta är inte bara en effekt av ett visst skrivsätt. Det är en ef-

fekt av ett teoretiskt och metodologiskt perspektivval som lägger utgångs- och tyngdpunkten i analysen på relationens betydelse för företaget snarare än vad den innebär för de inblandade: relationen betraktas från ett utifrånperspektiv. Ett sådant val kan inte undgå att förtingliga relationen och hålla dem som deltar i den på ett analytiskt avstånd.

Även Christian Grönroos (2002) *Service management och marknadsföring: en CRM-ansats* betonar relationens betydelse för service management. Kundrelation och kundvård utgör grunderna för ett helt nytt paradigm på ledarskap och marknadsföring. Den synen kallas för relationsmarknadsföring och kontrasteras med transaktionsmarknadsföring. Detta ordval är dock något förvirrande, åtminstone om man inte i detalj känner till marknadsföringsteorins historia, med tanke på dels att en transaktion är en form av relation (en kommersiell sådan) och dels att även relationsmarknadsföring syftar till att åstadkomma ekonomiska transaktioner mellan tjänsteleverantör och kund.

Om relationen är det centrala i service management är det med största förväntan som man påträffar avsnittet ”Vad är en relation?” (s. 44). Man kan läsa:

> En relation hör framför allt ihop med en viss inställning eller attityd. En person eller en grupp personer anser att det finns något som binder dem till en annan part. Vad det än är, bör det inte vara något som lätt kan upplösas. Den här känslan uppstår inte ur tomma intet. *Den måste förtjänas* av leverantören eller tjänsteföretaget. Relationen förtjänas genom sättet att genomföra sin relationsmarknadsföring. (s. 45, kursivering i originaltexten).

Denna definition är dunkel på mer än ett sätt, vilket gör det svårt att med precision fastställa vad en relation mellan en kund och en serviceleverantör kan tänkas innebära.

Till att börja med är det otydligt om en relation ”hör ihop” – i sig ett vagt uttryck som skulle behöva förtydligas så att man kunde svara på frågan: ”Hör ihop” på vilket sätt? – med en ”inställning”, som beskriver ett sinnestillstånd, eller med en ”attityd”, som bland annat betecknar ett sätt att bete sig, eller båda. Det finns en skillnad mellan att tänka och agera och det är viktigt att precisera huruvida en relation är en kognitiv företeelse, en handling eller bådadera. Sinnestillståndet verkar vara det som gäller. Det intrycket ges genom verbet ”att anse” i den påföljande meningen. Tyvärr skapar ”en person eller en grupp personer” nya oklarheter runt villkoren för detta kognitiv tillstånd.

Handlar det om en individuell eller en kollektiv inställning? Frågan är av betydelse då svaret ska avgöra om relationen tillhör individens psykologi eller utgörs av något ännu mer diffust, nämligen en gruppuppfattning. Om det är det senare som gäller, och eftersom två personer aldrig tänker precist likadant, kan man i så fall undra hur nära gruppens medlemmar behöver vara för att kunna anses dela samma inställning? Alternativt kan man fråga: Vad får de vara oense om? Dessa frågor besvaras inte i texten. Tvärtom bekräftas vagheten i beskrivningen genom uttrycket ”Vad det än är”. Samtidigt preciseras att denna icke-preciserade inställning ”bör (...) inte vara något som lätt kan upplösas” – utan att för den delen precisera vad som ”lätt” eller ”upplösas” syftar till, i den utsträckning att man överhuvudtaget kan prata om att upplösa en inställning. I meningen därpå talas det om ”den här känslan” utan att det har varit fråga om känsla tidigare, och utan någon förklaring till hur en inställning (som kan vara t.ex. positiv, undrande eller kritisk) kan ha blivit en känsla (t.ex. hat, kärlek eller förakt). Att därefter påstå att ”Den här känslan uppstår inte ur tomma intet” tillför inte heller definitionen någon stringens eftersom inget, förutom gudarna, kan hävdas ha uppstått från det tomma intet. Det är därför ganska överraskande att plötsligt få läsa: ”Den måste förtjänas av leverantören eller tjänsteföretaget.” Vi får sedan veta varifrån känslan ska komma, nämligen att: ”Relationen förtjänas genom sättet att genomföra sin relationsmarknadsföring.” Från att tidigare ha handlat om vad en relation är, intar plötsligt texten företagets perspektiv och berättar hur man skapar detta vaga ”Vad det än är”. På några få rader har en relation varit en inställning, en attityd, något som någon eller några anser, något icke-definierat, en känsla, en belöning och resultatet av koordinerade marknadsföringsansträngningar – med risk för begreppsförvirring i och med att det varken preciseras vad som menas eller hur det ena begreppet förhåller sig till det andra.

I samma avsnitt av *Service management och marknadsföring: en CRM-ansats* beskrivs en relation som: ”En relation har vuxit fram när kunden anser att kund och leverantör/tjänsteföretag tänker på samma sätt.”[62] Att kund och leverantör skulle kunna tänka på samma sätt för tankarna till harmoni och gemenskap, nästintill en religiös kommunion. Samtidigt förs tankarna också till likriktning och likformighet av de inblandades åsikter. Oavsett om man väljer den positiva eller negativa tolkningen av definitionen pekar den mot att parterna som in-

går i en relation är mycket lika varandra. Budskapet är: Jag är i relation med den Andre när vi tänker likadant, egentligen när den Andre är mycket lik mig själv. Inte desto mindre nämner han att relationer handlar om ”samspel” och ”interaktion”[63] och staplar begrepp som ”dubbelriktat engagemang”, ”lojalitet”, ”ömsesidighet” eller ”win-win-situation” vilka betonar differentieringen av parterna snarare än dess likhet. Därmed blir man påmind om kritiken som Lévinas riktar mot den ontologiska traditionen inom filosofin, nämligen att inom den kan man inte prata om det som hos andra är riktigt annorlunda utan endast om sig själv.

Det samlade intrycket är förvirrande. Att relationer är av avgörande betydelse fastslås gång på gång, men utan att frågan ”Vad är en relation?” får något belysande svar. Relationen med kunden bryts ner i akt, episod och sekvenser (efter Holmlund 1997) eller föreställs som en algoritm (efter Liljanders och Strandvik 1995). Men detta görs snarare för att öka förståelsen för hur mötet ska organiseras än för att belysa hur den Andre ska bemötas. Återigen dominerar det organisatoriska perspektivet. Modellen om ”Kundens relationslönsamhet” (s. 165) är i detta avseende representativ genom att rikta allt från ”Kundens kvalitetsupplevelse” till ”Bindningar” genom ”Upplevda alternativ” och ”Relationens längd” mot, just, ”Kundens relationslönsamhet”: allt får sin inriktning, egentligen sin anledning till att existera, utifrån ”Kundens relationslönsamhet”. I alla lovsånger till relationen i sig till trots, är mötets olika aspekter kalkylerade utifrån en övergripande omsorg för ekonomisk lönsamhet. Det skulle vara tydligare om det sades rakt ut.

Hos såväl Normann (2000a) som Gummesson (2002) och Grönroos (2002) framställs servicemötet som en systemteknisk fråga för företagsledningen. Ledningen bör analysera mötet och välja den mest effektiva designen. Visserligen förekommer hänvisningar till det mänskliga i mötet, men tänkesättet domineras av en teknisk rationell-analytisk logik. Servicemötet har ett ändamål och beteendet hos deltagarna ska styras mot det. Man bör inte låta sig förblindas av de återkommande hänvisningarna till något så nyckfullt och oberäkneligt som ”sanningens ögonblick”. De olika kontrollmekanismer som sätts upp runt mötet framstår som inhämtade direkt från klassiskt byråkratisk styrning: kalkylerade rörelser, fastställda regler, standardprocedurer och övade svar ska garantera att servicemaskinen fungerar friktionsfritt[64]. I post-tayloristisk anda ska ledningen, i kraft av sin hie-

rarkiska ställning, kalibrera mötet och aktörerna ska anpassas därefter – personal såväl som kund.

Den disciplinära dimensionen av management inom servicebranschen har inte gått obemärkt. Arlie Russel Hochschild visar i *The Managed Heart – Commercialization of Human Feelings* (1983) hur moderna serviceorganisationer gjort de anställdas emotioner till en del av själva servicen. Det återstår blott för servicepersonal – från flygvärdinnor till inkasserare – att försöka förena sina privata känslor som människa med de känslor som deras företag ålägger dem att visa offentligt. Vart enda ett av kroppens uttryck ska kontrolleras. I sina första år brukade flygbolagen för detta ändamål mäta och väga flygvärdinnorna (Hochschild 1983). Dagens call-centers uppmanas att lära sina anställda att administrera sin röst så att kunderna föranleds uppleva att operatören faktiskt lyssnar på dem (Ruyter och Wetzels 2000). Serviceproducenter, särskilt vid lågstatusserviceyrken, stressas och övervakas konstant (Ehrenreich 2002; Toynbee 2003). Hos Disney är även leendet föremål för systematisk planering, kontroll och utvärdering (van Maanen 1991). Det alltid så perfekta mötet som företagsledningen dirigerar är ytterst normativt, inte minst när det gäller kön, sexualitet och etnicitet (Peterson 2003). Serviceproducenten, och även kunden, ska lära sig att kontrollera sitt Jag i alla lägen. Vi talar om makt och maktutövning[65]. Organisationens normer ska internaliseras, den företagsmässiga identiteten ska bli en oigenkännlig och odelbar del av individens identitet.

Det är därför inte utan anledning att viss service management-forskning har liknat servicemötet vid en teaterföreställning (Grove och Fisk 1992). Frågan är ställd över vad som är äkta i det som händer och som visas. Servicemötet framställs som en teatralisk tillställning som arrangeras av personalen och som kunden inbjuds att delta i, konsumera samt även rekonstruera i efterhand (Deighton 1992). Personalen och kunden ges roller, och när de interagerar förväntas de följa servicens manuskript (Solomon et al 1985) och uppträda perfekt (Bitner et al 1997). Till skillnad från den riktiga teatern ska skådespeleriet dock inte se ut som skådespeleri. Leendet och hälsningen ska inte ses som påklistrade utan äkta, som om de kom naturligt inifrån. Aktörerna ska agera men inte se ut som aktörer – däri ligger en grundläggande skillnad mellan servicemötet och teater: i servicemötet handlar det om en kommersiell teknik.

Post-tayloristisk byråkrati blandas med skådespeleri som ger sig ut

för att inte vara skådespeleri. Servicemötets deltagare görs till listor av egenskaperna a)…b)… n) som kännetecknar en kund eller en serviceleverantör. Deltagarna av kött och blod upplöses i en abstrakt bunt av ekonomiska och symboliska transaktioner och blir till abstrakta figurer bakom etiketter, t.ex. kund eller serviceproducent. Deras mänskliga drag, exempelvis deras känslor, koloniseras. I marknadsrationalitetens tecken (läs lönsamheten) normaliseras och varufieras deras interaktioner. Det sägs inte om huruvida det uppstår vägran, motstånd, flykt eller smärta. Men man kan spekulera att skulle inget motstånd förekomma, skulle man inte behöva lägga så mycket energi på att forma individerna efter mötets villkor.

Inför servicemötet framstår både personal och kund som en Andre som ska analyseras, tränas, förberedas, konditioneras och vägledas – med andra ord disciplineras – till skådespeleri som inte vill bli erkänt som sådant, så att mötet blir så effektivt som möjligt. Avståndet till hur Emmanuel Lévinas etik föreskriver att man ska möta den Andre kunde inte vara mer påtagligt.

## Respektens etik

Det kan te sig som om Lévinas etik ställer orimligt höga krav på individen. Resonemanget som den grundar sig på är strikt teoretiskt hållet och utan eftergifter till praktiska omständigheter. Inför vardagen kan Lévinas etik därför anses vara orealistiskt krävande. Icke desto mindre ställer den frågor av vikt till var och en om hur man väljer att leva ut sin mänsklighet i kontakt med andra människor. Dessa frågor ställs till alla, inte minst till dem som intresserar sig för teorin om och utövningen av service management.

Genomgången ovan kom fram till att strävan efter att designa det effektiva servicemötet gör att de inblandade individerna – serviceproducent som kund – tenderar att utsättas för en systematisk disciplinering till att agera rätt. Medan centrala författare inom service management länge har nämnt betydelsen av empati (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988) eller mer nyligen av rättvisa (Bowen, Gilliland & Folger 1999 ) för tjänstekvaliteten finns det även gott om exempel av hårdhänt och t.o.m. hänsynslös behandling av t.ex. de anställda (Ehrenreich 2002; Toynbee 2003) med ett oerhört mänskligt lidande som resultat (Dejours 1998).

Det viktiga i sammanhanget är att inte glömma bort att ett servicemöte handlar om ett möte mellan människor, dvs. mellan olika ”Andre”. Lévinas etik har därför sin plats i servicemötet genom att påpeka betydelsen av etiken och det mänskliga i hur den Andre bemöts i sitt sätt att vara annorlunda. Hans etik har sin plats såväl i möten som sker ansikte mot ansikte som genom olika kommunikationstekniker.

Närmar man sig servicemötet på ett systemteoretiskt sätt gör man mötet till något som ska optimeras genom design, styras genom incitament och kontroll samt utvärderas utifrån olika kriterier. En sådan syn reducerar de inblandades intentionalitet, inlevelse och subjektivitet till reglerbara objekt som i bästa fall kan användas som verktyg inför ett möte som framstår som en ingenjörsmässig tillställning. I ett system möts inga livslevande varelser utan endast agenter som är abstrakta föreställningar om människor.

För att ta fasta på att servicemötet handlar om kött och blod, om människor som träffas ansikte mot ansikte eller röst mot röst behöver man utgå ifrån hur mötet erfars, utgå ifrån det upplevda i mötet. Och det räcker inte med att använda sig av en relationsvokabulär, som läroböcker i service management tenderar att göra, för att så ska ske. Det som behövs för att fånga hur verkliga människor upplever servicemötet är ett radikalt och genomgripande perspektivbyte. I stället för att servicemötet ska ses utifrån, som ett föremål för ledning och kontroll, bör det ses inifrån, utifrån de iblandades perspektiv. Om en mänsklig interaktion betraktas på ett mekanistiskt sätt reduceras deltagarna till själslösa varelser i ett avhumaniserat system. Betraktas den istället utifrån hur aktörerna upplever mötets situation finns det möjlighet för individen att träda fram och det mänskliga att inta frontscenen.

Ett övergivande av det systemteoretiska tänkesättet där mellanmänskliga relationer ses som mekanistiska företeelser till förmån för ett tänkesätt som strävar efter att fånga hur människan upplever sina förhållanden till andra förutsätter dock (minst) tre radikala perspektivbyten. Först behöver man en filosofi som inte objektifierar människan utan betonar att hon är ett intentionellt och emotionellt subjekt. Därefter behöver man överge objektifierande vetenskapsteorier till förmån för tolkande ansatser som låter det mångtydiga och det flyktiga som kännetecknar det mänskliga att träda fram. Slutligen behöver man sociala teorier som i stället för att leta efter lagbundenheter i

samhället strävar efter att fånga det mångtydiga och det osäkra i det sociala.

Richard Sennetts (2003) syn på respekt är ett sådant exempel på socialteori som öppnar för ett icke-objektifierande sätt att närma sig mänskliga relationer[66]. Sennett menar i sin analys av dagens välfärdssamhälle att respekten är hotad, att den har blivit en bristvara. Den ojämna fördelningen av talang och förmågor som leder till att de som presterar mindre än andra rankas sämre, den beroendeställning i vilken t.ex. många vuxna befinner sig i förhållande till välfärdsmyndigheterna och förekomsten av förnedrande former av medlidande, t.ex. hos den organiserade välgörenheten, gör att många individer idag får svårt att behålla sin självrespekt och erhålla andras respekt. Just därför, menar han, är det av central betydelse att arbeta för respekten.

Respekt är inte en statisk egenskap menar Sennett. Det är i stället något som föds i interaktionen mellan parterna och som gör det möjligt att överbrygga ojämlikhetens barriärer. Paradoxalt tar respekten sin utgångspunkt i att parterna etablerar sina första kontakter genom någon slags grundläggande identifikation: den Andre är någon eller något som man känner igen. Men det gäller för parterna att inte låta sig spärras in i den självrefererande processen att projicera sina egenskaper på varandra. Självuppskattningen ska vägas mot en känsla för den Andre. Först efter det att man kommit ifrån ”felet” att anta att den Andre är lik en själv samtidigt som man betraktar den som en jämlike kan man börja arbeta sig fram till respekt. Sennetts respekt är en kunskap som handlar om att förhålla sig till dem som bär på något man själv inte har (Winter 2003). Det kan man knappast göra om man väljer att bemöta den Andre på ett standardiserat och förutbestämt, om än vällvilligt, sätt. Byråkratisk respekt utgör ingen respekt menar han: den ojämlikhet som den förutsätter och uttrycker skapar beroende snarare än skänker autonomi. Respekt föds inte ur i förhand definierade definitioner och lösningar. Den framkallas i stället av parter som förhandlar fram ömsesidighet genom komplicerade utbyten av såväl individuella egenskaper som sociala strukturer[67]. Att frambringa respekt är ett hantverksmässigt (*craft*) förhållande där den ena parten förstår att det finns saker hos den Andre som den inte kan förstå – och att acceptera detta.

Att betrakta respekt som hantverksmässiga ansträngningar som handlar om att förhålla sig öppen gentemot det som vi inte förstår hos

den Andre för oss tillbaka till Lévinas etik. Samtidigt öppnar det för praktiska konsekvenser för service management.

Det är, till att börja med, lättare att peka på vad som inte är respekt än vad som är det. Oavsett om man är anställd eller kund är det exempelvis inte respektfullt att nonchalera, ljuga, bedra eller orsaka lidande. Att försäkra en kund att det är rätt storlek på ett klädesplagg eller matchande färger när så inte är fallet, att hålla tillbaka viktig information alternativt att blända en vanlig konsument med specialistinformation (och kanske därmed dränka juridisk information i en ström av obegripligheter) eller att dra fördel av en spekulants brist på tid eller alternativ för att forcera fram en sämre lösning är enkla exempel på bristande respekt. Andra exempel är att vara arrogant mot sin städare i hemmet, förolämpande mot en servitör, aggressiv mot en expedit eller lögnaktig gentemot en tjänsteman. (Kunden har inte alltid rätt enligt respektlogiken, inte minst därför att det gäller att också respektera personalens integritet och kompetens.) Respekt innebär ett strävande efter ärlighet, tydlighet och uppriktighet, som i sin tur kan kräva modet att bl.a. säga nej till en affär eller uppgörelse. Respekt har ett värde men kan också medföra en kostnad.

Centralt är att respekten föds i en dialog, dvs. något vars utgång är öppen och inte avgjord på förhand. Det innebär för servicemötet att det inte kan styras uteslutande efter tekniska eller byråkratiska lösningar. Lösningar som, i likhet med envägskommunikation, bygger på maktmässiga asymmetrier och inte lämnar plats åt lyssnande och lyhördhet inför inlägg som kan ändra på händelseförloppen – t.ex. automatiska tonvalstelefontjänster eller hemsidor som saknar öppningar mot personlig tjänst – kan knappast anses vara respektfulla. Ett respektfullt kundbemötande ger kunden möjligheten att påverka mötets villkor – vilket dock inte är detsamma som att låta kunden göra vad som helst. Kabinpersonalen i ett flygplan kan exempelvis under inga omständigheter låta resenärerna bli så berusade att dessa inte kan ta sig ut ur planet om en olycka skulle hända. I egenskap av professionella yrkesmänniskor skulle de brista i respekt genom att inte använda sig av sin tekniska kompetens i ett servicemöte som de ansvarar för. (Man bör i sammanhanget komma ihåg att självrespekt är en central underkategori av respekt.) Men en respektlogik skulle sträva efter en lösning som byggs på förståelse mellan parterna och på längre sikt även deras autonomi. Kabinpersonalen skulle därför kunna t.ex. dels arbeta på att själv förstå och eventuellt ursäkta de resenärer

som dricker lite för mycket, dels försöka kontrollera deras drickande genom att inleda ett samtal och påpeka de risker som överdriven berusning medför för samtliga resenärer. Behövs det ska personalen stoppa passagerarna från att utgöra en fara för sig själva och andra. Det viktiga i sammanhanget är att personalen anlägger ett språk, en ton och en blick präglad av värdighet i sitt möte med den Andre.

Den Andre passar inte alltid in i de förutbestämda egenskaper som man har planerat för. Det finns emellertid förväntningar att företag har såväl mental som praktisk beredskap för att hitta passande lösningar. Det fick exempelvis det franska flygbolaget Air France erfara när det vägrade att sälja biljetter till ett par blinda föräldrar med en sexmånaders baby med hänvisning till att flygsäkerhet kräver att barnet leds av en seende vuxen. Såväl pressen som den allmänna opinionen och så småningom en tribunal i Nice fördömde flygbolagets agerande[68]. Respekt utgår ifrån att ingen människa egentligen passar helt i någon förutbestämd mall. Respektens etik, i likhet med omsorgsetik (t.ex. Burton och Craig 1996), vill att man bryr sig om den Andres specifika behov och begränsningar samt strävar efter att motverka vad som gör var och en sårbar.

Samtidigt kan det uppstå besvärande problem, om de ansträngningar som man gör gentemot vissa blir till en diskriminering av andra. Alla, inte endast vissa, ha rätt till respekt: man ska inte behöva vara någon speciell för att förtjäna respekt, det ska räcka med att man är. Respekt handlar om att överbrygga ojämlikhetens barriärer, inte bygga nya och godtyckliga sådana. Precis som respekt i frågan om att tillämpa befintliga regler handlar om att hantera den invecklade dynamiken mellan flexibilitet och principfasthet, handlar respekt i frågan om att hantera individuella särdrag på ett demokratiskt sätt om att finna en delikat balans mellan partikularism och universalism.

Respekt handlar likaså om att balansera distans och närhet. Jag är inte nödvändigtvis intresserad av att som kund bemötas på ett mycket nära sätt i alla avseenden, t.ex. vid enkla samtal med ett *call-center*, apotek- eller restaurangbesök (se t.ex. Solomon et al 1985). Detsamma gäller personalen som också har rätt till respekt och inte är nödvändigtvis beredd att upplåta sitt inre till allmän beskådning och kommersiell användning, särskilt om den inom sin tjänst utsätts för ett stort antal olika servicemöten. Förutom att man vill bli respekterad för vad man är, så vill man också att ens privathet och intimitet ska respekteras, särskilt inom ramen för ett kommersiellt förhållande.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 138

Distans vid servicemötet hör lika mycket till respekt som närhet, och att dra en adekvat gräns mellan de två hör till de svåra avvägningar som ett respektfullt kommersiellt förhållande till den Andre innebär.

Dessa enkla exempel är långt ifrån uttömmande vad respekt innebär för mötet mellan människor. De ger emellertid en fingervisning om hur och varför man ska låta sig inspireras av Lévinas etik och göra respekten till servicemötets etik som ett led mot en organisatorisk etik som kan befrämja humanismen i organisationerna.

# 9

# Intimitet och teknik i servicemötet

Christer Eldh

Numera har vi lärt oss vad som är rimligt att förvänta sig vid ett möte med en bankomat. Det är ytterst sällan vi finner anledning att gå in på ett bankkontor för att få bekräftat att den transaktion som gjordes några minuter tidigare är korrekt. Vi vet också att det finns begränsningar i vad bankomaten kan göra för oss och vi håller till godo med det som erbjuds. Vi godtar också att bli behandlade på ett sätt vi inte skulle acceptera av en banktjänsteman. Det hjälper inte att hävda sin rätt som kund eller höja rösten åt en bankomat. Mötet med en bankomat kan kontrasteras mot den ideala bilden av en hotellvistelse. På ett hotell förväntar vi oss att det dygnet runt ska finnas personal tillgänglig som, utöver att erbjuda en trygg och bekväm sovplats, också är beredd att utföra andra tjänster. Denna tendens kan sammanfattas med att en hotellövernattning helst ska vara en hotellvistelse.

Men vad är det egentligen som skiljer ett avpersonifierat bankomatärende från ett personligt servicemöte på hotell? Det personliga består i att det är människor som utför många av de tjänster som erbjuds på hotellet. Som gäst möter man vissa av dessa människor i receptionen. Andra anar vi finns där genom att rummen blir städade och sängarna blir bäddade. Det personliga servicemötet sätts också i samband med det individuella och kundanpassade servicemötet. Personalen i receptionen är många gånger snabba på att le igenkännande och är i vissa fall måna om att komma ihåg och tala till gästerna vid namn. Städarna kanske lämnar spår efter sig i form av en spännande vikning av det utbytta och rentvättade badlakanet. Ett ytterligare bidrag till

den förhöjda serviceambitionen är den idag närmast obligatoriska utvärderingsblanketten vars ifyllande avslutar ett hotellbesök. Genom formulären ges varje gäst möjlighet att uttrycka just sin uppfattning om upplevelsen och om inte de olika förtryckta svarsalternativen räcker till, finns det ofta några rader för fri text. Att jämföra en bankomats genomteknologiserade servicemöte med ett hotells kan verka långsökt. Dock tydliggör jämförelsen att det någonstans finns en gräns för hur mycket service kan teknologiseras och fortfarande kallas för personlig. Gränsen har dessutom utforskats; det pågår hotellverksamheter där teknologier införts som stödjer själv-service (Meuter et al 2000). Vad som här åsyftas är obemannade hotell där både betalning och incheckning utförs av kunden utan inblandning av någon mänsklig representant för hotellet.

Hotellens ambitionen med att ge personlig och kundanpassad service är inte unik. Det är en vilja som omfattar de flesta serviceproducerande verksamheterna i samhället, från distriktsläkarmottagningar till enklare matserveringar. Denna ambition kommer att diskuteras genom en problematisering av hur det kundanpassade servicemötet ofta ska utvecklas och förbättras genom standardiseringar och teknologisering. Diskussionen tar sin utgångspunkt i tanken att servicemötet är en subjektiv upplevelse.

## Subjektiva kunder, objektiva maskiner

Resonemanget ovan har relevans för exempelvis hotellföretag där begreppet ”gästfrihet” blivit viktigare och fått mer uttalad betydelse. Begreppet i kommersiell mening är inspirerat av en anglosaxisk diskussion kring *hospitality* och används för att diskutera näringens problem med att sälja något som upplevs tillhöra den privata sfären. Att gästfrihet flyttas över från den privata till den offentliga sfären ses som en konsekvens av att fritiden och resandet har ökat under 1900-talet och följaktligen är något gästfrihetsindustrin måste bemöta (Walton 2001, s. 74). Detta sker exempelvis genom att de anställda uppmanas att vara närmast familjärt trevliga. Hotellvistelsen görs till mer än övernattning genom att omvandlas till en upplevelse med exempelvis uttänkt design eller genom erbjudande av unika händelser, omgiven av välkomnande och hängiven personal. Effekterna av detta diskuteras på annat håll i denna antologi utifrån svårigheterna att få personalen

att hela tiden tillfredsställa kunderna (se i Anette Svingstedts kapitel). En av svårigheterna med denna fokusering på gästfrihet i form av bredd på tjänster, attityd och image tycks vara att få företaget med dess personal, interiör och system att uppträda personligt och samtidigt effektivt. Inom debatten kring tjänsteföretagens utmaningar och möjligheter är kvalitet och effektivitet i servicemötet något centralt. På samma sätt som inom tillverkning av materiella ting ses kvalitet som ett viktigt instrument för kundlojalitet (Grönroos & Ojasalo 2004). Samtidigt finns det en problematik kring att kvalitet inom tjänsteföretag många gånger inte är mätbar. Tjänster är mätbara i vissa avseenden, tåget anländer i tid och brev levereras utlovad dag. I andra avseenden är tjänster svårare att mäta, det kan framhållas att detta beror på att många tjänster värderas efter ”kundupplevd tjänstekvalitet”. Med begreppet avses att kvalitetsbedömningen är utlämnad till kundens privata och subjektiva värderingar (Lindquist & Persson 1997). Resonemanget väcker frågan om den subjektiva serviceupplevelsens betydelse i relation till servicemötet. På vilket sätt är kunden subjektiv och på vilket sätt är det ett problem för det personliga servicemötet? Lösningen blir att tjänsterna standardiseras och utvärderingsblanketterna blir ett sätt att upprätthålla en god standard (Gustavsson 2000).

Lindquist och Persson gör iakttagelsen att utformningen av service omfattar mer än interna relationer. Författarna poängterar att service inte endast är ensidig kommunikation från en leverantör till en mottagare. Tjänsten har ett särdrag då den många gånger produceras och konsumeras samtidigt och att kunden därför också är medproducent, inte enbart konsument. Därmed är tjänster inte omedelbart jämförbara med varor. Författarna menar att tjänster är ”sociala händelseförlopp” som innehåller aktiviteter och interaktioner (Lindquist & Persson 1997, s. 142).

I en artikel om service via organisationers hemsidor på Internet, uppmärksammar författarna hur standardiseringar ofta får en teknisk utformning (Gustavsson & Czarniawska 2004). Vad som behandlas i artikeln är artificiella ledsagare till kunder i form av antropomorfiserade figurer. Med hjälp av figuren blir det möjligt för kunden att själv leta sig fram till information, beställa tjänster och framföra något till organisationen. Via hemsidor har organisationer möjligheter att förse sig med en önskad identitet. Dessutom kan organisationen med hjälp av det interaktiva inslaget, den artificielle ledsagaren, återspegla kundernas föreställningar av sig själva som vilket slag av konsumenter de

är. Med en teknisk lösning ges det möjligheter att artificiellt skapa den perfekta serviceutföraren på ett kostnadseffektivt och kvalitetshöjande sätt. Serviceutföraren visar sig vara en kvinna som exempelvis kan ha specifika kroppsliga företräden som återspeglar stereotypa föreställningar om kvinnlighet. Vad som förenar de artificiella ledsagarna är en outtröttlig vilja att utföra service.[71] På så sätt ingår ledsagerskorna i vad Donna Harraway menar är att återskapa den ”bild av kvinnor som några feminister har förstört” (*ibid,* s. 665). Jag vill lyfta fram att detta också är ett exempel på hur Internet och hemsidor kan vara en frizon för värderingar som i andra sammanhang kan utsättas för kritik. Varken kunder eller organisation behöver försvara sig på samma sätt som när det gäller levande människor, det är ju ”bara” en artificiell figur. Användandet av artificiella ledsagerskor är också ett exempel på hur teknologi kan förstås som text. Genom att läsa tekniken går det att upptäcka hur teknik och teknologi är inflätade i särskilda kulturella och sociala normsystem. Exemplet med artificiella ledsagerskor uppmärksammar återigen att service ingår i en interaktion mellan servicenyttjare, serviceleverantör och det omgivande samhället. Tekniken får här rollen av att vara medium av information och budskap mellan dessa instanser.

Vetenskapsteoretikern Bruno Latour talar om människoliknande och icke människoliknande aktörer. De sistnämnda ges beskrivningen aktanter (Latour 1998, s. 145f). Enligt detta synsätt föreställer vi oss ofta att relationer skapas och interaktioner sker mellan olika människoliknande aktörer. Det kan vara så, men ofta är förutsättningen för interaktion att en aktant finns med. Inte sällan får denna inblandning av aktanter oplanerade konsekvenser. Ett exempel är radarn på fartyg. Radarn infördes på handelsfartyg för att göra sjöfarten säkrare men kom snart att bli ett sätt för fartygen att öka farten i kombination med att framföra fartyg på vatten som tidigare undvikits (Eldh 2004). Innovationer tenderar att omvandlas vid sin praktik till nya användningsområden och mänskliga aktörer har att anpassa sig. För att återgå till serviceföretag har således införandet av utvärderingsblanketter större implikationer i utformandet av servicemötet än vad som vid en första betraktelse är uppenbart. Standardisering innebär att innovationen blir en nod i det nätverk där den ingår, och därmed riskerar att bli en dold maktutövande aktant som påverkar både leverantör och kund på ett oönskat sätt. Ur ett forskningsperspektiv handlar det om att lösa upp dikotomier som hindrar oss från att förstå oplanerade inter-

aktioner i de sammanflätningar och hybrider som uppstår i specifika kontexter mellan aktörer och aktanter (Latour 1999). Makt blir ur detta perspektiv inte en egenskap hos en av aktörerna utan uppstår i interaktionen mellan människor och teknologier.

Inspirerad av resonemanget ovan blir ytterligare en utgångspunkt här att servicemötet inte är resultatet av en ensidig handling från *en* aktör. Resonemanget har överensstämmelser med Czarniawskas argument för hur organisationer bättre kan studeras och förstås genom att dess berättelser uppmärksammas (Czarniawska 1997). En utgångspunkt i detta resonemang är att handling ska ses som resultatet av kedjerörelser i ett system eller handlingens nätverk (min översättning av *action nets*). Med begreppet vill författaren betona hur handlingar i ett nätverk är resultatet av aktörers interaktioner. Aktörer kan vara engagerade i olika projekt men delar en gemensam berättelse om hur handlingar bör utföras i nätverket (*ibid,* s. 179). Jag menar att det kan tolkas som att det är berättelser, eller texter som bidrar till att hålla samman organisationen.

Utöver mänskliga aktörer ingår det också olika innovationer som teknologier och teknik i servicemötet. Dessa skapar nya förhållningssätt som förmedlas via berättelser. Innovationerna får i vissa fall en stor betydelse, ibland överordnad människans vilja. Här erbjuds begreppet *acti-gramme* för att förstå hur exempelvis olika former av texter som dokument, skyltar och andra uppmaningar bidrar till en presentation av en organisations handlingar. Dessa texter har ofta funktionen att medla mellan aktörer och aktanter (Callon 2002, s. 199). I detta kapitel ska acti-gramme förstås som de instruktioner som anmodar aktörer till att utföra en viss handling i olika sociala händelseförlopp. Innovationer är inte bara något som finns, de uppmanar oss också att använda dem på ett mer eller mindre uttalat sätt.

Genom att knyta an till exemplet med bankomatbesöket kan man ställa sig frågor kring vad det är för interaktioner och relationer som etableras. Utan att gå in i detalj eller återge en korrekt teknisk beskrivning, är bankomatbesöket ett bra exempel på en interaktion mellan aktörer och aktanter. Bankomatkortet förs in i bankomaten och blir vår agent inne i maskinen, via kortet talar vi om vad som ska göras. Serviceinteraktionen är därmed överlämnad till ett antal relationer som etableras mellan kortet och elektroniska komponenter. Latour menar att människan i dessa situationer får en aktantstatus och artefakterna blir aktörer. Vi har sammanflätats med ett tekniskt system

och bildat ett nätverk där människans möjligheter att påverka i integrationen begränsas av artefakter.

I detta kapitel ses servicemötet som en handlingskedja bestående av olika människor och ting. Den personalintensiva verksamhet som tjänsteföretag förknippas med får inte förleda oss att tro att teknologi saknar relevans. En fråga som ställs är om den fokusering på servicekvalitet som betonas idag är förenlig med de teknologier som tjänsteföretag erbjuds och använder. Är det personliga servicemötet något som kan systematiseras i servicebranschen? Det kan finnas en konflikt i att både erbjuda kundanpassad service och samtidigt standardisera dessa tjänster. Standardisering innebär nämligen i någon utsträckning att kunderna måste disciplineras, i betydelse av att följa ett system upprättat av leverantören.[72]

Resonemanget är särskilt intressant när det appliceras på servicemöten med dess komplexa samspel mellan kunders förväntningar på service och ett företags praktiska förutsättningar för att bedriva verksamhet. För att alls hantera ett servicemöte måste denna komplexitet ständigt reduceras och förenklas. Inspirerad av ovanstående diskussion kan kapitlets frågeställning specificeras genom att diskutera hur servicemötet standardiseras och därmed förtingligas till att bli utvärderingsblanketter. På vad sätt övergår utvärderingsblanketten till att bli en aktant som är involverad i den interaktion som förekommer i servicemötet? Därmed kan exempelvis utvärderingsblanketer bidra till den frustration som uppstår när anställda och kunder menar sig skapa ett personligt servicemöte, men i själva verket ingår i en hybridsituation där de har att följa aktanterna. Denna problematik kommer att diskuteras med hjälp av jämförelser mellan hotellvistelser på Kuba, USA och i Sverige med särskild uppmärksamhet åt olika texter och textproduktion som verkar medlande i servicemötet. Det sker genom att uppmärksamma service som en del av en handlingskedja där både människor, teknik och teknologier ingår för att producera servicekvalitet. Utvärderingsblanketter har tidigare studerats. I en artikel undersöker författaren hur utvärderingsblanketter ges en aura av vetenskaplighet för att skapa legitimitet inför anställda (Gustavsson 2000).

För att uppmärksamma att statusen mellan de inblandade i handlingskedjan förändras under händelseförloppen tillämpas i kapitlet begreppen aktant, aktörer. Begreppet acti-gramme används för att beskriva de instruerande texter som finns för dem som ingår i handlingskedjor som producerar service.

## Incheckad på Kuba

Situationen vid bankomaten påminner om en semestervistelse jag genomförde tillsammans med min familj på Kuba under våren 2004. Vi hade tidigt varnats av vänner för att där ”råder en annan servicekänsla” som bygger på stelbent byråkrati. Hotellbranschen på Kuba består av två statligt ägda kedjor, ”Horizon” som står för de enklare hotellen och ”Intertour” som står för de lyxigare. Klassificeringen av hotellen sker genom ett system där stjärnor tilldelas efter hotellets utrustning, t.ex. TV, rinnande vatten, varmt vatten och balkong. Vilka tjänster som är inkluderade eller finns att få räknas inte, eller snarare, de är närmast likartade på alla hotell. Förhållandena har kritiserats i allvarliga ordalag inom turismforskning, och en artikel lyfter fram att Kuba har konkurrensfördelar som klimat, oförstörd miljö, kultur etc. som inte tas tillvara. Kuba får ett rykte om att ”vara ett lågbudgetalternativ som har dålig servicenivå” (de Holan & Phillips 1997, s. 782 ff). Klimatet är detsamma som resten av Karibien men Kuba har kanske tillgång till fler utvecklingsbara platser för turism än sin omgivning. Enligt författarna är landskapet ”autentiskt” då det inte förstörts av massturism eller industri. Trafiken är närmast obefintlig och det är ett säkert och tryggt land för turister att röra sig i. Detta är något som turister upptäckt och Kuba framstår idag som ett attraktivt turistmål. I jämförelse med den närmast obefintliga turism som fanns före 1990-talet har turismen växt lavinartat, en tendens som fortfarande pågår. Problemet är att de människor som är anställda inom Kubas turismindustri inte är kompetenta att bemöta turisters behov av servicekvalitet menar författarna. De serviceanställda på Kuba har inte samma standardnormer som de konkurrerande serviceföretagen i de omgivande länderna.

Att bo på hotell på Kuba erbjuder onekligen överraskningar för den som på förhand bestämt sig för vad man kan förvänta sig av ett hotell. Efter närmare ett dygn på resande fot anlände jag och min familj till det hotell vi bokat och betalt i förskott. Tyvärr hade hotellet blivit fullt och familjen hänvisades istället till ett annat hotell, ”runt hörnet”. Hotellet visade sig ligga på en helt annan gata flera kvarter bort med annan atmosfär än den upplysta och nyrestaurerade Pradogatan. Rummen var inte alls som vi förväntat oss i våra ansträngningar att hitta ett hotell för vår första natt i Havanna. Vi var ute efter ett hotell som skulle fånga en särskild atmosfär uppbyggd kring våra förväntningar. När detta framfördes till receptionisten bemöttes det med att hotellrummen var identiska med de rum vi bokat på det andra hotellet eller kanske bättre då

”våra nya rum dessutom hade balkong”. Välvilligt konstaterades att vi ville klaga på något och ett formulär plockades fram, kunde vi nu hjälpa receptionisten med att fylla i vad exakt det var vi ville klaga på? Formuläret gjorde oss uppmärksamma på att det knappast var möjligt att klaga på att hotellets reception var sliten, toaletterna visserligen väldigt fina men sängarna bedrövliga. Balkongen visade en intressant gata, men det var inte det Havanna som finns på Pradogatan. En annan hotellgäst klagade på att det visserligen fanns fönster i rummets som utlovats. Utsikten var dock en sliten tegelfasad en halv meter från fönstret. Det var därför orimligt att priset var detsamma som rummen med utsikt över en fantastisk gata, menade hotellgästen.

Vad vi ville klaga på var att företaget hade ett utvärderingssystem som inte tog hänsyn till våra förväntningar. Det fanns inte utrymme för att uttrycka vår besvikelse och frustration. Människorna i receptionen hörde vad vi påpekade – men vad kunde de göra åt det? Hotellkedjans representant ansåg att vi fått det vi önskat eftersom vi beställt ett rum med vissa faciliteter och de fanns utan tvekan installerade. Påståendet om likvärdigheten i rumsstandard stämde på ett sätt vid en närmare eftertanke. Dagen efter fick vi rum på det hotell som bokats från början och det blev möjligt att göra en jämförelse. På båda hotellen fanns en reception, det fanns hissar, TV-apparater med stora delar av USA:s programutbud, matservering, bar osv. Problemet kunde inte ligga i faciliteterna i sig som den inför vår kritik överraskade receptionen påpekade. För oss var problemet snarare när de installerades. En del av familjens frustration låg självklart i det klassiska turistdilemmat; verkligheten stämde inte med vykortet. En annan del av frustrationen låg i att det inte fanns utrymme i blanketten för att uttrycka varför vi inte var nöjda med ersättningshotellet. Enligt hotellkedjan var detta missnöje inte ett objektivt skäl till klagomål.

Konfrontationen med det kubanska hotellbokningssystemet upphörde inte därmed. Inför nästa anhalt ville vi boka ett hotell i förväg. För att ordna detta vände vi oss till en turistbyrå som bland annat var ansvarig för bokningar i de båda statliga hotellkedjorna. Det visade sig vara ett komplicerat projekt. För att boka rum på ett hotell måste bokaren vända sig till en nationell hotellbokningscentral. Oavsett varifrån bokningen sker eller vilket hotell det rör sig om måste den gå via denna bokningscentral. Härav uppstår ibland situationen att en receptionist på ett tomt hotell inte kan svara på om det finns lediga rum på det egna hotellet när exempelvis förbindelsen till centralen är bruten. Så tycks

vara fallet ganska ofta och det tycktes omöjligt att ordna under en tidsfrist av en dag. I upprorisk anda bestämde vi oss för att trotsa systemen genom att resa till vårt turistmål med förhoppningen om att ordna boendet på plats. I färd med att stuva in vår packning i den hyrda bilen visar hotellbokningssystemet sin starka sida. En förbindelse hade etablerats mellan turistbyrån och bokningscentralen. Därmed blev det inte bara möjligt att boka rum, det blev också möjligt för turistbyrån att lokalisera vilket hotell vi var registrerade på i Havanna och därmed leverera besked om att det nu finns rum bokade åt oss på vårt nya resemål.

En personlig reflektion över Kubas turismindustri är att det kan uppstå en hel del överraskningar kring servicefunktioner som tas för givna i en västerländsk kontext. Å andra sidan ordnar det sig alltid och individer tar ansvar för turister på ett sätt som är lika överraskande i sin omsorg som irritationen över systemets återkommande kollapser. På plats i Kuba känns det onekligen som de Holan och Phillips har en poäng; vad som kan framstå som den kubanska hotellnäringens envisa vägran att anpassa sig till den omgivande karibiska synen på hotellstandard erbjuder överraskningar för turister. En av dessa egenheter i det kubanska systemet som skulle bidra till att konkurrensfördelarna schabblas bort, skulle således ligga i att service förknippas med artefakter snarare än interaktion mellan agenter: det personliga servicemötet. Service på Kuba kan betraktas som ett system där all inblandning av sociala händelseförlopp i servicemötet förnekas. Det finns en tanke bakom det centrala bokningssystemet, men som alla innovationer har den omvandlats och mänskliga aktörer har att följa denna omvandling snarare än den ursprungliga tanken. Innovationen ”centralt bokningssystem” innebär ett otal interaktioner som går från aktörer via aktanter till andra aktörer. I detta fall en interaktionskedja bestående av lokal bokningsmänniska, elsystem, telefon, telefonledning, automatisk telefonväxel och slutligen en central bokningsmänniska, för att nämna några av interaktionerna. Hur innovationer omvandlar serviceinteraktioner kan exemplifieras ytterligare med hjälp av den artefaktberoende mätningen av servicekvalitet. Som visas i exemplen ovan har hotellkedjan bestämt sig för hur kvaliteten på service ska mätas. Den skiljer sig på många punkter från övriga konkurrenter, inte bara i Karibien utan även med standard från de delar av världen turisterna kommer från.

När den irriterade hotellgästen vill klaga är detta omöjligt utifrån blanketternas utformning. Här finns inte utrymme för att klaga på att servitören i frukostmatsalen inte verkar tycka att jobbet var kul en viss

morgon eller att receptionisten betedde sig som en fanjunkare ansvarig för ett militärt förråd. Kvalitetssäkringssystemet får här en representant i form av en blankett, ett papper som styr vad som är möjligt och inte möjligt att klaga på. Enligt de Holan och Phillips går Kubas turismnäring miste om vinster när kvalitet mäts i faciliteter och inte i service. Ta bort betydelsen av dessa aktanter ur kvalitetssystemet och skapa professionella aktörer som kan tillmötesgå kundernas krav på personlig service, tycks en av deras slutsatser vara. Trots detta låter sig inte min familjs upplevelse av Kuba sammanfattas med att servicen var annorlunda jämfört med andra platser vi besökt. De frustrerande överraskningarna blir till komiska minnen som återberättas i efterhand för varandra tillsammans med andra viktigare och trevligare episoder. Servicemötena blir omöjliga att skilja ut som separerade händelser utan ingår i en större helhet av de sammanlagda upplevelserna av resan.

I Sverige menar vi oss sedan länge bemödat oss om att skapa personliga servicemöten. Här fokuserar vi på interaktion mellan människor, därmed skiljer vi oss från turismnäringen på Kuba där uppmärksamhet ges åt interaktionen mellan människa och facilitet. Säkerligen var hotellnäringen en av de första aktörer som uppmärksammade att bemötandet av kunder var minst lika viktigt som hotellets faciliteter för att skapa lojala kunder. Innovationen utvärderingsblankett har spridit sig i samband med detta. Idag blir ingen överraskad av att stöta på undersökningar av exempelvis hur lokaltrafikens kunder uppfattar det personliga servicemötet med busschauffören. Ett av de instrument som används för att utvärdera servicemötet är undersökningsformulär. Bruket av dessa formulär har blivit så vanliga att det närmast är förvånande om de inte finns på ett hotell.

Materialet som ligger till grund för detta kapitel består av blanketter jag själv samlat på mig och som vänner har haft vänligheten att låta mig låna. Materialet består framför allt från kundtillfredsställelseundersökningar från hotell men också från exempelvis konferenser, flyplatser och museum. Till sin utformning varierar materialet, i formuläret från Gatwick airport uppmanas kunden att helt enkelt skriva ned vad som upplevts irriterande med ett löfte från anläggningens chef att kommentarerna kommer att bemötas seriöst. Copenhagen museum erotica har ett enkelt fotostatkopierat papper med frågor som kan behandla vilket museum som helst, vilket i sammanhanget får komiska och generande effekter. Hotellen ser ut att ha de mest påkostade utvärderingsblanketterna. Ofta är de tryckta på styvt, färgat papper

med en layout som eftersträvar att vara i enhetligt med hotellets aura. En smula stramt med kanske marmorerad färgsättning på papperet om det är ett hotell som vill ge intryck av ålder och stil. Om hotellet vill lyfta fram sin modernitet kan det återges i blankettens utseende. Vad som också utmärker hotellens undersökningsformulär är graden av detaljerade frågor. Hotellet ”Inn on the lane” i Columbos, Ohio, har exempelvis tjugofyra teman med mellan två och fem underkategorier. Genom att fylla i en ruta kan hotellgästen ange sina upplevelser på en femgradig skala mellan nivåerna *very satisfied* till *very dissatisfied*. Formuläret avslutas med uppmaningen att om någon del fyllts i med mindre är *very satisfied*, ska gästen i detalj ange varför.

I formulär av den typen som jag just nämnt efterfrågas hur jag som kund uppfattade städningen av rummet, var människorna i receptionen vänliga och tillmötesgående? Avdelning efter avdelning i hotellet avverkas och som kunder är vi välvilligt inställda till hotellets vilja att bli bättre. Ibland kan frågorna vara lite kniviga, det efterfrågas saker jag inte lagt märke till. Finns det tid kan saken undersökas, annars fyller vi kanske i att det nog var ”ganska bra” eftersom vi förmodligen kommit ihåg om det varit dåligt. Om upplevelsen av hotellet var bra vill vi belöna de anställda genom att tala om det och om de var oförskämda känns det skönt att hämnas på dem genom att fylla i formuläret. Ibland kan formuläret vara irriterande, om klockan är två på natten och jag fortfarande blir störd av festen i rummet bredvid, vill jag att det ska åtgärdas nu. Ändå finns det sällan utrymme för att klaga på störiga grannar i formuläret. I det genomgångna materialet tar de som utformat blanketten ansvar för interaktionen mellan enskilda gäster och hotellet, inte för interaktionen mellan gäster.

Man kan som hotellgäst ställa sig frågan vad dessa blanketter används till. En källa till undran är vad som egentligen händer med de anmärkningar som skrivits på de rader som lämnar utrymme för egna kommentarer. Hur hanteras dessa undersökningar av hotellen och hur ska utvärderingsblanketterna betraktas? Är de en kommunikatör mellan kunderna och hotellet? Med hjälp av begreppet acti-gramme blir det möjligt att uppmärksamma en intressant paradox. Det personliga servicemötet förutsätter ett system som gör det möjligt att värdera kvaliteten och därmed måste det personliga vara opersonligt och standardiserat. Det vill säga att servicen måste uppfattas som personlig men samtidigt rationell i enhetlighet med de instruktioner personalen har att följa i enlighet med standarden.

Hotellen, både på Kuba och i Sverige, strävar efter kontroll över servicemötets handlingar genom att begränsa komplexiteten. Vanliga sociala regler och normer måste kompletteras i dessa sammanhang. Det sker genom att de som utger sig för att vara hotellets ledning, formulerar ett antal inskriptioner som uttrycks genom frågor eller rubriker i en blankett för klagomål. I blanketterna formuleras vad som är viktigt och hur var och en helst ska förhålla sig till service. Acti-grammet sätter igång en handling och olika aktörer får sin mening genom att konstrueras i och av inskriptionerna. Genom inskriptionerna länkas nätverkets aktörer, de anställda och kunderna ihop. Det bildas ett kollektiv som strävar efter att uppfylla inskriptionernas intentioner.

Inskriptionen att utvärdera vårt hotellbesök blir en vana. Lika självklar blir mallen för vad vi kan förvänta oss och inte förvänta oss av ett hotell. Exemplet från Ohio visar att antalet kategorier och ifyllnadsval egentligen inte ökar precisionen i vad jag som gäst tycker är betydelsefullt. Om utgångspunkten är att servicemötet är en subjektiv upplevelse låter det sig inte formuleras i en blankett. Antalet frågor och kategorier i en blankett leder till att den subjektiva upplevelsens helhet snarare fragmentariseras än får en bättre beskrivning. Att med hjälp av systematik och teknologi involvera kunden i servicemötet kan istället beskrivas som en disciplineringsprocess som uppmanar kunden att: ”Önska dig vad du vill av oss men säg det som vi vill.” Inspirerad av Michael Callon går följande problem i det kundupplevda servicemötet att formulera: ”Vi kan inte betrakta kunderna som individer som på ett självständigt sätt formulerar sina krav och önskningar på servicemötets innehåll och kvalitet. Istället blir de indragna av inskriptionerna i ett kollektiv som genererar deras krav. För leverantören av service finns det fördelar med att involvera och tydliggöra kundernas roll i servicemötet. Exempelvis tenderar kunder att i större utsträckning ta på sig skulden när något går fel istället för att klaga hos leverantören” (Meuter et al 2000).

Som konsument kan jag bara spekulera i utvärderingsblanketternas öde. Ifyllandet av rutor ger en osäkerhet om vad resulatet ska användas till. Vad bli konsekvensen av att fylla i ruta 1 istället för ruta 5? Ett användningsområde för utvärderingsblanketten kan vara som grund för samtal med medarbetare. Kan en sammanställning av blanketterna i en sådan situation bli hårda bevis för att servicemötet inte varit tillfredsställande? I detta sammanhang kan blanketten bli en del av maktutövning och kontroll över de anställda.

## Upplevelsens fakta

Så i vad består det subjektiva i kundupplevd tjänstekvalitet? Genom detta kapitel har jag sökt visa på att kunderna tillsammans med de anställda förhåller sig till ett gemensamt program kring vad ett hotell är. Enligt detta program *görs* kunderna skenbart till subjekt. Med hjälp av olika innovationer som exempelvis utvärderingsblanketter eftersträvar man att aktörer ska bli förutsägbara aktanter som agerar i enhetlighet med programmet oavsett de vill det eller inte. Programmet har formulerat dem som sådana utan att egentligen veta om kunderna verkligen vill vara de aktörer som för programmets talan genom att kräva personlig service. Som anfördes i kapitlets inledning tenderar innovationer, utöver vad de är ämnade att göra, att också förändra händelseförloppen i den handlingskedja där de ingår. Därför bör vi i en fortsatt diskussion om servicemötet förhålla oss kritiska till vilka teknologier som fungerar i en serviceproducerande verksamhet. Det är frestande att använda sig av olika system och teknologier, men vi bör samtidigt vara införstådda med vad det är för processer vi sätter i gång och blir beroende av. Att införa en teknik som tycks vädja till kundernas subjektiva upplevelser kan framstå som en rationell väg, men vi får inte glömma bort att vi därmed riskerar att förneka variationer i önskemål. Därmed riskerar nämligen införandet av teknologier i servicemötet att producera fler frustrationer än vad de är ämnade att lösa. Som jag visat i kapitlet innebär ifyllandet av blanketten att kunder bidrar till att producera en text. En svårighet består i att denna text både vädjar till kundens upplevelse och samtidigt fragmenterar beskrivningen av den. Produkten är förutbestämd, trots sina nyanseringar och preciseringar.

Ett ifrågasättande som därmed riskerar att väckas hos kunden är den väg texten går genom systemet. Sammanhangen där texten kommer att ingå är oklara. Blanketterna sammanställs och texten blir ett acti-gramme som används till underlag för beslut som kan bli felaktigt. Sammanställningens resultat kan exempelvis utge sig för att ligga nära kundernas subjektiva upplevelser av servicemötet men blir istället ett uttryck för vad organisationen vill. Genom att förtingliga mänskliga upplevelser förnekas den subjektiva upplevelsens innebörder och relevans för kunderna.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 152

# 10

# En gourmetmiddags estetiska komposition

Hans Lindquist

## Vad innebär en gourmetupplevelse?

En råkall februarimorgon, medan jag väntar på det tåg som ska ta mig från Malmö till Helsingborg, går jag in och värmer mig i Pressbyråns butik. På en tidningshylla ser jag att man tillsammans med tidningen *Gourmet* får deras årliga guide till Sveriges bästa restauranger – *Gourmet 199 Bord*. Jag köper ett exemplar, äntrar mitt tåg och slår mig ned i ett säte, river av plastomslaget och börjar läsa:

> Välkommen till bords. Du håller just nu den 17:e upplagan av Gourmet 1999 Bord i din hand. Återigen har vi ätit oss igenom Sverige, från väster till öster, från norr till söder (*Gourmet 199 Bord*, s. 6).

Sammanlagt har de testat bortåt 500 hundra restauranger, varav cirka 200 kvalificerat sig för ett omnämnande. Dessutom har de rankat ett litet antal restauranger i det absoluta toppskiktet, närmare bestämt tjugo stycken. Som skåning för jag snabbt fingret nedför tjugobästalistan och hittar fem restauranger i min närhet: Mötesplats Österlen i Löderup, Niklas och Sofiero slottsrestaurang i Helsingborg samt 1 r.o.k. och Atmosfär i Malmö. Även jag kan äta gott, om jag får råd vill säga. Sveriges allra bästa restauranger år 2004 finns emellertid i eller strax utanför Stockholm. Första plats delas av Bon Lloc och Oaxen Skärgårdskrog, om man ser till maten. Ser man till totalupplevelsen så är Sveriges bästa restaurang istället Operakällarens matsal.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 153

Om principerna för denna betygssättning kan man läsa:

> Ett lyckat restaurangbesök består av flera delar, därför bedömer vi inte bara maten när vi testar, utan även dryck, service, miljö och välkomnande/stämning. Maten, som ändå är den viktigaste delen, bedöms på en skala från 1 till 10 och de övriga kriterierna på en skala från 1 till 5. Maximalt kan en restaurang få 30 poäng. Ännu har ingen fått det, men vi väntar förstås med spänning på att det ska inträffa (*ibid*, s. 8).

Läsaren av får också förklaring till vad olika poäng för mat betyder, exempelvis de 9 poäng av 10 möjliga som Bon Lloc och Oaxen Skärgårdskrog fick:

> 9 POÄNG ETT KÖK I VÄRLDSKLASS. Bästa råvaror (i olika prisklasser, även de mer exklusiva), några aktivt framtagna och ursprungsdeklarerade. En i matlagningen tydligt uttryckt och väl sammanhängande filosofi. Oantastligt hantverk, också innefattande en del mycket avancerade nummer. Mycket höga krav på tanke och estetik i komposition och presentation (*ibid*, s. 9).

Medan jag läser om denna poängbedömning noterar jag en parallell till den definition av kundupplevd tjänstekvalitet som Christian Grönroos och flertalet andra tjänsteforskare för fram, att kundupplevd tjänstekvalitet är resultatet av en jämförelse mellan upplevd kvalitet och förväntad kvalitet, där förväntad kvalitet kan bestämmas som bland annat ”en utmärkt eller idealisk tjänst i samma kategori som den tjänst de konsumerat” (Grönroos 2002, s. 90). Den idealiska tjänst som krävs för tio poäng i *Gourmet 199 Bord* är ”Ett kök i den absoluta världseliten. En i alla avseenden perfekt prestation, som lämnar en stark egen signatur i den gastronomiska historien” (*Gourmet 199 Bord*, s. 9).

Jag ser också en parallell till de två dimensioner som är så centrala i Grönroos modell över kundupplevd tjänstekvalitet. De är teknisk resultatkvalitet – *vad* kunden får, dvs. ”restauranggästen får en måltid” (Grönroos 2002, s. 75; jfr mat och dryck) – och funktionell processkvalitet – *hur* kunden får detta, vilket på en restaurang innefattar allt från personalens bemötande till ”exteriör och inredning, bordsplacering och utsmyckning, matsedeln och dess utseende” samt ”bordsgrannar” (Grönroos 1996, s. 53; jfr service, miljö och välkomnande/stämning i *Gourmet 199 Bord*).

Trots dessa paralleller noterar jag samtidigt att Grönroos modell föga bidrar till en förståelse av vad upplevelser som besök på gourmetrestauranger innebär, när man under en hel kväll äter sig igenom

en avsmakningsmeny bestående av åtta-tio olika maträtter tillsammans med en särskilt utvald vinmeny. Som Grönroos själv poängterat är hans kvalitetsmodell en statisk modell som inte förmår att synliggöra den process som servicemöten utgör, utan endast (vissa) element i denna process.[69] Den ”tanke och estetik i komposition och presentation” som köken på Bon Lloc och Oaxen Skärgårdskrog kreerar och gäster *under* måltiden upplever, reduceras i Grönroos modell till grova kategorier (bl.a. interaktion, kundmedverkan och tillgänglighet) och summariska omdömen *i efterhand* av typen ”bättre än förväntat”, ”sämre än förväntat” eller ”som förväntat”.

I *Gourmet 199 Bord*, som har ambitionen att vara ”landets mest initierade restaurangkritik”, har man därför kompletterat sina abstrakta poängangivelser med längre recensioner, cirka två sidor per restaurang på bästalistan och en knapp halvsida för övriga restauranger. Språket i dessa recensioner är poetiskt, snarare än deskriptivt eller analytiskt, och metaforer är ymnigt förekommande. På Bon Lloc framställs en maträtt som ett ”crescendo i höga smaker” samtidigt som friterade ringar av schalottenlök i en annan maträtt utgör en ”krispig kontrapunkt”, och på Oaxen Skärgårdskrog serveras en ”explosiv kub” av bland annat tryffelbakad kalvbringa i tupplever, medan Operakällaren erbjuder ”pilgrimsmusslor, stora som hamburgare” tillsammans med ett skådespel av sällan skådat slag:

> Ja, det är mycket att titta på här; världens vackraste matsal i oscarianskt överdåd, en intressant publikmix med allt från statsbesöksliknande representationssällskap, in- och utsocknes matnördar till den där medelålders välspacklade damen med ung herre vars relation man spekulerar om ända till desserten. Och givetvis ett matsalsarbete, som kombinerar det bästa av *la grande tradition* och samtida servicekultur. Skådespelet är oslagbart magnifikt när husets paradrätt, pepparglaserad gödkalvlägg kokt i rödvin och Guinness, rullas in med alla sina tillbehör i byttor och kannor. Silver glimmar, trancherknivar blixtrar, lock slamrar och borden ikring oh:ar och ah:ar (*Gourmet 199 Bord*, s. 66f).

Recensionerna väcker känslor och frammanar en åtminstone diffus bild på näthinnan, en föraning om hur en kväll på t.ex. Operakällarens matsal skulle te sig om man kom dit. Naturligtvis är det en avsevärd skillnad mellan att själv *besöka* en gourmetrestaurang och att *läsa* en recension av ett sådant besök, hur poetisk recensionen än är. Å andra sidan finns det även likheter mellan olika konstarter och konstupplevelser, mellan litteratur och gourmetmåltider.

Tanken att det är rimligt att betrakta gourmetmåltider som en konstart finner stöd i kokboken *Bon Lloc*, där Mathias Dahlgren – köksmästare på och delägare i Bon Lloc – skriver att kokkonsten är ”den perfekta konstformen” eftersom ”den berör alla mina sinnen” (Dahlgren 2003, s. 21). Vad som i övrigt gör kokboken intressent i detta sammanhang är inte de cirka 200 recepten eller de vackra bilderna på vartenda uppslag, utan att Dahlgren delger läsarna något av ”teorin bakom sitt skapande”. Utgångspunkten för denna teori är inte hunger och mättnad – ”Jag ser hungern som ett okontrollerat monster som vill bli mätt” (*ibid*, s. 21) – utan principer som rytm, metaforer, smakstegar och smaklänkar, där det finns åtminstone vissa paralleller till den amerikanske poeten, litteraturteoretikern och musikkritikern Kenneth Burkes teori om litteraturens estetik.

Kan jag nyttja Kenneth Burkes estetik för att bättre förstå gourmetmiddagar, på samma sätt som Burke själv ofta illustrerar sina resonemang utifrån andra konstarter såsom teater, målningar, arkitektur och musik (vilka han ser som olika typer av ”språk”) och andra använt teorin i analyser av filmer såsom *Shogun* (Kimberling 1982)? Jag bestämmer mig för att det är värt ett försök och planerar fortsättningen: Först presenterar jag Kenneth Burkes teori om litteraturens estetik, och därefter visar jag på dess relevans för att förstå arrangerandet av upplevelser på gourmetrestauranger som Bon Lloc. Avslutningsvis reflekterar jag kort över estetikens betydelse i servicemöten.

## Kenneth Burke om litteraturens estetisk

Kenneth Burkes teori om litteraturens estetik, vilken han lade fram i boken *Counter-Statement* (1968; först publicerad 1931), är samtidigt en teori om litteraturens retorik. Enligt Burke kan litteratur – vilket han definierar som ”skrivna eller talade ord” (*ibid*, s. 123) – appellera genom såväl sin information (sitt innehåll eller ämne) som sin form samt, naturligtvis, genom kombinationer av dessa två aspekter som är oupplösligen förbundna med varandra.

Som exempel på litteratur där det kan vara informationen per se som appellerar nämner Burke nyheter och skvaller (*ibid*, s. 33). Vi köper kanske en dagstidning för att läsa om mordet på en utrikesminister, en muthärva på Systembolaget eller om Robinson-Robbans senaste skandal, men när vi tagit till oss informationen har denna van-

ligtvis förlorat sin lockelse och sitt estetiska värde. På samma sätt kan deckare vara spännande och underhållande att läsa, men när vi till slut fått veta vem som var mördaren så lockar de inte till omläsning. Åtminstone inte för att få veta vem mördaren är eller hur mordet gick till. Två vanliga tekniker för att under en första läsning bibehålla läsarens intresse för informationen är *ovisshet* – var det A eller B som mördade C? – och *överraskningar* (*ibid*, s. 37). Vid en omläsning försvinner dessa två aspekter i relationen mellan text och läsare.[70]

Litteratur kan också appellera genom sin form, vilket också det enligt Burke är en process och relation mellan läsare/åhörare och text (och författare):

> Form is the creation of an appetite in the mind of the auditor, and the adequate satisfying of that appetite. … A work has form in so far as one part of it leads a reader to anticipate another part, to be gratified by the sequence (*ibid*, s. 31, 124).

Ett exempel på detta är limerickens ”aabba”. Åhöraren kan snabbt ana att det är frågan om en limerick, vars form (och i någon mån även information) han eller hon kan antecipera, något som kreerar en ”aptit” och lust att få höra fortsättningen – där aptiten/lusten stegras inför finalen, och tillfredsställs i och med denna. Ett exempel på detta är Hans Alfredsons välkända ”Gränna”:

> Det bodde en flicka i Gränna
> som stjärten sin så kunde spänna
> att hon i detta hål
> kunde strypa en ål
> ja till och med vässa en penna.

Limericken är en strikt form. Den har *rytm* – vilket enligt Burke utgör ett löfte som författaren ger till läsaren (*ibid*, s. 130) – inklusive rim: rad 1, 2 och 5 består av nio eller tio stavelser som rimmar inbördes, medan rad 3 och 4 består av sex stavelser som rimmar inbördes. Vidare är informationen *arrangerad*: ett vanligt mönster är att rad 1 presenterar en person och hans/hennes hemvist, medan rad 2 karakteriserar personen eller tecknar en situation som utvecklas i de följande raderna – och avlutas med en överraskande effekt som är komisk, absurd, vågad eller rentav oanständig (Nationalencyklopedin).

Den ovisshet som utmärker läsandet av en limerick är inte en ”informationsmässig ovisshet” (dvs. en osäkerhet om hur det ska

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 157

sluta) utan en *spänning*, snarlik ett gummiband som sträcks och slutligen brister. Läsaren är väl medveten om att gummibandet kommer att brista, så det råder ingen tveksamhet om utfallet, utan lusten och tillfredsställelsen kommer av deltagandet i processen och av upplevelsen att slutet ”logiskt” följer av inledningen (Burke 1968, s. 145). På detta sätt är finalen i en limerick mer ett *avslöjande följt av acklamation* än en *överraskning följt av förvåning*. Det är limerickens form, snarare än dess information, som eventuellt lockar till omläsning eller till försök att memorera den för att senare recitera den inför andra.

För att en litterär form, i detta fall en konventionell form, ska kunna appellera fordras, enligt Burke, att läsaren har någon slags erfarenhet som matchar denna och som konstverket kan appellera till. Burke menar att litterära former, exempelvis crescendo och rytm, har sina paralleller i mänskliga erfarenheter *utanför* konsten, också från naturen inklusive den egna kroppen. Trots att det inte existerar några crescendo *i* naturen utan endast enskilda företeelser – såsom stormens cykler, solens uppgång och nedgång, månens faser, koleraepidemins spridning, grödornas mognad etc – kan vi prata om, tänka på och uppfatta dem *som* crescendon (*ibid*, s. 45ff). Gemensamt för ”observationer” av dessa enskilda naturföreteelser är att vi kan uppleva en progression samt en höjd- och vändpunkt, något vi också kan uppleva när vi läser en roman eller ser en film. På motsvarande sätt har vi, menar Burke, erfarenhet av rytm från kroppsliga företeelser som hjärtslag, andning och stegen under en promenad.

> These forms are the ”potentiality for being interested by certain processes or arrangements”, or the ”feeling for such arrangements of subject-matter as produce crescendo, contrast, comparison, balance, repetition, disclosure, reversal, contraction, expansion, magnification, series, and so on.” Such ”forms of the mind” might be listed at greater length. But I shall stop at the ones given, as I believe they illustrate to the extent of being a definition of my meaning. At bottom these ’forms’ may be looked upon as minor divisions of the two major ”forms”, *unity and diversity*. In any case, both unity and diversity will be found intermingling in any example of such forms. Contrast, for instance, is the use of elements which conflict in themselves but are both allied to a broader unity (as laughter on one page, tears on the next, but each involving an incident which furthers the growth of the plot) *(ibid*, s. 46).

Vad som här benämns ”enhet och mångfald” (”unity and diversity”) ser Burke som två grundläggande principer, vilka formar människors upplevelser. (Eller snarare en princip, eftersom enhet och mångfald,

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 158

likhet och olikhet etc. ömsesidigt bestämmer varandra.) Å andra sidan förefaller Burke anse att begreppsparet enhet-mångfald inte tillräckligt framhäver att estetiska upplevelser är processer, eller åtminstone att begreppsparet är väl grovt som redskap för att analysera hur olika former appellerar genom att skapa ”aptit” och förväntningar hos läsare och åhörare. Hursomhelst så presenterar Burke en typologi bestående av fyra former, vilka kan ses som olika varianter av enhet-mångfald. De är progressiv form, som han delar in i syllogistisk och kvalitativ progression, repetitiv form och konventionell form (*ibid*, s. 124ff).

*Progressiv form* avser utvecklingen eller händelseförloppet, där Burke skiljer mellan syllogistisk form och kvalitativ form. *Syllogistisk progression* är formen hos en perfekt uppbyggd argumentation, vilken avancerar steg för steg. Det är formen hos en kärlekshistoria där allting faller på plats när de älskande till slut får varandra. Givet de förutsättningar som presenteras ”måste” vissa saker följa, inte i en strikt logisk bemärkelse utan för att publiken känner att det är rätt (*ibid*, s. 124). Den andra typen av progressive form, *kvalitativ progression*, är mer subtil. Istället för att en incident i händelseförloppet förbereder publiken för en annan incident (såsom när ett mord ”kräver” hämnd), så är det närvaron av en viss kvalitet som förbereder publiken för introduktionen av en annan kvalitet (såsom när lugnet i en scen förbereder publiken för de våldsamheter som ska äga rum i nästa scen). I motsats till syllogistisk progression, där publiken ”kräver” en viss fortsättning, är det vid kvalitativ progression vanligtvis först *efteråt* som publiken kan notera att det som följde var ”rätt” – som när skrattet i ena stunden följs av tårar i nästa stund:

> Such progressions are qualitative rather than syllogistic as they lack the pronounced anticipatory nature of the syllogistic progression. We are prepared less to demand a certain qualitative progression than to recognize its rightness after the event. We are put into a state of mind which another state of mind can appropriately follow (*ibid*, s. 125).

*Repetitiv form* innebär att konsekvent hålla fast vid en princip eller ett tema som presenteras under olika skepnader. Det innebär att säga samma sak fast på olika sätt. Såtillvida varje detalj om Gullivers liv bland Lilleputtarna är en ny illustration på skillnaderna i storlek mellan Gulliver och Lilleputtarna är detta, skriver Burke, ett exempel på repetitiv form. Genom att ett antal detaljer varieras, så leds läsaren till

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 159

att mer eller mindre medvetet uppfatta principen bakom dem – samt att förvänta sig att principen också fortsättningsvis kommer att efterlevas i nya detaljer.

*Konventionell form*, alltifrån grekiska tragedier till deckare och limerickar, innebär att formen *som form* appellerar. Medan tidigare nämnda former (liksom ”mindre former” som jag ska diskutera nedan) kan fungera utan att läsaren är medveten om dem, så är läsaren här medveten om formen och det är den som lockar – som när man är sugen på att läsa en deckare. Och i motsats till de tidigare nämnda formerna, där aptit och förväntningar väcks *under* läsprocessen, så har läsaren här en aptit och förväntningar *innan* han eller hon börjar läsa – dvs. aptit och förväntningar på formen och kategorin, vad Burke benämner ”kategoriska förväntningar”:

> We might note, in conventional form, the element of ‘categorical expectancy’. That is, whereas the anticipations and gratifications of progressive and repetitive form arise *during the process* of reading, the expectations of conventional form may be *anterior* to reading (*ibid*, s. 126f).

Utöver ovan nämnda former för Burke fram ytterligare en typ: *mindre form*. När man mer ingående analyserar ett verk hittar man kanske, skriver Burke, ett antal mindre och kortlivade former som sticker ut – såsom metafor, paradox, kontradiktion, expansion och antiklimax – vilka kan diskuteras som former eller formella episoder i sig (utifrån tidigare nämnda former). En mindre forms effekt beror enligt Burke delvis på dess funktion i helheten, men den kan samtidigt manifestera tillräckligt prov på episodisk distinkthet för att vara värd att undersöka oberoende av kontexten (*ibid*, s. 127).

De olika former som ovan presenterats är, poängterar Burke, inte ömsesidigt uteslutande utan med nödvändighet överlappande. I något så organiskt som ett konstverk ska vi inte, menar han, förvänta oss att hitta en form som opererar isolerat från övriga (*ibid*, s. 128).

Efter denna korta presentation av några centrala begrepp i Burkes teori om litteraturens estetik och retorik, vore det på sin plats att redogöra för de många nyanseringar, kompletteringar och korrigeringar som Burke gör. Jag ska här kort begränsa mig till tre sådana:

För det första. Hur pass bekant läsaren är med form och information influerar upplevelsen. En läsare med endast ytliga bekantskaper kan behöva en mer explicit inramning, medan en läsare med stor erfaren-

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 160

het kan uppleva samma explicita inramning som övertydlig eller till och med burdus (*ibid*, s. 173).

För det andra. Att en läsare är bekant med en form är inte detsamma som att den väcker en ”apitit” hos läsaren, utan ett antal andra faktorer spelar in, exempelvis ideologi/kultur, tradition och mode. En tidigare bekantskap av liknande slag är, enligt Burke, endast en förutsättning för att formen ska kunna väcka aptit (*ibid*, s. 146ff).

För det tredje. Burke menar ingalunda att estetiska upplevelser är enkla och linjära utan de kan mycket väl innefatta olika motstånd och komplikationer som t.o.m. kan förhöja upplevelsen (*ibid*, s. 31).

Så långt har vi en teori om konstverkets estetik, vilken är grundad i ett retoriskt perspektiv och baserad på den analytiska distinktionen mellan form och innehåll/information.

## Estetiska och kulinariska upplevelser

Köksmästare Mattias Dahlgren på Bon Lloc har förmodligen inte läst Kenneth Burkes *Counter-Statement*, men som jag inledningsvis antydde finns det många paralleller mellan Dahlgrens tankegångar och Burkes estetik och retorik – såsom enhet och variation (”*unity and diversity*”), progressiv form, repetitiv form, konventionell form, rytm och överraskningar, vilka dyker upp i olika kombinationer. Uppenbart är att gourmetmiddagar inte handlar om att stilla hungern, även om det naturligtvis handlar om god mat och inte minst högklassiga råvaror. Med följande ord introducerar Dahlgren sin filosofi i *Bon Lloc*:

> Min tanke med att skapa en längre meny är att jag vill ge gästen en så komplett upplevelse som möjligt av vad restaurangen kan erbjuda. Att skapa en lång meny är som att lägga ett pussel. Man bör inte upprepa sig. Det ska vara en variation av råvaror, inslag av årstiden är naturligtvis ett element, det bör finnas ett spektrum av råvaror i olika prisklasser, skiftande tillagningstekniker och presentationsformer. I detta bör man tänka på att smakerna ska stegras. Portionsstorleken ska också varieras, ingen rätt ska vara groteskt stor och ingen pinsamt liten. Vissa element i menyn ska ha ett nyhetsvärde för att visa på gastronomisk utveckling (Dahlgren 2003, s. 14–16).

Med metaforen ”Att skapa en lång meny är som att lägga ett pussel” inleder Dahlgren här med att poängtera *enhetens* betydelse, att olika rätter i en lång meny ska bilda en helhet. Omedelbart därefter fram-

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 161

häver Dahlgren *variationens* betydelse – ”inte upprepa sig”, ”en variation av”, ”ett spektrum av”, ”skiftande”, ”varieras”, ”nyhetsvärde” – och som en princip för hur man arrangerar detta för Dahlgren fram den *progressiva* formen: ”smakerna ska stegras”.

Jag ska återkomma till helheten, den långa menyn, men först ska jag ge några illustrationer på olika former (där en maträtt kan ses som en ”mindre form”).

Dahlgrens distinktion mellan ”smakstegar” och ”smaklänkar” är ett exempel på Burkes distinktion mellan två typer av progressiv form: syllogistisk progression och kvalitativ progression. En *smakstege* innebär, enligt Dahlgren, ”att man går från mild till stark till mest. Tankesättet är användbart om man serverar många ostar” (*ibid*, s. 25). Likt den syllogistiska formen avancerar den steg för steg, där en smak ”måste” följas av en mer intensiv smak.

En *smaklänk* beskriver Dahlgren genom att ställa den i motsats till smakstegen: ”En smaklänk för mig innebär inte att allt måste bli sötare och sötare, saltare och saltare och saltare, mer och mer. Utan man går vidare och vidare” där ”smakerna harmoniserar med varandra” utan att successivt stegras (*ibid*, s. 25). Han ger följande illustration av detta:

Mango är gott med ingefära
Ingefära är gott med kola
Kola är gott med choklad
Choklad är gott med kaffe
Kaffe är gott med söt sherry

Av dessa sex smaker komponerar Dahlgren en maträtt bestående av sex skedar med olika godsaker, där presentationen består av en rektangulär tallrik med skedarna upplagda i en lång rad:

Sked 1: Thai-mango, naturell och skuren i kub
Sked 2: Ingefärssabayon
Sked 3: Dulche de leche (sydamerikansk mjölkkola)
Sked 4: Chokladcrème
Sked 5: Kaffesirap
Sked 6: PX Pedor Ximenz 1972 (söt sherry)

Vi har här ett exempel på Burkes *kvalitativa progression* där närvaron av en viss kvalitet (smak) *förbereder* gästerna för en annan kvalitet (smak), utan att gästerna i och med detta förväntar sig eller ”kräver” en speci-

fik kvalitet (smak). Det är först *efteråt* – efter att ha inmundigat en ny sked – som gästerna kan notera att det som följde ”smakade rätt”. Och först efter att samtliga skedar avnjutits har gästerna möjlighet att upptäcka att de ätit en dessert inklusive kaffe och avec!

Ett exempel på *repetitiv form*, där samma princip presenteras i olika skepnader, är en dessert som pastisseriechefen på Bon Lloc beskriver på följande sätt:

> Men vi vill att våra gäster ska få en rolig avslutning på sin måltid också, säger Peter Jelksäter som hoppas att gästerna ska dra på smilbanden när de upptäcker att den sötsalta chockladkolan inlindad i smörpapper och den kräm med dulche de leche och mörk choklad som de dricker ut shotglasen är precis *samma sak*, fast i *olika form* (*ibid*, s. 58, mina kursiveringar).

Ett annat exempel på repetitiv form är att man *gör* samma sak på olika sätt: ”Därför kan man efter en middag på Bon Lloc ha ätit på många olika sätt: snacksen med fingrarna, druckit soppan, huvudrätten med kniv och gaffel, under mellanspelet sugit på en isklubba av blodapelsin och använt en sked vid desserten” (*ibid*, s. 90).

Ett begrepp i Dahlgrens filosofi och i gourmetvärlden som framhäver formens betydelse är rekonstruktion, vilket innebär att man ger en ny form till befintligt innehåll: ”Utgångspunkten är en befintlig maträtt eller välkänd mat eller dryckesföreteelse, som plockas isär i sina obehandlade delar och återskapas med ny teknik. Presentationsformen ska skilja sig från originalet, men smaken ska vara densamma” (*ibid*, s. 22). Ett exempel på detta är när man på Bon Lloc ”serverat de klassiska Croque monsieur-ingredienserna i en snigelform och sedan gratinerar det … Genom att förändra presentationen på rätten kan man förändra ätupplevelsen. När åt du senast en Croque monsieur med tesked?” (*ibid*, s. 237) För att en rekonstruktion ska fungera krävs, påpekar Dahlgren, att gästen är bekant med den tidigare formen: ”Viktigt! För att en rekonstruktion ska bli helt lyckad krävs att den som äter känner till originalet och kan relatera till det och förstå” (*ibid*, s. 22).

Också dessa rekonstruktioner är exempel på repetitiv form. Ett helt annat sätt att förhöja en måltids estetiska värde är *metaforer*, vilket följande rätt är ett exempel på: ”Friterad bläckfisk med aioli är en klassiker. Jag har använt bläckfiskens bläck till att färga aiolin [svart som bläck]. Att jag sedan serverar det hela på en dagstidning ger bläcket ytterligare en ny dimension” (*ibid*, s. 101). Ett annat exempel: ”Att

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 163

utgå från en plats eller en region för att finna inspiration till en rätt kan vara en väg att gå. Ekvatorns smaker innebär inte att allt växer precis på strecket i kartboken, men det ger en ungefärlig bild av vilka smaker som ska presenteras" (*ibid*, s. 93). Resultatet blev en dessert. Underst, rakt över tallriken, ett tunt böjt streck av en karamellsås (en symbol för ekvatorn) och på detta streck placeras en rad godsaker som mogen thaimango, kokossorbet och syltad ananas med vanilj.

På samma sätt som Burke ser "enhet och mångfald" som grundläggande (upplevelse)former är harmoni och kontrast (samklang och kontradiktion) något som man ständigt återkommer till i *Bon Lloc*, exempelvis när det gäller olika smaksinnen – salt, sött, syra, beska – och hur man kombinerar mat och vin. "Enkelt uttryckt kan man välja att arbeta genom antingen samklang eller genom kontradiktion. Feta rätter kan kombineras med ett 'fett' vin; ett fatlagrat chardonnayvin, till exempel. Till en krämig svampsoppa kan det dock kännas rätt att servera ett vin med hög syra" (*ibid*, s. 110).

Ett annat centralt formbegrepp vid arrangerandet av en längre gourmetmåltid på Bon Lloc är *rytm*:

> En inte obetydlig faktor i måltiden är rytm. Vi lägger stor vikt vid måltidens uppbyggnad … Det är viktigt att läsa gästens behov, om gästen vill ha en kortare eller längre föreställning. Det är något som varje servitör får avgöra utifrån de signaler han får från sin gäst. Det nyförälskade paret vill att föreställningen ska vara för evigt. Sällskapet med affärsmän som sett föreställningen till leda, tre gånger bara den här veckan, vill kanske göra processen kort (*ibid*, s. 17).

För att bland annat skapa en bra rytm i måltiden, men också för att skapa små överraskningar, bjuder man på Bon Lloc på "små saker" i form av små munsbitar:

> Våra små saker är också mat, men väldigt lite mat. Vi använder oss av dessa små saker för att skapa en bra rytm i måltiden. De serveras före, mellan och efter rätter, dels som små överraskningar, dels för att det ska hända någonting på bordet. … Munsbitarna fungerar också som en tidsdödare och ger köket den extra minut som krävs för att kunna laga maten till perfektion (*ibid*, s. 22, 16).

Dessa små munsbitar nämns inte alltid i de menyer som gästerna beställer, men erfarna gourmetgäster förväntar sig en eller ett par *amuse bouche* redan före första rätten (och i den bemärkelsen är de en del

av gourmetrestaurangens *konventionella form*). En *amuse* – eller *amiss* som de kallas på gourmetslang i *Gourmet 199 Bord* – ska naturligtvis roa och underhålla, men de är samtidigt en välkomsthälsning som, likt de första ackorden på en låt, skapar aptit och förväntningar på det som komma ska. (En kock som tidigare arbetat på Niklas i Helsingborg har berättat att hon där fick tillreda en *amuse bouche*, vilken i oerhört tunna lager innehöll flertalet väsentliga komponenter i den avsmakningsmeny som sedan skulle serveras.)

Ser man till helheten, skapandet av den långa menyn, tycks *crescendot* – en variant av syllogistisk progression – inta en central position. I *Bon Lloc* kan man läsa:

> Musikmetaforerna duggar tätt när man pratar om mat och dryck i kombination: att komponera en rätt, rytmen och stegringen i måltiden och så (babaamm!!!) huvudrättsvinet som styckets paradnummer som ska få smaklökarna att brista ut i vild dans (*ibid*, s. 108).

Också i *Gourmet 199 Bords* recension av Bon Lloc används crescendot som form för att beskriva upplevelsen. Här betonas även vikten av det som följer *efter* höjd- och vändpunkten, en bra landning:

> Sofistikationen når sin absoluta höjdpunkt i en grillad blodduva, som penslats med purjolöksaska smaksatt med tryffel och presenteras på en bädd av puylinser och pinjenötter i sällskap med ankleverlierat skockamos. Det är ett crescendo i höga smaker, och man måste ha hjälp att landa. En äpplesorbet i papper är Dahlgrens sätt att lösa det på, fast kanske är smaklökarna vid det här laget bedövade ty den känns fadd och platt. En *arroz con leche* är däremot underbart mild och apelsinsorbeten till har precis den syra man behöver" (*Gourmet 199 Bord*, s. 60).

Att äpplesorbeten "känns fadd och platt" och att apelsinsorbeten "har precis den syra man behöver" är en illustration på progressionens betydelse, att smakintrycket av en maträtt är en relation till tidigare maträtt(er) och att en maträtt därför fungerar eller inte fungerar. I den bemärkelsen framstår äpplesorbeten som en disharmoni och brist på samklang.

Helheten kan även förstås mot bakgrund av den repetitiva formen, där samma kvaliteter – avspänt, humor, kul – uttrycks i såväl mat som bemötande och miljö. I sin recension av Bon Lloc, som för övrigt är katalanska för "bra ställe", skrev *Gourmet 199 Bord*:

> Hela etablissemanget andas i dag ett självförtroende och en trygghet i den egna prestationen, som på ett märkligt sätt skapar en lugn och avspänd atmosfär i matsalen. Det har alltid funnits en varm humor i Dahlgrens matlagning, som oftast undgått att övergå i ironi. Humorn visar sig redan i drinktilltugget – en brun papperspåse med chips på mandelpotatis … [och senare] små *butifara*-korvar i korvbröd med papper för att kunna ätas i handen. Klart man blir på gott humör (*ibid*, s. 58, 60).

Och i *Bon Lloc* kan man läsa bland annat följande om Dahlgrens filosofi:

> Ofta försöker vuxna gäster analysera och hitta någon djupare mening i det vi gör. Barn tittar på våra isklubbor och säger: Vad löjligt, det här kan man ju göra hemma, berättar Mathias Dahlgren. Och då har de ju uppfattat hela vårt förhållningssätt; att det inte ska vara obegripligt men ganska kul att gå på finkrog … Som alla moderna företag med självaktning har även Bon Lloc myntat begrepp som ska sammanfatta restaurangens vision: Folklig finkrog och avspänd elegans har kommit att bli honnörsorden som ska genomsyra verksamheten här. Det innebär bland annat att både gäster i kostym och jeans är välkomna hit, men att attityden från personalen också är mer tillmötesgående än underdånig. Inga gråa möss här … (Dahlgren 2003, s. 90, 154).

## Avslutningsvis

Ovan har jag kort visat på en begreppsapparat som gör det möjligt att belysa den estetiska aspekten i gourmetmåltider, illustrerad med den kulinariska och retoriska upplevelse som komponeras, kreeras, serveras och konsumeras på en av Sveriges främsta gourmetrestauranger år 2004 – Bon Lloc i Stockholm. I tjänsteverksamheter som utpräglade gourmetrestauranger är estetiken inte något som man adderar till tjänsteerbjudandet för att höja värdet, likt en stödtjänst, utan det hör till verksamhetens kärna. Jämför med Pine & Gilmore som i boken *The Experience Economy – Work is a Theatre and Every Business a Stage* (1999) pekar ut estetiken som en av upplevelsens fyra grunddimensioner. Eller jämför med Pierre Guillet de Monthoux som i *Det sublimas konstnärliga ledning: estetik, konst och företag* (1999) går ett steg längre när han hävdar att det hos människan bor en existentiell längtan efter det vackra, något som gör det konstnärliga oumbärligt.

Kenneth Burkes estetik utgår från begreppsparet form och information (form och innehåll), vilket omtolkas utifrån ett retoriskt per-

spektiv där såväl form som information är relationer mellan verket och dess betraktare. Med hjälp av begrepp som syllogistisk och kvalitativ progression, rytm och crescendo, där förväntningar skapas och tillfredsställs, framhäver Burkes estetik servicemötets processuella aspekt, liksom relationerna mellan olika aspekter i servicemötet samt den invändiga och ömsesidiga relationen mellan konstnär, verk och betraktare, dvs. mellan gourmetkock, måltid och gäst. Ett lyckat servicemöte kräver, ur ett estetiskt perspektiv, kompetens och engagemang från båda sidor.

Burkes estetik förmår således att belysa aspekter som dominerande och inflytelserika modeller över kundupplevd tjänstekvalitet, som exempelvis Grönroos (1983, 2002) inte förmår att belysa. Samtidigt kan vi notera att Burkes estetik innefattar de grundläggande komponenterna i Grönroos modell, såväl relationen mellan förväntan och upplevelse som de två grunddimensionerna ”vad” (information/innehåll) och ”hur” (form). Burkes estetik är dock väsentligt mer mångfacetterad än Grönroos modell över kundupplevd tjänstekvalitet, vilken i sin tur definitivt hör till de mer aspektrika modellerna över kundupplevd tjänstekvalitet inom service managementforskningen (Lindquist & Persson 1997). Då Burkes teori innefattar det väsentliga i Grönroos modell och samtidigt tillför flera nya aspekter, kan den som vill betrakta Burkes estetik som en vidareutveckling av Grönroos modell över kundupplevd tjänstekvalitet.

Burkes teori kan således hjälpa oss att analysera och reflektera över servicemötets estetik, genom att visa hur och varför ett möte blev lyckat eller misslyckat. Den kan även inspirera praktiker som vill komponera upplevelser, men för att kreera ett unikt servicemöte av världsklass, som lämnar en egen signatur i historien, krävs först och främst att man *vill vara* konstnär.

# Del 5

# Servicemötets platser

Medan kapitlen i de tidigare delarna vart och ett på sitt sätt öppnar upp servicemötet mot nya sammanhang, så fokuserar kapitlen i denna del en specifik aspekt av servicemötet, nämligen platsen. Att platsen influerar servicemötet är väl känt. Vad dessa kapitel tillför är dels en precisering av det sätt på vilket det sker och dels en kritik av skälen för det.

Med traditionell retail managementlitteratur som utgångspunkt studerar Kristina Bäckström och Ulf Johansson hur konsumenter upplever butiksmiljöer. Författarna belyser i kapitel 11 vad som på ett konkret sätt kännetecknar de upplevelser som uppstår i interaktionen mellan kund och butiksmiljö. Deras studie bekräftar betydelsen av i retail managementlitteraturen identifierade dimensioner så som atmosfär, design och sociala faktorer (exempelvis personal och andra kunder). I väntan på teorier som beaktar, inte bara vilka dimensioner som påverkar konsumenters upplevelser i butiksmiljön, utan också hur detta upplevelseskapande sker, får den som vill arbeta med eller kanske bara bättre förstå den komplexitet som ligger bakom upplevelseskapande i butiker, en tydlig fingervisning.

Maria Christerdotters sätt att närma sig platsens betydelse för service mötet är av en helt annan karaktär. I kapitel 12 berättar hon hur ett datorspelsföretag använde sig av olika typer av hotell för att genom associationer producera en aura av exklusivitet och därigenom profilera sig gentemot sina konkurrenter. Genom att t.ex. träffa sina kun-

der i lyxiga så kallade boutiquehotell lyckades de stärka sitt varumärke och sin marknadsposition. Vad de gjorde, berättar författaren, var att utnyttja till sin fördel och slå mynt av det symboliska kapital som utmärker platsen där mötena ägde rum. Platsen blir, i ett sådant fall, betydligt mer än bara en kuliss mot vilken en ekonomisk transaktion utspelar sig. Boutiquehotellets miljö integreras så pass mycket i interaktionen mellan datorspelsföretaget och dess kunder och att den nästan framstår som en aktör i servicemötet.

Richard Eks kapitel, det 13:e i ordningen, tar sin utgångspunkt i en kritisk genomgång av litteraturen om servicelandskap (eng. *servicescape*). Författaren beskriver hur servicelandskap har blivit ett etablerat begrepp inom forskningen om servicemötet. Det har dock skett, visar han, utan att man uppmärksammat de politiska och ideologiska betydelser och konsekvenser som följer av att rummet är något socialt konstruerat snarare än något av naturen givet. Huvudfåran av tjänsteforskning betraktar inte sin egen kunskapsproduktion som politisk och ideologisk, vilket leder till att servicemötets politiska och ideologiska dimensioner knappast uppmärksammas. Därför behövs, menar författaren, en intensifiering av den kritiska forskningen kring servicelandskap och service management. Egentligen, menar han, borde man inreda en *Critical Service Management Studies* (CSMS)- skola, inspirerad av *Critical Management Studies* (CMS)-skolan. En sådan kritisk service managementinriktning skulle exempelvis opponera sig mot att individen i servicemötet och i servicelandskapet manipuleras. Mer allmänt skulle den ifrågasätta och problematisera snarare än bekräfta dominerande föreställningar kring service, servicelandskap och service management. Att samhället koloniseras av servicebegreppet är inget som är oundvikligt, menar författaren, utan något som bör och kan motverkas.

Vad dessa tre kapitel visar är att begreppet plats sammanför flera frågeställningar som tidigare berörs i boken. Trots att servicemötesteorierna har betonat platsens betydelse finns det exempelvis uppenbara behov av en teoretisk utveckling. Platsen som sammanhang är likaväl endast ett exempel på sammanhangets betydelse, och kopplingen mellan plats och tid är bara ett exempel på hur olika sammanhang påverkar varandra. Samtidigt kan man i och kring platsen råka på många av ideologiska och politiska dimensioner som kännetecknar servicemötet.

# 11

# Servicemötet i butiken

## *– Ett servicemöte i ny gestaltning?*

Kristina Bäckström och Ulf Johansson

Servicemötet beskrivs vanligtvis som något ofrånkomligt relationellt där interaktionen mellan två parter – kund och serviceföretag – ofta lyfts fram (t.ex. Grönroos 2000). Forskare har intresserat sig för flera aspekter av servicemötet, och såväl ett företags personal som dess fysiska utformning anges spela en stor roll för hur kunden upplever detta möte (Bitner 1992; Grönroos 1996). Även om ett serviceföretags interiör är en del av de modeller och teorier som används för att beskriva servicemötet råder det brist på studier som beskriver hur denna miljö bidrar till att påverka kundens upplevelser där. Exempelvis har behovet av att utveckla kunskapen om hur delar av den fysiska miljön bidrar till att påverka kundens upplevelser och beteende påpekats (t.ex. Bitner 1992; McGoldrick 2002).

Utgångspunkten i forskning kring servicemöten är ofta servicemöten som kännetecknas av abstrakthet (*intangibility*) och en oskiljaktighet mellan konsumtion och produktion (Grönroos 1998). Medan många sektorer kan beskrivas som rena servicenäringar där servicemötet sällan innebär överförande av någon konkret produkt, utgör däremot nästan all detaljhandel en kombination av service och produkter. I en dagligvaruhandelsbutik får kunden exempelvis service via personalen (i en delikatessdisk, som svar på en fråga i butiken eller via betalning i kassorna) samtidigt som kunden kan köpa produkterna i butiken. Flera författare har beskrivit detaljhandeln med sin blandning av service och produkter som unik (t.ex. Gilbert 2003; McGoldrick 2002) inte minst vad gäller mätningar av det som kan utgöra kvalitet i interaktionen (Anselmsson & Johansson 1991). Forskare har argumenterat för att mer uppmärksamhet bör ägnas åt servicemötet i olika

typer av servicesammanhang (t.ex. Bitner 1992; Grönroos 1993). Utifrån butikens specifika förutsättningar, dvs. dess kombination av tjänster och produkter, finns det anledning att rikta särskild uppmärksamhet åt vad som kännetecknar servicemötet där.

Sedan början av 70-talet har en mängd forskning fokuserat på att förstå detaljhandelns speciella förutsättningar (för en bra översikt se McGoldrick 2002). Fokus har varit på att söka förstå vad detaljhandelns erbjudande till kunden består av: vad är det som erbjuds konsumenten och hur sker detta? Fokus har gått från påtagliga aspekter – produkter och konkreta detaljer i butiksutformningen – till att på senare år även inkludera mindre påtagliga faktorer så som butikens rykte och image (t.ex. Burt & Carralero-Encinas 2000).

Under senare år är diskussioner om vår ekonomis ökande upplevelseorientering en huvudströmning i litteratur som beskriver kunder och kundpreferenser (t.ex. Wikström, Elg & Johansson 1989; Boedeker 1995; Pine & Gilmore 1999; Mossberg 2003). Vi har på sistone även från detaljhandelns sida kunnat se ett utökat intresse för upplevelser och upplevelseskapande (t.ex. Jones 1999; Supermarket 2000; Skånska Dagbladet 2003). Vad som kännetecknar de upplevelser som betonas i den litteratur som beskriver en ökad upplevelseorientering och hur dessa upplevelser kan skapas i butikssammanhang framstår emellertid ganska oklart.

Syftet med detta kapitel är att konkretisera vad som kännetecknar de upplevelser som uppstår i interaktionen mellan kunden och butiksmiljön idag, samt att utveckla vår kunskap om hur dessa skapas. För att nå detta syfte kommer vi att starta i s.k. traditionell retail management-litteratur, dvs. litteratur som länge sysslat med att försöka konkretisera de dimensioner kunders butiksbesök består av. Utifrån denna litteratur skapas en övergripande modell över de dimensioner som traditionellt sett förknippats med konsumenters upplevelser i butik. Denna modell är utgångspunkt när vi sedan går vidare till kapitlets andra del, en empirisk undersökning där kunders beskrivningar av positiva och negativa butiksupplevelser återges och analyseras. Genom dessa beskrivningar hoppas vi kunna skapa en ökad förståelse för vad som idag kännetecknar kunders upplevelser i butikssammanhang samt hur dessa skapas i samspelet mellan kunden och butiksmiljön.

## Upplevelseskapande i butiken

I ett sökande efter mer konkret kunskap om vad kundens upplevelser i butiken kännetecknas av och hur dessa upplevelser kan tänkas uppstå, börjar vi med att titta närmare på de faktorer som tidigare kopplats ihop med kunders butiksupplevelser. Som nämnts ovan finns det en hel del litteratur inom detaljhandelsområdet som sedan länge försökt konkretisera de dimensioner som kunders butiksbesök består av (t.ex. Baker, Grewal & Parasuraman 1994; Chevalier 1975a, 1975b; Greenland & McGoldrick 1994; Milliman 1982; Prasad 1975; Sullivan & Adcock 2002). Här fokuserar man bland annat på att försöka förstå vilka olika dimensioner i butikserbjudandet som påverkar kundens upplevelse av butiksbesöket. Ett vanligt förfarande här är att beskriva de faktorer som kan tänkas påverka kunders upplevelser och beteende i butiksmiljön, grupperade under ett antal övergripande dimensioner: atmosfär, design och sociala aspekter (t.ex. Baker 1986; Sullivan & Adcock 2002).

### Atmosfär

En butiks atmosfär (*atmospherics*) har att göra med faktorer i butiksmiljön som kan designas eller manipuleras utifrån syftet att skapa vissa emotionella och beteendemässiga responser hos kunden (t.ex. Kotler 1973). Diskussioner kring butikers atmosfär tenderar att centreras kring de mer subtila element butiksomgivningen består av, som musik (Yalch & Spangenberg 1990), doft (Spangenberg et al 1996) och färg (Bellizi & Hite 1992 enligt Wakefield & Baker 1998).

Forskning kring butikers atmosfär har traditionellt bedrivits utifrån ett stimulus-organism-responsperspektiv. Denna typ av studie har visat att en atmosfär som upplevs positivt kan leda till att kunder stannar längre i butiken, spenderar mer pengar där, samt öka graden av impulsköp (s. k. *approach* beteende) (Donovan & Rossiter 1982; Sherman, Mathur & Smith 1997; Spies, Hesse & Loesch 1997). En negativ atmosfär sägs däremot kunna leda till en vilja att lämna butiken eller en känsla av otillfredsställelse (s. k. *avoidance* beteende) (Donovan & Rossiter 1982; Turley & Milliman 2000). Studier av atmosfäriska element så som doft eller musik har visat att dessa direkt kan påverka kundens upplevelser i butiken. Exempelvis tenderar dofter som inte överensstämmer med de produkter som säljs i butiken att på-

verka kundens uppfattning om butiken negativt (Ellen & Bone 1999 enligt Mattila & Wirtz 2001). Studier har också visat att kunder som lyssnade på musik som de kände till sedan tidigare spenderade mindre tid i butiken jämfört med kunder som fick lyssna på musik som de inte kände till (Yalch & Spangenberg 2000).

Vissa menar att om man, i Pine och Gilmores (1999) anda, söker gå vidare från att enbart leverera värde i form av produkter och tjänster till att erbjuda upplevelser som ett värde i sig, är skapandet av en tillfredsställande atmosfär grundläggande (Hoffman & Turley 2002). Atmosfären sägs bli extra viktig just i servicemiljöer p.g.a. dessa kontexters abstrakta natur. Att medvetet kontrollera och skapa beständighet i en butiks atmosfär påverkar den information som kunder använder för att utvärdera vilken typ av service och vilka produkter det är som erbjuds:

> The experience that comprises the service encounter can occur haphazardly, or it can be systematically managed by the marketer through the use of atmospheric variables which can be controlled (Hoffman & Turley 2002, s. 35).

## Design

Medan begreppet atmosfär ofta används som en sammanfattande beteckning av butiksmiljöns abstrakta aspekter, används termen design (*store design*) vanligtvis för att beskriva de mer påtagliga elementen i butikens inre miljö. Design har i butikssammanhang att göra med den övergripande stil som utrycks med hjälp av butikens inredning, arkitektur och layout, samt det sätt man skyltar och exponerar produkter på (*display*) (Foxall, Goldsmith & Brown 1998; Sullivan & Adcock 2002).

Butikers design ska främst tillfredsställa kunders grundläggande krav, exempelvis genom att tillhandahålla fräscha och rena miljöer. Men skötseln av butikers inre sträcker sig idag betydligt längre än till grundläggande hygien. Exempelvis lägger dagens shoppingcenter stor vikt vid estetiska aspekter, med en mängd nyinvesteringar och omvandlingar vad gäller butikers interiörer som följd. Dagens konsumenter förväntar sig alltmer av butikers design, vilket sägs vara en följd av att de reser mer, en ökad mångfald vad gäller utbud av fritidsaktiviteter, samt medias utveckling de senaste åren (McGoldrick 2002). Även om design av några spås ökad betydelse inom handeln

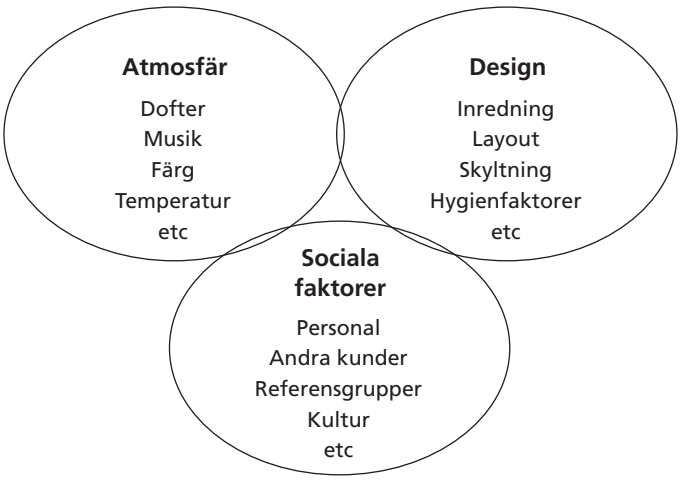
(t.ex. Riewoldt 2000; McGoldrick 2002), talar fortfarande en stor del av litteraturen främst om design utifrån andra syften. Här lyfts layout och display fram utifrån det primära intresset att göra produkter mer lättillgängliga för kunden i butiken och därigenom öka försäljningen snarare än att förhöja kundens upplevelse (t.ex. Sullivan & Adcock 2002).

## Sociala faktorer

Interaktioner med andra människor utgör individers sociala omgivning, fysiskt sett såväl som emotionellt (Sullivan & Adcock 2002). Denna omgivning kan på en rad sätt påverka hur ett servicemöte upplevs. På en övergripande nivå påverkar exempelvis den kultur vi lever i och de människor vi omger oss med såväl våra beteenden och värderingar som våra konsumtionsmönster och shoppingbeteenden (Sullivan & Adcock 2002). Även om servicemötet kan ses handla om en rad olika typer av interaktioner människor emellan, är det framförallt den mellan kund och personal som lyfts fram. Flera författare har intresserat sig för denna del av servicemötet och framhävt dess betydelse bland annat för att skapa kundtillfredsställelse och servicekvalitet (t.ex. Gummesson 1998; Grönroos 1996). Även i butikssammanhang är det främst personalens påverkan på kundens upplevelser som betonas (t.ex. Sullivan & Adcock 2002; McGoldrick 2002). Konsumenter anger att personalen bidrar till att skapa underhållande butiksupplevelser, särskilt då personalen har en förmåga att ge extraordinär service eller att ge kunderna frihet att själva utforska butiksmiljön (Jones 1999). Det finns därför goda möjligheter att förhöja kundens upplevelse, bland annat genom rätt träning av personal.

## En sammanfattande modell

Nedanstående modell (figur 11:1) sammanfattar de faktorer som traditionellt relaterats till kunders butiksupplevelser och upplevelseskapande i butik. Det är viktigt att påpeka att modellen inte kan ses som heltäckande avseende vad som påverkar kunders butiksupplevelser. Den skildrar snarare vad man inom traditionell retail managementlitteratur framhäver när butiken och kundens upplevelser där är i fokus.




*Figur 11:1. Enligt retail managementlitteraturens centrala dimensioner för att skapa upplevelser för konsumenter i butiken.*

Ovanstående modell är utgångspunkt när vi går vidare och studerar konsumenternas egna beskrivningar av upplevelser i butiksmiljöer idag. Här söker vi svar på hur väl de tre dimensioner modellen bygger på fungerar för att beskriva konsumenters upplevelser under servicemötet i butiken idag. Är det några dimensioner som saknas helt, som behöver utvecklas eller som behöver lyftas fram ytterligare? Vi söker också nå en djupare förståelse för hur de upplevelser kunden traktar efter kan skapas i butiksmiljön.

## Upplevelser i butik: texter från konsumenter

För att nå kunskap om konsumenters butiksupplevelser har *The Critical Incident Technique*[73] (CIT) använts. CIT inbjuder individer att beskriva incidenter som sedan analyseras med hjälp av innehållsanalys. Metoden har tidigare använts för att upptäcka källor till positiva respektive negativa upplevelser hos kunden, både vid studier av servicemöten (t.ex. Bitner, Booms & Tetreault 1990) och vid studier av konsumenters butiksupplevelser (t.ex. Jones 1999). Såväl intervjuer med kunder som kunders egna skriftliga redogörelser har varit underlag till den data som då analyserats.

Metoden går ut på att man genom olika typer av klassifikationstekniker söker analysera den data de beskrivna incidenterna frambringar. Deltagare i studien ombads att skriftligt återge såväl en positiv som en negativ butiksupplevelse. I enlighet med Bitner, Booms & Tetreaults (1990) resonemang är det inte vilka incidenter som helst som beskrivs utan händelser som är minnesvärda eftersom de upplevts som särskilt positiva eller negativa. Det är i denna mening individerna själva som avgjort vilka händelser som i sammanhanget är att betrakta som kritiska incidenter.

Det empiriska material som är grunden för det följande avsnittet skapades av 60 förstaårsstudenter i ett utbildningsprogram vid universitetet. Datainsamlingen skedde vid en föreläsning och samtliga närvarande studenter valde att delta. Instruktionerna till studenterna vid datainsamlingstillfället var tvådelad, en för negativa och en för positiva upplevelser. Instruktionen löd: Beskriv din senaste särskilt positiva (negativa) butiksupplevelse så utförligt som möjligt (vad som var positivt och i vilken butik du upplevde detta). Studenterna fick sedan cirka 15 minuter på sig att skriva ned sina positiva upplevelser. Därefter upprepades proceduren för de negativa upplevelserna. Totalt samlades 120 beskrivningar av upplevelser, positiva och negativa, in. Deltagandet var anonymt då studenterna inte angav namn på papperet. Texterna, vilka var av varierande längd (några meningar till hela sidor), skrevs senare ordagrant ut i sin fulla längd.

De nedtecknade upplevelserna härrör från många olika typer av branscher och butiker, med företräde för mat, kläder, heminredning, sportartiklar och elektronik. De beskriver nästan uteslutande butiksupplevelser i Sverige. Upplevelserna är inte nödvändigtvis knutna till ett inköp. Vi har därmed att göra med personer som är såväl ”shoppers” som ”rena” inköpare, dvs. både konsumenter som befinner sig i butiken för att uträtta ett visst ärende och de som flanerar för nöjes skull, utan ett på förhand definierat behov.

Vi är medvetna om att studenter är en ganska speciell grupp av konsumenter, varför det är möjligt att vi skulle få en annan uppsättning positiva och negativa upplevelser med data från ett riksgenomsnitt. Samtidigt är studenter en viktig grupp för detaljhandeln, i vissa sektorer (t.ex. kläder) utgör de en betydande målgrupp. Majoriteten av de deltagande var kvinnor, med åldersspridning på 18 till 45 år och olika etnisk bakgrund. Det specifika urvalet innebär en begränsning, vilken dock blir mindre betydelsefull här då syftet inte är

att åstadkomma någon representativ population kring vilken vi kan dra statistiskt generella slutsatser. Syftet här är explorativt och riktat mot att hitta och visa på de aspekter som framkommer när konsumenter själva beskriver vad som utgör positiva och negativa butiksupplevelser.

Den grupp studenter som deltagit går ett managementprogram vilket också kan ha påverkat de svar som givits. Exempelvis kan studenter svara som de tror att det förväntas av dem, eller i sina svar uttrycka sig på ett annat sätt än vad genomsnittet av befolkningen skulle göra. Det faktum att individerna ombads beskriva händelser som de själv varit med om och som de kan dra sig till minnes från sin egen vardag talar dock för att det faktiskt är det som görs. Att det är studenter som beskrivit sina butiksupplevelser kan inte anses göra det mindre troligt att de aspekter som beskrivningarna innefattar faktiskt har bidragit till att forma de upplevelser som beskrivs.

De utskrivna texterna bildade utgångspunkten för analysen. Vi var intresserade av att belysa både de aspekter i individernas beskrivningar som framstod som frekventa och de som var mindre frekventa. Under den första delen av analysen arbetade de två författarna oberoende av varandra. I enlighet med tillvägagångssättet i Bitner, Boms & Tetreaults (1990) studie bestod denna fas i att noggrant läsa igenom de beskrivna incidenterna och sortera deras innehåll i kategorier efter likheter i de rapporterade upplevelserna. Här skedde en grov sortering av data och sedan påbörjades processen att närmare skildra vad som låg bakom de övergripande teman som frambringats. Samtliga texter gicks igenom och alla de aspekter som respektive beskrivning innefattade identifierades och listades. Efter hand som denna lista växte, kunde sedan centrala teman urskiljas och materialet kunde struktureras genom att tema skapades inom olika tema. Detta arbete resulterade i en lista med de aspekter som varit inblandade i individernas beskrivningar av sina upplevelser. Aspekterna på listan märktes med ett nummer så att vi under analysen kontinuerligt kunde återvända till de ursprungliga texterna.

Ett problem med analys av den data vi samlade in är att varje försök att bryta ned den händelse som beskrivits också innebär en risk för att den kontext som omgivit händelsen och som kan förklara varför man tyckte att en sak var negativ och en annan sak var positiv faller bort. För att undvika en sådan påverkan på resultatet var vi som nämnts noga med att under analysen arbeta parallellt både med listan som vi-

sade samtliga aspekter som tagits upp i individernas beskrivningar och med de ursprungliga texterna i sin helhet.

### Personalens betydelse för upplevelseskapande i butik

Vår studie tillförde få helt nya dimensioner när det gällde vad som skapar konsumenters butiksupplevelser. Litteraturen fångar således väl de dimensioner som är aktuella i butikskontexten. Vårt empiriska material utvecklar istället den kunskap som finns om hur kunders upplevelser skapas under servicemötet i butiken.

Det var tydligt att konsumenternas upplevelser – såväl negativa som positiva – i mångt och mycket skapas genom interaktioner (eller brist på interaktioner) med personalen i butiken. Det var väldigt få av beskrivningarna som gavs som inte på ett eller annat sätt innefattade personalens beteende eller attityder. Även om inte syftet med materialet är att dra kvantitativa slutsatser är det svårt att bortse från att personalens inverkan på konsumentens upplevelser dominerar utsagorna. Som nedanstående citat visar hade det bemötande butikens personal erbjöd ofta stor betydelse för hur kunden upplevde butiksbesöket:

> Personalen var genuint trevlig, inte på ett tillgjort sätt.
>
> Man fick hjälp och uppmärksamhet men utan att personalen var påträngande.
>
> Personalen visade inget engagemang, ignorerade mig.
>
> Personalen var inte intresserad av att hjälpa mig med det jag frågade om.

Personalen i butiken är viktig, det är inget sensationellt konstaterande, litteraturen ger den bilden. Emellertid är det utifrån det insamlade materialet möjligt att nyansera och utveckla bilden av personalens roll. Vissa specifika mönster kunde urskiljas i personalens påverkan på kundernas upplevelser under parternas interaktion. Det var tydligt att kunden ansåg att personalen under denna interaktion skulle nå upp till vissa ”minimikrav” Hålls inte denna miniminivå bidrar detta inte sällan till negativa upplevelser. En negativ upplevelse kunde på så vis uppstå om kunden ansåg att personalen var för ointresserad alternativt inte närvarande, för påträngande eller för okunnig. Om personalen däremot agerade på ett sätt som höjde nivån på servicen över den nivå som kunden förväntat sig, bidrog detta beteende inte sällan till att positiva upplevelser skapades. Att personalen visade

sig vara intresserad av kunden och dennes behov, inte var alltför påträngande utan hade ”tajming” i sin kundinteraktion och gav kunden relevant kunskap om de produkter som fanns i butiken etc., kunde således i sig bidra till positiva upplevelser. Dessa mönster är exempel på det Grönroos (2000, s. 106) kallar kundens toleranszon. Kundens förväntningar på ett servicemötes kvalitet existerar på åtminstone två olika nivåer: en önskad nivå och en tillräcklig nivå. Dessa nivåer formar gränserna för toleranszonen och om kundens upplevelse faller inom dessa gränser anses den upplevda kvaliteten på mötet vara god. I citatet nedan ser vi exempel på hur personalens vilja att se till varje kunds unika behov och deras förmåga att skapa för individen skräddarsydda lösningar bidrar till att positiva upplevelser skapas:

> Hittade en jacka som nu såldes för halva priset, men den var fortfarande rätt dyr för min tunna plånbok. Övriga reaplagg såldes till ytterligare 20 % avdrag på reapriset. Expediten såg min vånda och han sa då att vi kan göra ett undantag och ge dig de extra 20 %. Nu hade han sålt en jacka, jag kunde ju inte motstå detta pris. (…) Jag lämnade butiken nöjd med mitt inköp och jag kommer säkert tillbaka.

Individernas berättelser visade också att när det gäller personalens inverkan på kundernas upplevelser förefaller interaktionen att utgå från en relativt grundläggande ”modell” för hur interaktion mellan människor ska gå till. Att tala om att negativa eller positiva upplevelser skapas beroende på om kunden möts med intresse eller ej, respekt eller ej, och med kunnighet eller ej, skulle kunna vara en beskrivning av ett möte mellan vilka människor som helst. En möjlig tolkning av vad kunderna säger kan således ha sin grund i att kunden vill bli bemött som vilken annan ”medmänniska” som helst. Att inte ”uppträda” på något speciellt sätt utan bara vara, i allt väsentligt, någon som bemöter kunden såsom vi alla vill bli bemötta i alla interaktioner med andra människor – med intresse och respekt – förefaller vara ett ideal (se Hervé Corvellecs kapitel i denna bok för en mer utförlig diskussion kring respektens betydelse i servicesammanhang). Det var således tydligt att även subtila aspekter av personalens beteende kan bidra till att skapa positiva upplevelser. Allt från att le, till att önska trevlig helg, men också att ta sig tid och att ha förmågan att erbjuda hjälp som känns genuin:

> Personalens hjälp kändes genuin och ärlig, de t.o.m. rådde mig att inte köpa ett visst plagg som inte såg bra ut på mig.

Under den interaktion som sker vid servicemötet i butiken är det möjligt att skapa en relation mellan kunden och butiken. Denna möjlighet finns under hela den tid kunden vistas i butiken. För att en ömsesidig relation som uppskattas av kunden ska uppstå krävs att båda parter kan vara aktiva. Vårt material visade att kunden ofta reagerar negativt om personalen interagerar för tidigt, respekt ska finnas för att kunden behöver tid på sig att titta runt. Samtidigt kunde negativa upplevelser även uppstå för att personalen missat att se behov av hjälp. Att inte agera automatiskt utan gentemot varje individ för sig med just respekt och intresse är avgörande.

## Upplevelseskapande och butikens fysiska miljö

Vårt material visade även exempel på hur fysiska aspekter i butiksmiljön kan bidra till att skapa upplevelser under servicemötet i butiken. De fysiska aspekter som förekommer i materialet överensstämmer i stort med vad litteraturen tar upp och kan relateras till aspekter såsom atmosfär och design. Som framgår nedan fick vi dock även exempel på att det som särskiljer servicemötet i butiken från många andra typer av servicemöten, nämligen kombinationen av service och produkter, bidrar till att forma kundens upplevelser.

Butikens fysiska miljö kunde för vissa kunder helt stå i centrum för den upplevelse man erinrade sig:

> När man kom in i butiken så låg där ett jättesnyggt trägolv i butiken som var nybyggt och nylackat men på ett mjukt och varmt sätt så att det såg gammalt ut. (…) Detta skapade en varm känsla, nästan som att vara hemma, vilket gjorde att man lättare kunde slappna av och istället ägna sig åt shopping. Där fanns också ett par härliga detaljer som bl a ett vitrinskåp i en pelare med lampor i där man visade diverse skärp eller om det var billiga smycken eller något, snyggt var det i alla fall.

Liksom personalen kan bidra till rätt förutsättningar för att kunden ska kunna utföra det denne kom för att göra, ser vi här att även en viss design gör detsamma. Exemplet ovan visar också hur butiksmiljön bidrar till att skapa positiva upplevelser genom att stimulera kundens estetiska sinne. Som synes nedan, föreföll designen få en särskild bety-

delse för kundens upplevelse i de fall den upplevdes som annorlunda eller avvek från vad som förväntades:

> Butiken är nyligen öppnad och så fort man stiger innanför dörren andas hela atmosfären framtid och design. Interiören går genomgående i vitt och utformningen av bänkar och kassa har väldigt annorlunda linjer. I bakgrunden spelar dom reklamfilmerna om och om igen på stora *flatscreen* tv-apparater vilket kan vara irriterande efter ett tag men det smälter på något sätt in. Designen överhuvudtaget kan beskrivas som väldigt *clean* med få möblemang. Personalen har namnbrickor runt halsen som antagligen ska bygga på framtidskänslan. Jag blev väldigt positivt överraskad av butiken.

Medan tidigare studier ofta nöjer sig med att belysa vilka faktorer i butiksmiljön som utifrån kundens perspektiv bidrar till att skapa positiva butiksupplevelser (t.ex. Donovan & Rossiter 1982; Doyle & Broadbridge 1999; Lamacraft 1998; McGoldrick 2002; Sullivan & Adcock 2002; Turley & Milliman 2000), förser citaten ovan oss med mer kunskap om hur aspekter så som design kan bidra till kunders upplevelser. När det gäller den fysiska butiksmiljön kan vi också konstatera att ”utrymmet” mellan negativa och positiva upplevelser många gånger är ganska stort. Exempelvis att butikslayouten inte är rörig utan överskådlig och lättorienterad kan skapa positiva upplevelser medan samma aspekter på motsatt vis kan skapa negativa upplevelser:

> Butiken är lättöverskådlig och man skapar sig lätt en uppfattning om sortimentet.

> Det stod halvuppackade lådor och tomma pallar i gångarna, saker stod i vägen.

Vi ser ovan exempel på att den fysiska miljön främst i termer av layout på ett tämligen okomplicerat sätt utövar en direkt påverkan på om mötet med butiken upplevs positivt eller negativt. Vidare ser vi också att aspekter som förenklar kundens butiksbesök, här i termer av överskådlighet, bidrar till att skapa positiva upplevelser.

När man söker i retail managementlitteraturen efter vad som påverkar kundens upplevelser i butiksmiljön får butikens produkter och deras sätt att presentera utbudet ofta ett ganska begränsat utrymme (t.ex. Fernie, Moore & Fernie 2003; Freathy 2003; McGoldrick 2002; Sullivan & Adcock 2002; Varley & Rafiq 2004, för ett undantag se Varley 2001). Vårt material visade att det är viktigt att ta hänsyn till

kundens interaktion med de produkter som erbjuds i en viss butik. Det är således tydligt att servicemötet i butiken, med sin kombination av service och produkter påverkar kunders upplevelser där på ett särskilt vis.

> Affären på gågatan fångade mitt intresse direkt. Skyltningen var färgglad och inbjudande (…). Naturligtvis var plaggen i min smak, men framförallt var de uppställda på ett sätt som skapade intresse för att se mer, med accessoarer och smycken.

Utdraget ovan visar att utbudet får betydelse för kundens upplevelse både genom att konsumenten tilltalas av de produkter som erbjuds och genom att produkterna presenteras på ett tilltalande vis. Individernas beskrivningar vittnade också om att butikers produkter, liksom när det gällde deras design, bidrog till positiva upplevelser när de upplevdes vara annorlunda och unika:

> Som vanligt gick jag runt och var uttråkad eftersom de flesta shopping-miljöer erbjuder exakt samma märken. Affärerna må vara olika i sin utformning och till namnet men kläder har de oftast samma. Men denna butik, RETRO, hette den, erbjöd mig ett alternativ. (…) Utbudet bestod främst av det egna märket RETRO och det var detta som fångade mitt intresse. Man är trött på att leta efter andra varumärken än de som finns överallt men man är heller inte den typen som vill springa runt i secondhand-butiker.

Utifrån kundens perspektiv påverkade både ett rikt utbud och bristen på ett sådant kundens upplevelser. Att lämna butiken utan att ha funnit det man sökte eller utan att ha fått med sig det man kunde tänka sig att köpa bidrog inte sällan till att butiksbesöket upplevdes negativt. Att kunden i de fall han eller hon upplevde att det fanns för mycket produkter i en butik kunde känna svårigheter med att ta in information om utbudet och därmed uppleva butiksbesöket negativt framkom också. Sådana utsagor visar att en viktig del av servicemötet i butiken handlar om att produkterna finns tillgängliga för köp och beskådning utan att kunden behöver anstränga sig för mycket. Att som kund direkt kunna skapa sig en uppfattning om butikens sortiment visade sig bidrog positivt:

> När jag gick in i butiken, alla sortiment ligger tydligt, man behöver inte leta efter det man behöver, utan kan se direkt i varuhyllan. (…) Jag tycker att den positiva upplevelsen för mig är att jag kan gå in i butiken och hitta det som jag vill ha snabbt.

Att förenkla kundens besök visar sig återigen vara en viktig del av servicemötet i butiken. Utbudets tillgänglighet ökade då det var kategoriserat efter färg, märke, stil och så vidare, vilket i sin tur kunde förhöja kundens upplevelse. Men utbudet kunde framhävas och förhöja kundens upplevelse även på andra sätt. I en klädaffär kan exempelvis produkternas tillgänglighet ökas genom att personalen själv bär de kläder som säljs i butiken.

## Sammanfattande diskussion

Efter att ha tagit del av individernas beskrivningar av positiva och negativa butiksupplevelser står det klart att det upplevelseskapande som äger rum i butiken kännetecknas av en komplexitet som sträcker sig betydligt längre än vad traditionell retail managementlitteratur många gånger ger sken av. Det framstår tydligt att förståelse för de upplevelser som uppstår under kundens interaktion med butiksmiljön nås genom att hänsyn tas till mer än *vilka* faktorer som kan tänkas påverka kunders upplevelser. Att ha kunskap om faktorer såsom atmosfär, design etc. förefaller inte tillräckligt i sig utan det är väsentligt att även söka kunskap om *hur* dessa aspekter kan bidra till konsumenters upplevelser, positiva som negativa. Det finns därmed – i en förlängning – anledning att fortsätta att utveckla den teori som finns om butiksmiljön och kundens upplevelser där.

Exempelvis kunde vi utifrån den modell som tidigare presenterades se att traditionell retail managementlitteratur många gånger utelämnar aspekter relaterade till kunden när resonemang förs om upplevelser i butiksmiljön (t.ex. Fernie, Moore & Fernie 2003; Freathy 2003; Gilbert 2003; McGoldrick 2002; Sullivan & Adcock 2002; Varley & Rafiq 2004 – för ett undantag, se Davies & Ward 2002). Det finns därmed anledning att komplettera denna litteratur med resultat från annan forskning om konsumenters upplevelser i samband med shopping. Exempelvis har Jones (1999) studie visat att såväl faktorer relaterade till kunden (t.ex. uppgift, tid och produktinvolvering) som faktorer relaterade till butiken (t.ex. personal, butiksmiljön och utbud), bidrar till att skapa underhållande butiksupplevelser för kunden.

Om vi jämför vårt empiriska material med traditionell retail managementlitteratur är det tydligt att den senare ofta kännetecknas av en

alltför trång syn på kundens upplevelser och upplevelseskapande i butiken. Exempelvis innebär kategoriseringen av de olika variabler som ofta används (t.ex. atmosfär, design och sociala dimensioner) en överdriven förenkling av upplevelseskapandet i butiken. Vårt material visar att en sådan framställning av butiken kan fungera bra när det gäller att ge en indikation om vilka faktorer som bidrar till att skapa upplevelser, men säger lite om hur själva upplevelseskapandet sker. Exempelvis var det tydligt att en och samma aspekt kan bidra till kundens upplevelser på många olika vis, men även att enskilda variabler många gånger tillsammans bidrar till upplevelseskapandet i butiken. Även om studier tidigare visat detta,[74] är inte sällan studier av kunders upplevelser i butiksmiljöer inriktade på enskilda variabler såsom doft, musik, färg etc. och deras påverkan på upplevelsen (t.ex. Yalch & Spangenberg 1990; Bellizzi & Hite 1992; Spangenberg, Crowley & Henderson 1996). Vidare var det tydligt att kombinationen av service och produkter får en särskild roll för hur detta möte upplevs. De produkter en butik erbjuder har en viktig roll i kundens interaktion med butikens fysiska omgivning. Vårt material visar att det finns anledning att ta bättre hänsyn till produkterna och presentationen av dessa när det gäller upplevelseskapande i butiksmiljön, någonting som i retail managementlitteratur ofta får begränsad uppmärksamhet.

När konsumenter själva får beskriva vad man anser skapar positiva och negativa butiksupplevelser är det ändå så att många av de aspekter som utkristalliseras ryms under det som lyfts fram i retail managementlitteraturen. Detta är särskilt intressant att reflektera kring om vi återvänder till den inledande diskussionen om upplevelsebegreppets användning. När vi tar del av den litteratur där upplevelser idag framhålls får vi känslan av att det krävs allt mer extrema tilltag och initiativ för att nå och kittla butikskunden. Vårt material visar dock att butiken med hjälp av de traditionella aspekterna fortfarande kan nå långt i upplevelseskapandet. Att erbjuda en butiksmiljö som bidrar till att skapa positiva upplevelser är avgörande för att skapa servicemöten som konsumenten eftertraktar, men upplevelsernas innehåll och de medel som används för att skapa dessa möten behöver inte skilja sig särskilt mycket idag jämfört med tidigare.

När det gäller skillnader mellan de branscher som finns representerade i de nedtecknade upplevelserna finns det ett mönster. Traditionellt högt involverande branscher, t.ex. kläder, är överrepresenterade

bland såväl positiva som negativa upplevelser. Här finner vi konsumtion av produkter som innefattar känslor och som ligger nära jaget och vad vi vill uttrycka med konsumtion. Färre av de upplevelser individerna beskrev var hämtade från t.ex. dagligvaruhandeln, som ofta benämns vara av det mer lågengagerande slaget, framförallt vad gäller positiva utsagor.

Vi vill sluta med en reflektion kring den egna metodens begränsningar. Det har inte varit ambitionen att ge en heltäckande bild av vad som bidrar till att skapa upplevelser i butiken. Istället har vi, via ett kvalitativt angreppssätt, velat bidra till en ökad förståelse för hur upplevelseskapande sker i butikskontexten. Tillvägagångssättet har inriktats på att via konsumenternas egna utsagor beskriva vad som kännetecknar deras upplevelser, och utgångspunkten har därmed tagits i just dessa beskrivningar. Även om vår metod fungerat utifrån vad som varit syftet med denna studie, kan den ha sina begränsningar när det gäller att visa på vissa faktorers betydelse som upplevelseskapare. Avsaknaden av resonemang kring faktorer som t.ex. referensgrupper och kulturella spörsmål, faktorer som inte framhävts i vårt material, innebär således inte att dessa saknar betydelse i sammanhanget.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 185

# 12

# Boutiquehotell och aura-ekonomi

Maria Christerdotter

## Inledning

> Alltså ett bra hotell är ju lite som en ny frisyr, när man kliver in på ett hotell så blir man, det blir en del av ens karaktär att man bor på det hotellet. Och man för sig annorlunda, man för sig olika beroende på vilket hotell man bor på. [...] Det är svårt att förklara, men det är lite som […] när man har köpt en ny rock, som man tycker att man är fräsch i, så, man… jag är helt övertygad om att man rör sig annorlunda med vissa kläder man har på sig. […] Alltså att man ändrar sättet att föra sig på. Samma sak med en ny frisyr eller allting som… för hotellet blir ju en accessoar. Medan man bor där, så är ju hotellet en accessoar. […] Det liksom genomsyrar hela ens vistelse. [...] Det blir som en överrock på nåt sätt (John, Intervju 28 september 2002).

Yta är, paradoxalt nog, ofta något grundläggande i receptet för framgång i dagens ekonomiska system. Utseende, klädsel, attityd och attribut är centrala element i det som Erving Goffman kallar impression management: förmågan att avge ”rätt” intryck med hjälp av välformulerade självpresentationer som, baserade på statussymboler och associationer, indikerar vem man är eller vill vara (se Goffman 1959). Denna ekonomi framstår som präglad av vikten av accessoarer: alla de omgivande små attribut som genom att kombineras rätt kan framställa det individuella jaget som något unikt och framgångsrikt. Attributen måste därför väljas med omsorg. Det är av största vikt att de ligger i linje med resten av självpresentationen, samtidigt som de bör utmärka sig och skapa en karakteristisk image. Självpresentationen bör med andra ord avslöja ett val som säger något om vem du är (eller vill vara) och frammana en image som ger det ”rätta” intrycket.

Denna text diskuterar hur Pan Interactive, ett ungt och coolt tv-spelsförlag under dotcom-eran, använde sig av trendiga så kallade boutiquehotell[75] som sådana accessoarer i byggandet av företagets varumärke. Med utgångspunkt i intervjuer med förlagets chef, i texten kallad Peter, och en av hans anställda, John, beskriver artikeln hur Pan ägde rum i hotellen, använde dem som *front stage* i sina kundmöten (jfr Goffman 1959). Genom att fokusera de abstrakta kvaliteter som boutiquehotellet erbjuder sina gäster, diskuterar texten hur olika typer av hotellmiljöer kan ses som arenor för tranformationsprocesser i vilka ekonomiska, kulturella och sociala former av kapital blandas, förändras och övergår i varandra. Genom att belysa hur hotellen integreras i interaktionen mellan tv-spelsförlaget och deras kunder, framhävs platsens roll som en sofistikerad aktör i servicemötet.

## Ett företag med livsstil

Pan Interactive startades 1996 som ett tv-spelsförlag för den svenska marknaden. Då den internationella marknaden erbjöd betydligt större affärsmöjligheter än den inhemska, började man snart att, till skillnad från sina svenska konkurrenter, tillverka spelen i Sverige och marknadsföra dem utomlands. För att komma i kontakt med presumtiva köpare åkte kollegorna på internationella spelmässor tre–fyra gånger per år. Därtill åkte man regelbundet till större städer utomlands för att träffa kunder, distributörer eller förlag på lokala marknader. Denna nya inriktning mot en internationell marknad fick företaget att växa snabbt, och mot slutet av företagets levnad i sin ursprungliga form hade Pan nått en omsättning på cirka 160 miljoner svenska kronor med omkring femtio anställda.

Enligt Peter är tv-spelsindustrin en verksamhet tydligt präglad av ”lifestyle”, glitter och kitsch, där affärer görs med tonåringar i säckiga jeans och basebollkepsar. Sättet man klär sig på, den populärkultur man konsumerar och de hotell man bor på under affärsresorna utgör viktiga komponenter av marknadsföringen av företaget (jfr bl.a. Willim 2002). I denna kontext försökte Pan att bygga ett lite annorlunda varumärke som utmärkte sig gentemot den traditionella bilden av ett tv-spelsförlag. Man försökte därför att profilera företaget som lite mer ”*corporate*” för att skilja sig från sina konkurrenter:

> Och vad vi gjorde då var att ha extremt rena montrar, det var bara vitt och nejlikor och platta skärmar som vi visade spelen på. Alltså väldigt stilrent. Och det hänger ju ihop då med hur vi klädde oss, och var vi bodde, vilka hotell vi bodde på, det liksom hängde ihop. Och sen visste alla att vi levererade i tid, det hänger ju ihop med hur man framställer sig (Peter, Intervju 28 februari 2003).

I början av företagets verksamhet valde man billigt boende under affärsresorna, alternativt bodde på stora, välkända kedjor som Hilton, Radisson SAS eller Merriott, vilket var bekvämt då dessa kunde bokas genom resebyråerna. Snart blev man dock medveten om den betydelse hotellboendet hade för vilken status man åtnjöt i förlagsvärlden:

> Ganska snabbt faktiskt, så märkte vi att man fick en viss status om man bodde på lite mer utstickande hotell, som stack ut antingen i hur trendiga dom var, eller hur trendig baren var på hotellet, eller designmässigt. Och samtidigt så exploderade ju den där boutiquehotell-vågen som gick över Europa, det hände ungefär samtidigt, eller det fanns ju långt tidigare men det var då det började pratas om det, började bli ganska mycket mainstream. Så att för oss blev ju det en jätteviktig del. Att ha våra möten efteråt, när man drack drinkar, det är ju ofta där affärerna görs på nåt sätt. Eller bara att säga att vi bor på the Standard istället för att bo på Hilton i LA var en, det sade nåt om vårt bolag och vilka vi var. Som jag tror var jädrigt viktigt (Peter).

Boutiquehotellen hade en profil som stämde överens med hur Pan ville framstå inför sina kunder. Genom att välja att bo på hotell som grundar sin image på associationer till nytänkande och trend, ville man signalera till kunden att också det egna varumärket och verksamheten byggde på dessa värden.

> Bor man på the Hempel och säger, om man ska hälsa på nån viktig kund då till exempel och säger såhär 'aa ja men du kan hämta mig på the Hempel', eller 'låt oss ta en drink på mitt hotell, i baren' [...] så säger det nånting om en själv, och det säger någonting om företaget. Som inte är helt oviktigt i den typen av sammanhang om man vill profilera sig som ett relativt hippt företag, eller att man har nya saker att komma med. Så då kan man inte bo på Holiday Inn, för det säger nånting om... en själv och det företag man jobbar för, det låter extremt ytligt, men... ja, det är viktigare än vad man tror (John).

## Något utöver det vanliga

Det ovan beskrivna boutiquehotellssegmentet blommade upp under 1990-talet med dotcom-erans stilmedvetna affärsresenärer som främsta målgrupp. Företrädare är med flera Ian Schrager Hotels och Starwood Hotels varumärke W. I Sverige räknas bland andra Lydmar Hotel (www.lydmar.se) i Stockholm till boutiquehotellens skara. Termen härrör från affärsmännen Ian Schrager och Steve Rubell som 1984 gjorde om det förfallna hotellet Morgans på Manhattan till ett litet och fashionabelt hotell. Under följande decennier utvecklades denna genre i små, ofta färre än 100 rum, renoverade urbana fastigheter och drog till sig trendmedvetna resenärer som sökte något annorlunda som stod ut från de ofta förutsägbara hotellmiljöer som erbjuds av de stora etablerade hotellkedjorna. Begreppet ”boutique” stod i början för självständighet från de stora kedjorna och kännetecknades av en stark betoning på hög kvalitet, glamour, trend, coolhet, individualitet och avantgarde design som centrala värden. I likhet med många små familjeägda hotell präglas boutiquehotellen av en individs (ägarens eller inredningsarkitektens) uppfattning om vad ett hotell ska innebära i termer av estetik och service. Dessa sofistikerade arenor stämde väl överens med de ambitioner och ekonomiska förutsättningar som styrde den nya ekonomins aktörer.

Nuförtiden har termen dock kommit att överskrida tidigare definitioner och har idag mer att göra med avantgardedesign än med storlek eller självständighet (se Rutes, Penner & Adams 2001). Boutique kan därför numera snarare betraktas som ett koncept som används också av flera av de stora hotellkedjorna, som idag inkluderar även mindre boutiquehotell i sin verksamhet. Exempelvis har Per Lydmar, skapare av Lydmar Hotel, engagerats av Hilton för att göra om ett av deras hotell vid Trafalgar Square i London till ett boutiquehotell med den ”rätta” känslan. Många boutiquehotell tillhör också någon kedja för distribution och bokning utan att för den skull göra avkall på estetisk individualitet och personlig design. Genren omfattar därmed idag såväl små som stora, renoverade som nybyggda hotell, city som resort, och modernt såväl som traditionellt: *The boutique segment has, in fact, blossomed into multiple sub-segments* (Rutes, Penner & Adams 2001, s. 27). Många hotell av denna typ som med dagens standarddefinition skulle betecknas som boutiquehotell existerade naturligtvis före 1984. Termen hade bara inte myntats än.

Enligt boken *Hotel Design* (Rutes, Penner & Adams 2001) uppstod boutiquetrenden som en motreaktion mot den förutsägbarhet och uniformitet som präglar konventionell hotelldesign. Företrädarna för denna genre såg utstickande och provokativ arkitektur och design som en marknadsfördel när det gällde att tilltala den målgrupp av stilmedvetna affärsresenärer som, enligt författarna, sökte

> An atmosphere where they could enjoy an artistic lifestyle; a setting that immersed them in the avant-garde where they could feel they belonged to a community of insiders whose taste was unequivocal. [...]Today's young travelers require something new and innovative. They demand sex appeal and excitement. They want surroundings that stimulate and astonish them, an antithetic to Kemmon Wilson's 'the best surprise is no surprise' Holiday Inn (Rutes, Penner & Adams 2001, s. 27f).

I bokserien *Hip Hotels* definieras boutiquehotellet som "an escape from the norm" (Ypma 2002):

> A whole new travel phenomenon: hotels of such sheer style and individuality that they have redefined the travel experience. Through innovative architecture, outstanding design and world-class cuisine, hip hotels have become destinations in their own right. [...] The mainstream hotel trade radically underestimated the demand for originality and personality. The tables have completely turned. These new urban hip hotels have left the global chains panting in their wake (Ypma 2001, s. 7).

I speciallitteratur om boutiquehotell (se t.ex. Ypma 2001, 2002; Rutes, Penner & Adams 2001; Riewoldt 2002) kontrasteras denna typ av hotell ibland som en antites till de stora hotellkedjorna. All den konformitet som Hilton, Merriott, Radisson SAS och de andra kedjorna anses stå för tar boutiquehotellet avstånd från, och de värden som framhålls som centrala i boutiquehotellet (personlighet, individualitet, litenhet etc.) är kvaliteter som de globala kedjorna sägs sakna. Denna positionering i kontrast mot något förefaller vara en viktig del av boutiquehotellets identitet; en strävan efter att skilja sig från mängden. Boutiquehotellen behöver med andra ord de stora kedjorna för att definiera sig själva. De är hotell som tillhandahåller något mer än övernattning och frukost; de är platser att bli någon på. De erbjuder besökaren image, livsstil och drömmar; abstrakta kvaliteter som, vilket jag kommer att hävda längre fram i texten, är centrala för marknadsföringen av Pans produkter.

Så vilka egenskaper besitter boutiquehotellet som möjliggör ett varumärkesbyggande och associativt ger hög status åt företaget?

Peter, John och deras kollegor valde exceptionella hotell för att skapa en distinkt personlig image åt företaget. Men framförallt utgick de från sig själva; vilka personligheter och intressen de hade, vad de ansåg vara god smak och bra design. Peter hävdar att det viktigaste är att hotellet stämmer överens med vem du själv är, att du kan hitta ditt ”rätta uttryck” i ett hotell. Häri ligger nyckeln till hur man lyckas att avge ett fördelaktigt intryck och framstå som intressant:

> På nåt sätt, hittar man rätt i sitt uttryck på ett hotell och det hänger ihop, så drar det ju också till sig folk (Peter). Pans varumärke, eller identitet, byggdes på så sätt på de personligheter och karaktärer som utgjorde förlaget. Företagets identitet beskrivs här som den totala summan av de anställdas personligheter och smak: [Vår identitet] gick ju ut från oss själva som individer väldigt ofta, men det är det som bygger märket kanske. Vad vi då läser eller pratar om, lyssnar på och spelar och så där (Peter).

Att bo på boutiquehotell var naturligtvis betydligt dyrare än att bo på vanliga standardhotell. Pans ledning ansåg dock att det var värt pengarna, då det intryck som skapades hade en så central betydelse. Men boutiquehotellet var inte bara ett verktyg för varumärkesbyggande, det var också ett personligt intresse för flera av Pans kollegor. Det faktum att de enskilda hotellen är olika sinsemellan, tillsammans med småskaligheten, estetiken och en betoning av avantgardedesign är kvaliteter som Peter och John framhäver som viktiga anledningar till deras preferens för boutiquehotell:

> Om man bor på SAS Radisson så vet man vad man får på alla SAS-hotell i hela världen. Det är exakt samma deal. Bor man på Hilton så får man alltid Hilton-standard, och man vet vad det innebär. Men det är ju sjukt tråkigt. [...] Det roliga är ju att hitta dom här hotellen där nån har tänkt. När dom bygger ett Hilton så måste det ju se ut som ett Hilton. Medan det är roligare att hitta dom här hotellen som är, där nån har tänkt helt fritt, det kanske är nån känd formgivare, känd designer, som har tänkt helt nytt (John).

Det privata intresset gjorde letandet efter och boendet på nya hotell till ett nöje. Denna idé om så kallat *WorkPlay*, att jobb och fritid gled in i varandra, präglade många av den så kallade ”nya” ekonomins unga och nytänkande företag. Att se till att de anställda har roligt på jobbet ansågs vara såväl ett sätt att stärka arbetsmoralen och att få de an-

ställda att stanna längre på arbetsplatsen som ett sätt att attrahera fler potentiella anställda (se exempelvis Willim 2002; Strannegård & Friberg 2001). Hotellen verkar ha fungerat som ett sätt för Pan att förgylla de många affärsresorna genom att göra dem till äventyr i sig själva. Detta är en strategi som Peter har tagit med sig till sitt nuvarande jobb:

> Det finns en annan resepolicy på bolaget där jag är nu, så man får… ofta handlar det ju om ekonomi naturligtvis för det är ju rätt dyrt att bo på dom där hotellen. [...] Så till att börja med så bodde jag på rätt sunkiga hotell och fy fan vad jag tyckte det var tråkigt, jag drog mig ju för att åka till England och jag är där ju nästan varannan vecka. Men nu senaste månaderna har jag slutat med det, så nu bor jag jävligt bra igen. Och då är det lite roligare att åka. Det blir ju som en passion… [...] man längtar lite till det. Det är rätt skönt att komma dit, och checka in och bo bra. [...] Det är ju nästan enda behållningen av det, om det är fint där man är (Peter).

Betonandet av lek, trivsel och rolighet som centrala förutsättningar för ett gott utfört arbete är ett återkommande tema i Peters och Johns berättelser om Pans verksamhet. Det lustfyllda blev så småningom en integrerad del av företagets varumärke, vilket nästa avsnitt kommer att diskutera.

## En funkig fasad

Mässorna blev en viktig del av Pans verksamhet: det var där de visade upp sina produkter, träffade kunder och gjorde upp affärer. Att hyra mässmontrar är dock förhållandevis dyrt. Vid ett tillfälle diskuterades därför alternativet att arrangera visningarna i en flott svit på något närliggande hotell, vilket dessutom enligt beräkningarna skulle bli billigare. Trots farhågor om att kunderna skulle tycka att det var besvärligt att ta sig från mässan till hotellet prövade man idén, som så småningom kom att utvecklas till en affärsstrategi. Pan upphörde med att hyra mässmontrar och tog i fortsättningen istället emot sina kunder med drinkar och tilltugg i hotellsviter, där spelen visades på skärmar och olika typer av presentationsmaterial tillhandahölls. Efter hand blev detta, enligt Peter, något som företaget kom att förknippas med:

> Det blev ju en del av vårt varumärke, att man slipper den tråkiga mässlokalen och får komma till ett flott, hippt hotell istället vilket är roligare för kunden väldigt ofta. Så [...] då hade vi sviter som vi... så träffas man, så sitter man ju i ett vardagsrum istället. Och diskuterar och tittar på spelen, eller går ut på terrassen och tar en kopp kaffe, och det blev ju en helt annan miljö, vilket var jävligt... lyckat. Tror jag. För det stack ut, var lite annorlunda och mycket behagligare... tyst och skönt...[...] för när kunderna väl orkat ta sig från mässan och komma dit och sitta ner i en soffa och ta en öl, så satt dom ju där i två timmar istället för som på mässan 40 minuter. Så att det var... ja, det var väldigt positivt (Peter).

Hotellsviten blev ett sätt att väcka uppmärksamhet och locka potentiella kunder. Den erbjöd också Pan en cool framsida: ”På det sättet tjänade vi någonting, vi snyltade på hotellets goda rykte bara genom att vara kreativa” (John). Genom att göra dessa mässpresentationer till något speciellt och formge dem för att väcka kundens nyfikenhet, laddade Pan också själva produkten med olika värden som gav den en speciell aura i kundernas ögon.

Robert Willim har i sin avhandling om Internetkonsultföretaget Framfab beskrivit hur image och utseende blev centralt för den nya ekonomins aktörer:

> Jonas Birgerssons fiberpäls kunde därmed bidra till att få aktiekurser att stiga enligt ett mönster som inte skilde sig så mycket från det sätt som David Bowies Ziggy Stardust-kostym eller Kiss smink bidragit till skivförsäljningen. Man profilerar sig som en intressant aktör mot en murrigare fond (Willim 2002:45).

Genom att på ett liknande sätt bygga varumärket på flotta hotell, såg Pan till att produkten associerades med positiva kvaliteter såsom hög standard, stil, exklusivitet etc. Det trendiga hotellet smittar av sin glans på produkten i dess närhet. På så sätt tillfogades Pan och dess produkt ett symbolvärde, vilket resulterade i framtida affärskontakter och gav Pan ett rykte om sig som ett hippt och kreativt företag. Detta gjorde boutiquehotellet till en central aktör i kundmötet och förhandlingssituationen:

> Dessutom så tror jag att om man bor bra, eller bor lite trendigt, så blir man lite bättre i den där situationen. För mycket handlar om självförtroende när man ska sälja. Bor man på ett sunkigt motell utanför stan, ja då känner man sig lite sunkig när man ska sitta och förhandla om en miljon dollar. Men bor man på ett hotell som man tycker är väldigt snyggt, och alla där är snygga,

> och man känner sig… bra i en sån miljö, då blir man också starkare rent självförtroendemässigt vilket är viktigt i affärer då förstås (Peter).

Självförtroende spelade en viktig roll i Pans varumärkesbyggande. Som citatet ovan antyder, förefaller hotellen inte bara kasta ett skimmer över Pan och dess produkt; de till och med gör något med Panfolkets medvetanden, förändrar dem, trendigheten inkorporeras i deras kroppar och gör dem mer självsäkra. Detta självförtroende verkar vara kopplat till vad Peter upplever som boutiquehotellets frigörande kraft: det har en expressiv potential, till skillnad från större kedjor som Sheraton och Hilton som han upplever mer som ingenmansland utan någon speciell ambition att uttrycka något.

> Designhotell, där tar jag mig ju ett uttryck eftersom jag väljer ett speciellt hotell som står för nåt speciellt, om det ska vara form eller trend eller vad det skulle kunna vara, vilket gör att man kan vara en del av det, att jag tar ett eget uttryck. Men jag själv behöver ju inte stå för nånting. Jag kan ju vara vad som helst. Vilket är ju en rätt stor frihetskänsla ändå. [...] Det är lite mer val då tycker jag när man sitter på ett designhotell, då är det lite mer åsikt man har, det här tycker jag är bra. Jag står för det här. Men samtidigt, när man är inne i hotellet så kan man koppla av då, för hotellet står ju för uttrycket. Jag är ju här, jag behöver ju inte bevisa så mycket, jag kan välja vilken roll jag vill ha (Peter).

Genom att välja hotell tar man alltså ställning, det är ett aktivt positionerande där man gör hotellets uttryck till sitt eget. Det höga kulturella kapital som valet implicerar skapar ett självförtroende som gör att boutiquehotellets gäst kan slappna av: han eller hon behöver inte bevisa något längre, eftersom valet visar att man har ”rätt” smak. Detta val fungerar som vad Cailein Gillespie och Alison Morrison har kallat ”*a symbolic signifier*” som ”*demonstrate to the wider society and themselves {the guests} what kind of people they are, making a significant social statement*” (2000:120). Men, enligt Peter, så snart man har kommit innanför hotellets fyra väggar talar hotellet för en. Paradoxalt nog befriar valet av hotell i sig från positionering när valet väl är gjort.

Imitation är ett sätt att smälta in i en grupp och försäkra sig om att man inte är ensam i ens handlingar, menar Georg Simmel (1997, s. 187):

> När vi imiterar överför vi inte bara anspråket på kreativ aktivitet, utan också själva ansvaret för handlingen från oss själva till någon annan. På så sätt be-

> frias individen från valsituationen och framstår blott som en i gruppen, som ett kärl fyllt med social innebörd. Drivkraften att imitera som princip kännetecknar en utvecklingsfas under vilken en längtan efter meningsfull personlig verksamhet blomstrar, men där förmågan att tillhandahålla individuellt innehåll från denna fortfarande inte existerar (Simmel 1997, s. 188).

Konflikten mellan anpassning till ens sociala grupp och strävan efter individuell differentiering från denna grupp är djupt mänsklig enligt Simmel. Dessa två kombineras i fenomenet mode, som erbjuder individen möjligheter till simultan social anpassning och individuell differentiering. Dessa är boutiquehotellets förutsättningar: det måste ligga i bräschen, vara avantgardistiskt och *cutting edge* samtidigt som det måste anpassa sig efter marknaden. Men det är också just denna kombination som boutiquehotellet erbjuder sina gäster. Den ovan beskrivna paradoxen i hotellet som medvetet val och samtidigt ett befriande från individuell positionering kan ses som ett uttryck för hotellets karaktär av mode i linje med det som Simmel talar om. Genom att välja ett moderiktigt hotell byggde Pan sin företagsidentitet och signalerade till omvärlden vilka de var, samtidigt som detta var ett sätt att säkra positionen som ett coolt företag, eftersom de hade valt ett uttryck som ”allmänt” ansågs vara något coolt och hippt.

> Det [mode] representerar något speciellt och särpräglat; samtidigt som den enskilda individen känner ett inbördes stöd från en större grupp av människor som alla strävar efter samma mål. [...] Modet upphöjer den mest obetydliga individ genom att göra honom eller henne till representant för en större helhet, förkroppsligandet av en gemensam anda (Simmel 1997, s. 193).

Detta är anledningen till att modeslaven alltid går säker: mode befriar individen från allt personligt estetiskt ansvar.

Integrerandet av hotellets profil i gästens image kan tolkas som en inkorporering av hotellet i gästen, som genomsyras av hotellets uttryck och image. Denna frihet från personligt ställningstagande kan förstås utifrån en tolkning av boutiquehotellet som en utopisk dröm om perfektion; det är en miljö som eftersträvar perfektion, utan utrymme för defekta element. Liksom en fetisch som är laddad med estetiska och textuella värden besitter magiska krafter som överförs till dess ägare (se t.ex. Ellen 1988), utövar hotellet ett inflytande över människorna i dess närhet och smittar av sina kvaliteter på gästen. Hotellets image blir till gästens image. Med andra ord, att bo på ett

”perfekt” hotell kan ses som en sorts besvärjelse, ett sätt att uppnå perfektion i andras ögon.

Hotellet fungerar mer eller mindre som ett sorts substitut för hem för människor på resande fot. Vissa hotell strävar efter att också skapa en känsla av hemtrevnad för gästen, medan andra snarare vill profilera sig som en sorts anti-hem. Gemensamt för alla typer av hotell är dock att de på något sätt måste förhålla sig till begreppet ”hem”. Hemmet är ofta en plats där människor känner sig säkra och avslappnade. Att bjuda hem någon är dock att exponera sig själv och sin självpresentation för andras bedömning; *and {the home's} occupants {...} are likely to be judged on the result. {...} The host carries a heavy burden of risk, ideological conformity and impression management* (Darke & Gurney 2001, s. 78). Att ha gäster hemma är både tryggt och riskabelt. Men att bjuda gäster till ett ”formellt” hem, så som Pan gjorde, förefaller närmast riskfritt då hotellen representerade något som i Pans kundkrets ansågs vara coolt och fashionabelt; det faktum att Pan bodde där indikerade deras status.

Erving Goffman (1959) ser miljö, utseende och uppförande som centrala aspekter av självpresentationen. Genom att beskriva hur porträttmålare som besöks av kunderna i sina ateljéer måste hålla sig med tilltalande ateljéer som en sorts garanti för de löften de ger (1959, s. 225), visar han hur det yttre ses som samma sak som kvalitet. Boutiquehotellet blev i Pans fall en sådan fasad, och dess materialitet fick därmed en symbolisk laddning; den talar till gästen, den antyder Pans sanna ”karaktär” eller ”identitet”. Boutiquehotellet framstår alltså som ett tecken på framgång som gör intryck genom att synliggöra besökarens smak. Detta är designhotellets löfte: det ger gästen en möjlighet till socio-ekonomiskt självuttryck genom att sälja image, livsstil, värden och drömmar. Genom konsumtion av boutiquehotell, ”*manifestations of subjective symbolism*”, målar gästen ett självporträtt och positionerar sig därigenom i samhället (se Gillespie och Morrison 2000).

Alla dessa hotellets egenskaper skapas genom en transformationsprocess av olika typer av kapital i vilken ekonomiskt, socialt och symboliskt kapital blandas och går upp i varandra (för en utförligare diskussion om kapital, se framför allt Bourdieu 1984). Pan strävade efter framgång, att bygga upp ett starkt ekonomiskt kapital. För att uppnå detta behövde de hög socio-kulturell status, goda relationer med sina affärskontakter, förtroende och respekt; det vill säga, socialt kapital.

Samtidigt behövde de någon form av ekonomiskt kapital för att komma över detta sociala kapital. En förutsättning för att erhålla såväl det ekonomiska som det sociala kapitalet är tillgången till symboliskt kapital, som Pan fick genom att använda sig av flotta designhotell. Hotellens tillhandahållande av symboliskt kapital eller så kallat ”*cred*” gav Pan det goda yrkesmässiga rykte och anseende de eftersträvade i sin verksamhet. Alla dessa former av kapital får betydelse i förhållande till varandra. De blir till genom överföringar av symbolisk mening, från hotellet till företaget. Dessa processer, eller flöden, på en mikronivå utgör ett exempel på hur ekonomiska och kulturella sfärer går in i varandra i den nya ekonomin (se t.ex. du Gay & Pryke 2002).

## Shabby chic

> Nä sen plötsligt mitt upp i alltihop så bytte vi strategi, det var precis på slutet, det vete fan vad som hände där, jag tror att det var att vi hade ont om pengar eller nåt sånt där. Så vi tog in på ett jädrigt billigt hotell. Riktigt billigt. Som var… ja, det gick nästan inte att bo i dom där rummen och sängarna var hur äckliga som helst, när man öppnade dörren så lade man sig i sängen för att komma ut liksom, du vet såna där. Så där hade vi en jättestor fest! (Peter)

Enligt Peter och John är flertalet fester under mässorna mestadels likartade. För att göra något annorlunda, men till en lägre kostnad, frågade de hotellet om tillstånd att använda baren och lobbyn för en fest under en mässa i London. Mer folk än vad de hade räknat med kom och åt trekantiga gurksmörgåsar och drack slut på baren av fri sprit i det nedgångna London-hotellet med heltäckningsmatta och mögliga soffor. Peter och John beskriver festen som en oväntad succé som branschfolk talade om länge efteråt, förmodligen därför att själva idén ansågs vara tillräckligt ironisk, bisarr och udda för att bli ihågkommen. Då Pan vanligtvis vistades i en annan typ av hotellmiljöer hade denna plötsliga vändning i en annan riktning en viss effekt; det uppfattades som något originellt och nytt. Festen framstår i intervjuerna nästan som en parodi: ”På nåt sätt, vi bjuder er det sunkiga med England” (John).

När Pan stod inför förändrade ekonomiska villkor, valde de sunkighet som en strategi. Detta var ett riskfyllt projekt, precis som det ti-

digare beskrivna experimentet med att byta ut mässmontrar mot flotta hotellsviter. Men det visade sig vara genomförbart, enligt Peter helt enkelt därför att företagets grundidé var att vara annorlunda, och uttrycken för denna attityd kunde därför varieras efter förändrade förutsättningar. Det skabbiga hotellet var därför en konsekvens såväl av en kärv ekonomisk situation och denna strävan efter att sticka ut.

> Det var en genomtänkt strategi att sticka ut från alla andra. Att liksom vara nåt annat än den etablerade massan. Det var ju en idé i sig själv. Och i början då så stack man ju ut väldigt mycket på att vara corporate, men på bara tre-fyra år så växte ju den där industrin [...]och då plötsligt blev det ju mycket corporate, med kostymer och slipsar, stora flotta kontor och börsnoteringar och ja du vet, det var ju samtidigt som dotcombubblan, [...] det blev ju väldigt mycket pengar i systemet. Då blev det ju plötsligt att många andra företag blev väldigt corporate också med kostymer och sådär. [...] Strategin att sticka ut och synas därför att man ville vara lite annorlunda än alla andra i sin bransch gjorde kanske därför att det blev naturligt att hoppa in i det där sunkiga hotellet och... liksom, gick man däråt istället. Och så fick dom andra då försöka vara hippa på Metropolitan medan vi var hippa på... vad fan det nu hette. Sunkhotellet (skrattar). För det fick ju den effekten. För det var ju annorlunda och jädrigt uppskattat precis som det var väldigt annorlunda och uppskattat att hänga på de trendiga och coola, The Met Bar i London två år tidigare, var det lika coolt att hänga i den mögliga baren med den förvirrade indiske kyparen två år senare. [...] Och det är väl på det sättet idéer föds antar jag, att man har nån form av tanke och sen när verkligheten ändras, ja då byter man ju uttryck för den tanken för att den fortfarande ska komma fram. Det var väl så det blev. Det var aldrig sådär att vi satt och diskuterade, 'nä nu tar vi ett billigt och sunkigt hotell för det är nog mycket bättre' utan det blev ju en konsekvens av att vi ville vara annorlunda (Peter).

Så festen blev lyckad därför att den var annorlunda, och dessutom annorlunda på "rätt" sätt (det vill säga, annorlundahet som symboliskt kapital). Men kunde vem som helst ha gjort något liknande med samma resultat? Hur förvandlar man sunk till guld?

> Det kräver nog sin trendkänslighet. Ju. Alltså när är det läge att byta till mögelhotellet, från trendbaren till mögelhotellet? Det är ju timing det handlar om. Det är ju inte mekaniskt, det kan man ju inte mäta, utan det är bara 'jaa, nu-', fingerspetskänsla, som jag tror fanns i många av dom som jobbade på Pan. [...] Det var ett ganska brett spektrum av individer, men som alla var ganska starka individuellt, och hade starka åsikter. Och det kanske födde någon form av gemensam trendkänslighet för när det var dags att gå åt andra håll, tror jag. Vilket är viktigt i förlagsvärlden överhuvudtaget (Peter).

Pans image beskrivs här som den sammanlagda summan av de anställdas personligheter. Ändå från början var företagets profil beroende av de anställdas trendkänslighet; att de hade koll på design, mode och trender när de skulle välja hotell. Genom att använda sig av medier såsom livsstilsmagasin, Internet, designböcker eller bara genom att höra från vänner, snappade de upp vilka hotell som var ”rätt”. Dessa källor verkar ha varit av stor betydelse för Pans framgångar. Genom att erhålla av detta symboliska kapital kunde referenser till trendiga hotell göra den egna verksamheten trendig. Jag tolkar detta som att det är den totala summan av trendkunskap som arbetar i det tysta, som ligger bakom det som förefaller vara en obestämbar, mystisk fingertoppskänsla och trendkänslighet. Genom att använda sig av de rätta verktygen för att tolka sin kulturella kontext, verkar Pan ha klarat den svåra balansgången på *the cutting edge* mellan inne och ute.

Peter och John berättar om festen på det sunkiga hotellet som något minnesvärt: vilken succé det var, hur fulla alla blev, hur roligt de hade. Anledningen till att festen blev så lyckad förefaller vara kopplad till just det brott det utgjorde; det representerade en ny vändning. De snabba växlingarna och överraskningsmomenten är viktiga strategier i en ekonomi som har utvecklats kring snabba affärer och eventskapande. Användandet av ironi som ett verktyg i varumärkesbyggande är också typiskt för den nya ekonomin. Den ironiska blinkningen framställer företaget som coolt, med självdistans och en känsla för humor, och samtidigt ett företag med koll: för att vara ironisk måste man veta vilka diskurser man tillåts spela med. Det var också en ganska riskabel vändning som kunde ha gått fruktansvärt fel. Genom att göra något så vågat profilerade man sig som ett ungt och kaxigt företag. Ett drag i motsatt riktning skulle dock med största sannolikhet misslyckas: ett företag som plötsligt rör sig från en sunkig miljö till en fashionabel skulle förmodligen inte ha blivit lika väl ansett, snarare uppfattas som *wannabies*. Det som gjorde Pans natt på det sunkiga hotellet så lyckad kan ses som ett resultat av det anseende företaget åtnjöt sedan tidigare. När de fick ont om ekonomiskt kapital hade de byggt upp en reserv av symboliskt kapital som sattes in som kompensation. Denna respekt skapade sedan ett spelrum, i vilket företaget kunde ta ut svängarna när det gällde att bryta ramarna för vad som ansågs som coolt och trendigt: eftersom de hade visat sig känna till reglerna, tilläts de också bryta mot dem. Med hjälp av symboliskt kapital byggde de upp en position från vilken de kunde hoppa in i det

sjabbiga hotellet med en förhållandevis liten risk för att bli betraktade som sunkiga själva. Vanan vid riskabla drag var dock enligt Peter en konsekvens av branschen i sig, som karakteriseras av en tendens att fatta beslut på knappa grunder. Då det inte finns någon formel för att räkna ut om en produkt kommer att slå om två år eller inte måste man istället fatta besluten ”med magen”:

> Då tog man besluten sådär [knäpper med fingrarna] därför att det kändes rätt då. Jag tror att hela bolaget var uppbyggt för att kunna fatta beslut så. [...] Det handlar ju om det; idéer och magkänsla, och intuition (Peter).

Också här handlade det om en oidentifierbar känsla av att något är rätt eller fel som fick styra beslutsfattandet. Genom att lita på varandras intuitiva magkänslor, tränade att uppfatta signaler och förändringar, blev Pans anställda själva verktyg i arbetet med att läsa av marknaden och förutspå det oväntade. Denna magkänsla kan tolkas som en kraft eller en kompetens, och därför också som kapital. Det ingav intrycket att Pan var i besittning av stora *intangibles*, en förmåga att ta kontroll över en obestämbar framtid (se Willim 2002, s. 46).

Festen på det sunkiga hotellet i London utgjorde en temporär brytpunkt för Pan. Den verkar ha fungerat som en sorts tillåten anomali, en natt av annorlundahet och respektlöshet som töjde på konventionerna för hur ett hippt tv-spelsförlag skulle bete sig. Peter menar dock att varumärket i sig utgörs av denna strävan som fick dem att bli sunkiga i första taget:

> Kanske är det just den tanken som är varumärket att man vill få ens produktutbud att sticka ut genom att vara avvikande i sitt uttryck. Och det födde en massa olika strategier, vi använde hotell och vår egen klädsel och hur vi formgav [skrattar till] oss själva och vårt företag. Eh… automatiskt, på nåt sätt. [...] Ett varumärke är ju bara ett skal egentligen som ska rymma olika saker. Varumärket står ju för vissa värderingar, [...] att sticka ut, och sen att vi gör bra saker, det är ju kanske fundamentalt att man gör bra produkter som man säljer. Och det måste man ju bevisa om och om igen på nåt sätt. Men sen har ju varumärket så många fler lager, och ett av dom lagren var väl att sticka ut där, och då använde vi ju hotellet uppenbarligen åt båda hållen för att göra det. Därmed är det ju en extremt viktig del av uttrycket. För det hade ju inte gått att ha en trashig fest på The Met. Men det gick att ha där, och det stämde med vårt varumärke, och vi fortsatte att sticka ut (Peter).

Festen på det nedgångna hotellet blev på så sätt något mer än en sorts karnevalisk lek med konventionerna. Det blev en logisk konsekvens av företagets strävan efter differentiering och originalitet.

## Slutsatser

Pans förhållningssätt till boutiquehotell verkar främst ha varit av en estetisk art; hotellen fungerade som ”näring för deras sensibilitet” (se Bauman 1998, s. 94). Pan konsumerade deras skönhet, inkorporerade den i företagets image. Med hjälp av hotellen målade Pan ett självporträtt (se Gillespie & Morrison 2000) och formgav sig själv som ett coolt och snyggt företag. Genom att tänka estetiskt och sceniskt i trend och sunk, kunde de framställa sig själva som hippa och innovativa på olika sätt allteftersom tiderna ändrades. Att vara annorlunda på ”rätt” sätt användes som symboliskt kapital i skapandet av ett attraktivt varumärke. Som Judy Attfield påpekar utgör intryck och associationer viktiga beståndsdelar i det ekonomiska systemet:

> The necessary survival kit for any designer who wants to succeed in the face of a very competitive market must include an arrogant self-regard for their own originality, a liking for risk taking, together with sufficient narcissism and technical expertise to publicise themselves (Attfield 1999, s. xi).

Att betrakta vd:n som en sådan ”designer”, som formger sig själv och sitt företag, är användbart i förståelsen av de processer som ligger bakom Pans handlingar och strategier.

Designhotell kan ses som fetischer; objektifierat symboliskt kapital, laddat med estetiska och textuella värden. Genom dess förmåga att frammana vissa kvaliteter, spelar hotellet en avgörande roll i transformationen av pengar till intryck, och åt andra hållet, av intryck till pengar. Pan upptäckte att boutiquehotell ägde sådana krafter att framkalla status, vilket de kunde använda i marknadsföringssyfte. Vad Pan visade sig vara duktiga på var alltså att omvandla något så efemärt och abstrakt som ren association till riktiga pengar.

Då ledningen strategiskt lät företaget hålla till i sviter och lobbyer med produktpresentationer och fester, blev boutiquehotellet en central aktör i Pans kundmöten. Pan flätade samman de hippa hotellen med företaget och genom att producera aura utifrån den associationen, att spegla företaget i hotellets lyster, kunde man bygga ett

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 201

vinnande varumärke. Detta är anledningen till att yta ibland kan vara fundamentalt: intryck tolkas som löften (Goffman 1959, s. 249). I mötet med Pans kunder fick boutiquehotellen en avgörande roll: sättet som hotellen framställde sig själva på avgjorde det intryck som kunderna fick av Pan. Det stilsäkra boutiquehotellet gav Pan glamour, och Pan gav sina kunder ett trendigt varumärke. Som aktörer i kundmötet, och inte bara kulisser mot vilka dessa möten ägde rum, blev hotellen på så sätt lika avgörande för resultatet av mötet som såväl produkten som företagets anställda.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 202

# 13

# Mot ett kritiskt perspektiv på servicelandskap

*– Behovet av Critical Service Management Studies (CSMS)*

Richard Ek

## Inledning

I detta kapitel beskrivs och diskuteras det litteraturfält inom Service Management som med emfas sätter servicemötet i en geografisk kontext. Kärnan i detta fälts resonemang är att den fysiska omgivningen på olika sätt påverkar kundmötet (skapar förväntningar hos kunden samt skapar förutsättningar för ett fullgott servicemöte etc.). Att människor befinner sig i ett intrikat samspel med sin fysiska omgivning har också uppmärksammats inom företagsekonomin, under rubriken servicescape, här försvenskat till ”servicelandskap”.

Kapitlets första del är en beskrivning av detta litteraturfält, en kronologisk genomgång av den litteratur som jag funnit central. Jag gör inte anspråk på att ha fått med allt. En fullständig inventering av detta fält hade resulterat i en bok, och inte ett kapitel i en bok. Därför har jag fokuserat på den författare som först myntade och utvecklade termen servicelandskap, Mary Jo Bitner. Därutöver har jag ägnat intresse åt de artiklar som försökt utveckla begreppet teoretiskt, ofta med en utgångspunkt i en inomdisciplinär kritik av Bitner. Kapitlets andra del är en kritisk läsning och diskussion av dels Bitners bidrag, dels hennes inomdisciplinära kritiker. I avslutningen påtalas behovet av uttalat kritisk forskning om servicelandskap, inom ramen för ett nytt forskningsfält, Critical Service Management Studies, eller CSMS.

## Servicelandskap – Bitner och hennes inomdisciplinära kritiker

### Mary Jo Bitner…

Termen servicelandskap lyftes fram explicit första gången 1992 i Mary Jo Bitners artikel ”Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees” i tidskriften Journal of Marketing (Bitner 1992). Intresset för det rumsliga sammanhang som servicemötet äger rum i är dock äldre än så. Redan 1958 ställde Pierre Martineau retoriskt frågan vad det var som lockade en kund till en affär snarare än en annan. Han svarade i samma andetag att inte bara variabler som lokalisering, priser och utbud spelade in, utan också affärens personlighet och image, dvs. det sätt affären framstår i konsumentens sinne, utifrån dels dess funktionella kvaliteter, dels den aura som affären utstrålar (Martineau 1958). Faktorer som affärslokalens layout och arkitektur, symboler och färger, marknadsföring och personal är av stor betydelse (Martineau 1958; Sherry 1998).

Cirka femton år senare skrev Philip Kotler (1973) att mötet mellan kund och säljare sker på en plats (vanligen en butik) som innehar en viss atmosfär beroende på dess specifika attribut. Ibland, menar Kotler, kan atmosfären rentav vara den primära produkten. Han ger (platsens) atmosfär tre roller: att skapa uppmärksamhet hos kunden, att förmedla ett eller flera budskap till kunden samt att framkalla känslor hos kunden. Han förutser att i framtiden kan affärernas individuella atmosfärer komma att bli det främsta konkurrensverktyget. Liknande tankegångar har lanserats av Donovan och Rossiter (1982) samt Garder och Siomkos (1986), där det senare författarparet konstaterade att advokatbyråer med en exklusiv atmosfär i sina lokaler gav intrycket att vara mer exklusiva än andra advokatbyråer. Bland tidiga publikationer bör också nämnas Booms och Bitners arbeten (1981, 1982) som till de redan etablerade fyra ”P:na” (price, product, place, promotion) lade till tre ”P:n”, inklusive physical evidence (ledtrådar i det fysiska rummet som antyder vilken typ av servicemöte som kan förväntas).

I en artikel från 1990, utan Bernard Booms som medförfattare, betonar Bitner att variabeln physical evidence och dess betydelse i kundmötet nästan är helt outforskat (för undantag, se Biggers & Pryor 1982). Fältmaterialet som hon presenterar i syfte att påvisa denna va-

riabels betydelse, är miljöpsykologiska experiment med en städad och prydligt inredd resebyrå respektive en resebyrå i en ostädad lokal. Resebyrån som arbetade i den ostädade lokalen gav i experimenten intryck av att vara oorganiserad också i sin service, medan resebyrån inhyst i den prydliga och städade lokalen i högre utsträckning ansågs kunna tillhandahålla välorganiserad service. De ledtrådar den fysiska omgivningen förmedlade till de personer som medverkade i de miljöpsykologiska experimenten föreföll också förstärka deras bedömning i efterhand av servicemötets kvalitet. Ett misstag begånget av resebyrån i den städade lokalen hade försökspersonerna mer överseende med, än när misstaget begicks av resebyrån i den ostädade och röriga lokalen. Personer var vidare övertygade om att den ”oordnade resebyrån” med större sannolikhet skulle upprepa sitt misstag än den ”städade resebyrån” (Bitner 1990; Barnes, Bitner & Ward 1992; Ornstein 1992).

Några år senare argumenterar Bitner på nytt för den betydelse som den geografiska inramning som omsluter servicemötet har, och nu är vi framme vid den ovannämnda artikeln från 1992 då termen servicelandskap myntas. Bitner menar här att även om servicemötets fysiska kontext är en dimension som har beaktats i tidigare forskning, har servicelandskapet inte uttryckligen stått i fokus, teoretiskt, eller som en central komponent i en modell (Bitner 1992). Termen servicelandskap är ett till synes transparent begrepp, enkelt att komma ihåg, retoriskt attraktivt och trendigt samt lätt att spinna vidare på (något som har tagit sig uttryck i myntandet av liknande begrepp, som healthscape (Hutton & Richardson 1995), musicscape (Oakes 2000) och cyberscape (Williams & Dargel 2004)). Den uppmärksamhet som servicemötets rumsliga kontext (trots allt) åtnjutit under årtionden fick nu sin egen retoriska minsta gemensamma nämnare.

Dessutom konstaterade Bitner att det fanns mycket lite empirisk forskning där den fysiska omgivningens betydelse står i fokus (Bitner 1992). Här handlar det, enligt Bitner, inte bara om att den fysiska omgivningen indikerar det framtida kundmötets beskaffenhet och därmed är med och bygger upp kundens förväntningar på servicemötet. Servicelandskapet påverkar också de anställdas prestationsförmåga, motivation och tillfredsställelse med arbetet (Bitner 1992, tidigare forskning som tangerar Bitners slutsatser men med empiriskt fokus mot kontorslokaler är Davis 1984; Baker, Berry & Parasuraman 1988; Sundstrom & Altman 1989). Slutligen, servicelandskapet, av Bitner (1992) definierat som den av människan byggda fysiska om-

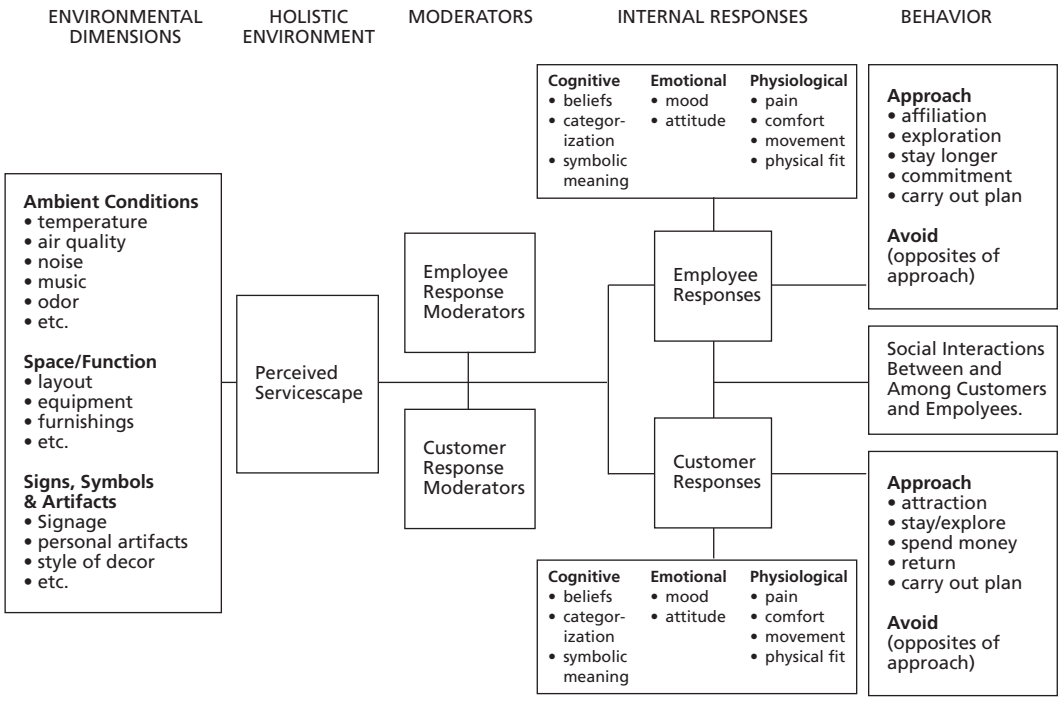
givningen, påverkar inte bara kunden (genom att skapa förväntningar) eller den anställde (motivationsskapande) utan också den process som servicemötet utgör, genom att inverka på interaktionen mellan kund och anställd (Bitner 1992; Bitner 1993; Turley & Fugate 1992).

Vidare, utifrån miljöpsykologiska källor menade Bitner att servicelandskapet väcker såväl kognitiv, känslomässig som fysiologisk respons. Den kognitiva aspekten var den som hon fokuserade på i sina resebyråexperiment. Utifrån våra personliga erfarenheter och socialt präglade föreställningar om hur saker och ting ska skötas drar vi olika slutsatser beroende på sammanhang, menar Bitner (1992). Ett städat skrivbord kan göra ett bra intryck i en situation (på advokatbyrån), medan ett överbelamrat skrivbord kan göra ett bra intryck i en annan situation (universitetslärarens överfyllda skrivbord). Den känslomässiga responsen bygger på kontinuumet tycka om – inte tycka om, samt styrkan i reaktionen. Den fysiologiska aspekten berör våra biologiska kroppars inbyggda begränsningar (för hög ljudvolym upplevs störande, för hög temperatur likaså). Dessutom har individuella egenskaper och tillfälligheter som humöret för stunden också betydelse.

Inte bara den individuella responsen på servicelandskapet kan delas in i en treenighet, detsamma gäller för servicelandskapets dimensioner, som Bitner (1992) delar in i omgivningens fysiska omständigheter som temperatur, ljusstyrka, ljudnivå, närvaron av musik, lukt (se även Bruner 1990; Baker, Grewal & Levy 1992; Herrington & Capella 1994; Mitchell, Kahn & Knasko 1995; Spangenberg, Crowley & Henderson 1996; Hui, Dude & Chebat 1997; Mattila & Wirtz 2001; Dubé & Morin 2001), rumslig layout och funktion, i synnerhet i ett rörlighetsperspektiv (se även Harrell, Hutt & Anderson 1980; Eroglu & Machleit 1990; Hui & Bateson 1991; Baker, Grewal & Parasuraman 1994; Wakefield & Blodgett 1996; Swee, Siew & Lim 1997; Lucas 2003), förekomsten av signaler, symboler och artefakter samt deras förmåga att förmedla rätt budskap till kunden (se även Wakefield & Blodgett 1996; Hoffman, Kelley & Chung 2003).[76]

Sammantaget spelar servicelandskapet fyra roller, menar Bitner tillsammans med Valarie Zeithaml (2000, s. 257–259). För det första utgör servicelandskapet en visuell metafor för företaget och vad företaget har att erbjuda, servicelandskapet har en paketeringsroll. För det andra kan servicelandskapet underlätta (eller förhindra) den interaktion som konstituerar servicemötet, servicelandskapet har en

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 206




*Figur 13:1. Bitners servicelandskapsmodell.*
Källa: Bitner (1992, s. 60).

underlättanderoll. För det tredje kan servicelandskapet underlätta socialiseringen av individer som befinner sig däri, ”hjälpa” både anställda och kunder att finna och spela sina roller så som förväntningarna är lagda, servicelandskapet har en socialiseringsroll. För det fjärde fungerar servicelandskapet som en urskiljare. Genom den fysiska platsens utformning är det möjligt att ge signaler avsedda att locka till sig vissa kundsegment och avvisa andra. Ett vanligt exempel är den exklusiva restaurangens fysiska utformning, matsedel endast på franska etc.

## …och hennes inomdisciplinära kritiker

Flera forskare i företagsekonomi har med utgångspunkt i en kritisk läsning försökt utveckla och/eller komplettera Bitners servicelandskapsbegrepp. Ian Clarke och Ruth A. Schmidt fördjupar diskussio-

nen kring individens emotionella koppling till servicelandskapet i artikeln ”Beyond the Servicescape. The Experience of Place” i tidskriften Journal of Retailing and Consumer Services från 1995 (Clarke & Schmidt 1995; se även Rowley & Slack 1999). De menar att Bitners teoretiska ramverk ser den fysiska omgivningens betydelse i servicemötet i ett för snävt tidsperspektiv. De förordnar istället longitudinella studier och hämtar inspiration från en humanistisk tradition i en annan samhällsvetenskaplig disciplin, kulturgeografin.

Den humanistiska geografin ser platsen som den essentiella skärningspunkten mellan människa och hans eller hennes omgivning. Plats är därmed något mer än ett lokalt, avgränsat fysiskt område. Platsen är en förutsättning för mänsklig existens, inte bara i fysiologisk mening, utan också kognitivt och emotionellt. Varje individ utvecklar under sin livsbana känslomässiga band till olika platser som i varierande grad formar individens personlighet och i förlängningen hans eller hennes identitet. Precis som människan formar de platser han eller hon befinner sig i, formar platserna de människor som de står i kontakt med. Platser är således kognitivt skapade mentala projektioner invävda i människors medvetanden som en omistlig del av den personliga erfarenhetsbanken.[77] Platserna är ett kognitivt sorteringsinstrument som hjälper oss att bringa ordning i vår föreställning om hur världen är beskaffad, ett gränsdragningsverktyg som konstituerar existentiella och kognitiva gränser samt ett medel för skapandet av dikotomier och kategorier som ”vi” och ”dom”, ”min plats” och ”andras platser”.[78]

Människornas förhållande till platser har dock under de sista årtiondena förändrats drastiskt, menar exempelvis kulturgeografen Edward Relph (1976) och socialantropologen Marc Augé (1995). I takt med att de västerländska samhällena moderniserats och kommersialiserats allt mer har en platslöshet brett ut sig (en homogeniserande process där exempelvis tematiska platser som köpcentrum allt mer påminner om varandra oavsett i vilket land de är belägna i). Tillsammans med en ökad individuell rörlighet har detta resulterat i att turistande och konsumerande människor hela tiden söker efter något nytt, annorlunda, drivna av ett existentiellt behov att knyta för dem meningsfulla band till olika platser. Också i en platslös värld anses människan behöva sina egna platser. Genom att skapa servicelandskap som eftersträvar en långsiktig, rentav livslång relation med kunden, blir dessa servicelandskap efter hand kundens egna platser eller egen

plats, och företagets möjlighet att behålla sina kunder ökar (Clarke och Schmidt 1995).

Véronique Aubert-Gamet inleder sin artikel ”Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Re-appropriation Process” i International Journal of Service Industry Management från 1997 (Aubert-Gamet 1997) med att lyfta fram begränsningarna i den miljöpsykologiska ansats som Bitner utgår från.[79] Bitners servicelandskap fyller endast, menar Aubert-Gamet, en instrumentell roll i kundens bedömning av den service hon eller han erhåller, kommunikativt (lyxrestaurangen som signalerar exklusivitet) eller kognitivt (inramade utmärkelser typ ”Årets krog 2004”). Servicelandskapet tas för givet, är begränsat, väldefinierat och åskådliggjort. Kunden integreras aldrig på allvar i servicelandskapet, förväntas inte kunna påverka det i någon väsentlig bemärkelse och reagerar snarare än agerar utifrån yttre stimuli. Kunden ges inte agentstatus, dvs. betraktas i Bitners modell inte som ett handlande subjekt, menar Aubert-Gamet (1997).

Efter sin kritiska invändning betonar Aubert-Gamet (1997) att kunden gör något mer än träder in i ett servicelandskap och låter sig påverkas av det. Kunden tar servicelandskapet i besittning och är delaktig i dess spatiala produktion. Här refererar Aubert-Gamet (1997) ingående till Henri Lefebvres tankar om produktionen och beslagtagandet av rummet (Lefebvre 1991). Aubert-Gamet ser därmed inte rummet och den fysiska omgivningen som något givet, utan som något socialt producerat som kan tas i besittning av aktörer och intressen i samhället. Detta beslagtagande av rummet är vidare något som kan ifrågasättas och motarbetas av andra aktörer, intressen eller enskilda individer. Det finns alltid utrymme för ett (om inte annat symboliskt) motstånd mot en rådande ordning på en plats (Aubert-Gamet 1997).[80] I ett servicelandskapsperspektiv innebär det att även om företaget har kontroll över sitt servicelandskap är konsumenten aldrig helt oförmögen att streta mot de restriktioner och de implicita och explicita förväntningar på ett visst förhållningssätt till och agerande i servicelandskapet som är förhanden. Det finns alltid en möjlighet för kunden att undfly de meningar som företaget vill förmedla, och/eller omförhandla dessa meningar, i tanke och/eller handling. Kunden kan således, materiellt och/eller i symbolisk mening, i varje fall ta en del av servicelandskapet i besittning, genom sitt handlande eller genom att tänka en tanke – den sista tanken företaget eller affären vill att kunder som kommer in ska tänka (Aubert-Gamet 1997).[81]

Företaget kan enligt Aubert-Gamet reagera på tre sätt i syfte att bättre kontrollera kundens tankar och handlande:

- För det första konstruera ett servicelandskap som tillåter många olika meningar och praktiker.
- För det andra försöka locka kunden att anamma de övertygelser och förhållningssätt som företaget eller affären själv har.
- För det tredje styra kunden med olika ålägganden eller maktmedel att uppfatta och handla i enlighet med företagets intentioner.

Men det hjälper inte, menar Aubert-Gamet (1997). Kunden kommer även fortsättningsvis att ta servicelandskapet i besittning, och ge mening åt servicelandskapet på andra sätt än vad dess utformare avsett (och handla därefter). Gapet mellan vad kunden är tänkt att göra, är tänkt att känna, och vad hon eller han faktiskt gör och känner kommer enligt Aubert-Gamet (1997) att finnas kvar. Hennes slutsats (i grunden likartad med Clarke och Schmidt) är att det är dags att byta riktning i forskningen om servicelandskap, bort från den miljöpsykologiska ansatsen. Istället bör kunden betraktas som en agent som tar servicelandskapet i besittning och forskningen fokusera på hur detta beslagtagande tar sig uttryck. På så sätt kan forskningen bidra till en bättre förståelse av hur servicemöten bör orkestreras (Aubert-Gamet 1997).

Bland andra företagsekonomer som formulerat kritik mot Bitners serviceskapsmodell kan nämnas Eric Arnould, Linda Price och Patrick Tierney. De menar i artikeln ”Communicative Staging of the Wilderness Servicescape” från 1998 att servicelandskap behöver ses mer holistiskt än vad de traditionellt gjorts, där även serviceförmedlarnas och kundernas kulturella föreställningar kring vad ett servicelandskap är inbegrips (se även Cunnell & Prentice 2000). Roscoe Hightower, Michael Brady och Thomas Baker (2002) söker i artikeln ”Investigating the Role of the Physical Environment in Hedonic Service Consumption: An Exploratory Study of Sporting Events” också en mer holistisk förståelse kring hur den fysiska omgivningen resulterar i ett visst konsumtionsbeteende utifrån en modell som även beaktar faktorer som servicekvalitet, värde, och beteendeintentioner. Slutligen, presenterar Alastair Tombs och Janet R. McColl-Kennedy en social-servicescape conceptual model i tidskriften Marketing Theory från 2003 (Tombs &

McColl-Kennedy 2003). Deras utgångspunkt är att merparten av servicelandskapslitteraturen har fokuserat på den fysiska omgivningens attribut (räknade som individuella variabler eller sammanslagna som servicelandskaps atmosfär utifrån Kotlers riktgivande artikel). Med undantag för artiklar om trängsel (Wakefield & Blodgett 1994 är ett av många exempel) har den fysiska omgivningens sociala element uppmärksammats alltför lite, menar artikelförfattarna (Tombs & McColl-Kennedy 2003; Davies & Ward 2002). Bitner fokuserar på den byggda fysiska omgivningen som hon ser som en fysisk behållare för den sociala interaktion som sedan utspelas där. Tombs och McColl-Kennedy (2003, s. 451) fortsätter:

> By conceptualizing servicescapes in this way she explicitly excludes people from the classification of environmental factors that will influence a customer's behavior. However, due to the inseparability of production and consumption… other customers are often present in the service environment and as such can influence the behavior of the individual customer. This suggests that the environment should be considered not only in terms of the physical container but should also include the contents (the people) as factors that will help create the overall atmosphere. Moreover, in the Bitner framework, social interactions are viewed as outcomes of the customer/employee/environment interaction rather than as a form of environmental stimulus. Yet, numerous studies have suggested that the presence of other customers plays both an active… and passive… role as part of the service environment and hence we argue that they should be explicitly identified in any servicescapes frameworks.

Tombs och McColl-Kennedy (2003, s. 458) presenterar därefter en modell med sociala faktorer (social täthet, andra kunders uttryck av känslor, mottaglighet av känslomässiga tillstånd samt medvetenhet om andra kunders känslolägen).

## Litteraturfältet Servicelandskap – En kritisk läsning

Efter att först ha redovisat grunddragen i Bitners artiklar om servicelandskap, kort presenterat några kritiska anmärkningar och försök att nyansera servicelandskapet som modell och analytiskt verktyg såsom det förts fram inom företagsekonomin, är det nu dags att kritiskt granska detta litteraturfält.

Detta avsnitt inleds med en kritisk läsning av Bitners forskning om servicelandskap, avgränsat till en diskussion om hur hon framställer

rummet. Därefter sker en motsvarande läsning av hennes inomdisciplinära kritiker. Denna kritiska läsning är avgränsad till hur kritikerna förhåller sig till och använder sig av andra forskares publikationer, forskare som förhåller sig på ett fundamentalt annorlunda sätt till dominerande sociala ordningar i samhället än vad Bitners inomdisciplinära kritiker gör.

## En kritisk läsning av Mary Jo Bitner…

Först ska fastslås att Bitners texter kring olika former av servicelandskap inte hade slagit an i forskarvärlden om de inte hade haft uppenbara kvaliteter. Hennes servicelandskapsmodell är ett konstruktivt försök att bygga en grund för olika typer av empiriska undersökningar. Den är inbjudande i den meningen att tankeverksamheten sätts igång och att den är idéalstrande. Som utgångspunkt är den användbar i många sammanhang, såväl tematiskt (den kan utgöra bas för undersökningar av närapå alla typer av kundmöten med mer eller mindre stora förbehåll) som formmässigt (i uppdragsforskning, populärvetenskapliga alster, uppsatser etc.). Den inbjuder också till en kritisk läsning, vilket också är värdefullt (i synnerhet om vi ser kunskap och forskning som kumulativa kollektiva processer).

I Bitners servicelandskapsresonemang är det den fysiska platsen där servicemötet äger rum som står i centrum. Servicelandskapet är här framställt som ett fysiskt utrymme, omslutandes det fysiska kundmötet i fyra dimensioner (geometrins tre rumsliga dimensioner samt tiden). Denna definition bygger på en absolut rumsuppfattning, som Aristoteles lade den filosofiska grunden för. Enligt denna uppfattning är rummet en tom container, kapabel att fyllas med ting och processer. Rummet är därmed orörligt och oförstörbart även om inte artefakterna i det inte är det (så även om en stad fullständigt utplånas av en atombomb är (tom)rummet efter staden kvar) (Harvey 1969; Curry 1996).

Detta är dock inte den enda möjliga rumsuppfattningen. En annan rumsuppfattning som de senaste årtiondena har fått allt större gehör inom samhällsvetenskap och humaniora är den som uttrycker rummet som socialt och ”relationellt” producerat. Rummet är socialt producerat eftersom det konstitueras av sociala relationer mellan ting och människor, mellan ting och mellan människor. Eftersom sociala relationer också i vid mening är politiska – eftersom vi i våra sociala rela-

tioner utövar inflytande på varandra, får andra människor att göra olika saker, försvarar våra intressen och försöker förverkliga olika vardagsprojekt osv. (Painter 1995) – är också rummet politiskt och samtidigt utformat utifrån olika i samhället dominerande ideologiska ställningstaganden.

I Bitners forskning i ämnet framkommer det varken att servicelandskapet är socialt konstruerat eller att det är politiskt. Servicelandskapet framställs endast som ett fysiskt utrymme, vilket får politiska (åter i vid mening) och i förlängningen ideologiska konsekvenser. Låt mig förtydliga detta påstående genom att referera till diskussionen kring ett annat scape, landscape (här fortsättningsvis i sin svenska form).

Landskap definieras vanligen som ett utsnitt av jordytan möjligt för en betraktare att från en specifik position se i ett blickfång. I den meningen är landskap en area, ett absolut och materiellt utfallsrum med kapacitet att rymma såväl organiska som ickeorganiska entiteter eller komponenter (Morin 2003, s. 320). Men det är inte en kontextlös utblick över landskapet som görs, oavsett vem som är betraktare. Landskap är ett särskilt sätt att betrakta (*a way of seeing*, se Berger 1972), en åskådningsteknik som återspeglar den sociala och kulturella kontext betraktaren är inbäddad i. Att se landskap utifrån en specifik visuell teknik växte fram parallellt med utvecklingen av ett västerländskt kapitalistiskt ekonomiskt system, och det ökade behov att kartlägga, mäta, uppskatta, beräkna etc. som principen om enskilt ägande drev fram. Drivande i detta från 1400-talet och framåt var den adliga aristokratin, jordägarklassen och senare borgarklassen.

Hur dessa samhällsklasser valde att se på sig själva och världen utanför dem samt att representera sig själva och sina ägodelar kom att återspeglas i representationerna av landskapen. I synnerhet kom landskapet att representeras som ett fysiskt och perspektiviskt utfallsrum, en representationsteknik och val av rumsuppfattning som samtidigt gjorde det möjligt att representera landskap som en kontrollerbar ägodel (Cosgrove 1985, 2003; Nash 1999; Morin 2003). De mest inflytelserika samhällsgrupperingarna är således tongivande i produktionen av landskap, inte enkom i den materiella produktionen (en landskapsmorfologi som återspeglar samhällets rådande sociala struktur och dominerande ideologier) utan också i representationen och tolkningen av landskapen i fråga (Morin 2003).

Landskap har därmed inte bara materiella dimensioner, utan också

politiska och ideologiska, vars meningsbetydelser är delaktiga i produktionen av sociala praktiker och relationer mellan människor (Meinig 1979; Cosgrove 1984; Cosgrove & Daniels 1988; Mitchell 1996, 2003). Dessa materiella, politiska och ideologiska dimensioner kan betraktas som en text i den meningen att dess element är arrangerade i en ordning som går att ”läsa” (Meinig 1979; Duncan 1990, 1995), så att man kan kartlägga hur sociala, politiska och kulturellt ojämlika maktrelationer har reproducerats i landskapet (Cosgrove 1984; Duncan & Duncan 1988; Daniels & Cosgrove 1993).[82]

En sådan ”läsning” av landskapet är inte så lätt som det låter eftersom de dominerande ideologierna eftersträvar att uppfattas som självklara, ”naturliga”, i det här fallet en organisering och representation av det materiella landskapet som underlättar ägande och kontroll över mark. Landskapet inte bara symboliserar maktrelationer, de är även kulturella medium vars uppgift är att göra en social ordning förgivet tagen och så svår att ifrågasätta som möjligt samt ge intryck av att ordningen är omöjlig att förändra (Mitchell 1994a), en social hieroglyf som döljer sitt faktiska värde genom en reifikationsprocess (Mitchell 1994b; Mels 1999).[83]

Vad som i själva fallet är en representation framställs som en objektiv och äkta verklighet. Henri Lefebvre (1977) menar att det faktum att rummet har ”återuppfunnits” genom konstruktionen av en representation är något som förnekas i representationen, förnekas genom att representationen är en abstraktion av verkligheten (som alla representationer eller modeller av verkligheten, där en del aspekter av verkligheten lyfts fram och andra försvinner). Landskap är därmed inte bara ett substantiv, som vi började det här resonemanget med, utan också ett verb, det gör någonting, det döljer ideologiska intressen bakom ridåer av paketerade landskap, till synes äkta och sanna (Cosgrove 1993; Mels 1999). Som Lefebvre (1977, s. 341) uttrycker det:

> Space is not a scientific object removed from ideology and politics; it has always been political and strategic. If space has an air of neutrality and indifference with regard to its contents and thus seems to be 'purely' formal, the epitome of rational abstraction, it is precisely because it has been occupied and used, and has already been the focus of past processes whose traces are not always evident on the landscape. Space has been shaped and molded from historical and natural elements, but this has been a political process. Space is political and ideological. It is a product literally filled with ideologies.

Utifrån ovanstående landskapsexemplifiering kan två kritikpunkter riktas mot Bitners servicelandskapsresonemang med tillhörande modell. Den första är att hon genom att framställa servicelandskapet som endast en fysisk container undviker att erkänna dess politiska och ideologiska betydelser så ”avkontextualiseras” (görs mer färg- och konturlösa i innehållsmässig mening) de platser som servicemötena utspelas i. Detta får till följd att modellen blir mindre nyanserad och mer endimensionell, vilket i sin tur resulterar i att aspekter av servicemötet och dess geografiska kontext faller ifrån, aspekter som skulle berika och öka förståelsen för och insikter om den intrikata och komplexa process som service(landskaps)mötet är.[84]

Den andra kritiken som kan resas är att Bitners servicelandskapsmodell är ett kulturellt medium som har till uppgift att framställa en aspekt av en social ordning som förgivettagen och onödig att ifrågasätta (i det här fallet den kommersiella konsumtionslogiken) och vidare en social hieroglyf som döljer ojämlika sociala relationer i servicelandskapet (mellan anställda och företagsledning, anställda och kund eller företagsledning och kund, exempelvis). Genom att Bitner presenterar servicelandskapsmodellen som neutral och objektiv är hon en del i reproduktionen av en rådande social ordning och legitimerar de särintressen som står bakom, dvs. företagsledningar samt företags- och aktieägare, men utan att deklarera detta (som exempelvis lobbygrupper gör).[85] Istället sker detta under en täckmantel av vetenskaplig neutralitet. Detta ställer i förlängningen en rad frågor kring makt, demokrati och forskningsinstitutionernas förtroende hos allmänheten.

## En kritisk läsning av Mary Jo Bitners inomdisciplinära kritiker

Flera av Bitners kritiker har sökt sig utanför sitt eget ämnesparadigm i syfte att kunna belysa brister och tillkortakommanden i Bitners servicelandskapsresonemang, i första hand Clarke och Smith (1995) samt Aubert-Gamet (1997).[86] Att söka sig utanför sin hemmadisciplin bör ske med viss försiktighet och respekt för den kunskapsproduktion som pågått i granndisciplinen under kanske lång tid. Det är nödvändigt att skaffa sig en bild av den teoribildning, kring ett begrepp eller dylikt där såväl de traditionella texterna, ”klassikerna” som de allra senaste rönen/texterna inbegrips. Det är även viktigt att bejaka den kontext de texter man refererar till är skrivna i och att notera författarens politiska och ideologiska hemvist så att det referat som görs inte

strider mot författarens ideologiska grundprinciper[87] och indirekt mot gängse regler för hur man refererar.

Clarke och Schmidt (1995) ser, som beskrevs ovan, med tillförsikt hur humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning tillsammans med forskning om servicemötet kan öka företagens förmåga att läsa och tolka sina kunders behov och preferenser och på så sätt skapa mer attraktiva servicelandskap. Som exempel på sådan ”korsbefruktning” använder de den humanistiska geografins texter om platser och platskänslor. Hos de författare som Clarke och Schmidt refererar till finns det dock en skepsis mot kommersialiseringen av platser (inkluderat skapandet av servicelandskap), som de ser som den huvudsakliga anledningen till den allt mer utbredda platslösheten.

Här möts två forskningsfält som förhåller sig olika till den rådande sociala ordningen. Alvesson och Deetz (2000) ställer upp dimensionen konsensus–dissensus i en modell som tydliggör skillnaderna mellan olika samhällsvetenskapliga forskningsperspektiv. Clarke och Schmidt (1995) återfinns i så fall i konsensuslägret, där forskningen både söker ordning och betraktar skapandet av ordning som det dominerande draget i olika sociala system. De existerande ordningarna behandlas i stort som oproblematiska och självklara, och uppmärksamheten riktas oftast mot de aspekter, processer etc. som avviker från ordningen i syfte att minska ovisshet och dissonans (som exempel kan nämnas geopolitisk forskning som producerar kunskap i syfte att hantera konflikter och minska risken för krig). Den humanistiska geografi som Clarke och Schmidt refererar till hör i så fall emellertid hemma i dissensuslägret, där konflikter och spänningar är det naturliga tillståndet i samhället. De sociala ordningar som råder för stunden har undertryckt dessa konflikter och spänningar och människor utsätts för dominans (ekonomiskt, socialt, kulturellt och politiskt). Målet för denna typ av forskning är att blottlägga dessa undertryckta konflikter och spänningar samt visa hur människor på olika sätt är dominerade, exempelvis geopolitisk forskning som lyfter upp hur territorialstaten som politisk institution rymmer dominansmekanismer som i sin tur är källor till konflikter inom och mellan stater.

När Clarke och Schmidt (1995) har som ett uttalat mål att bidra med kunskap kring hur servicelandskap kan utvecklas i syfte att öka deras attraktionskraft, vill de humanistiska geograferna snarare lyfta fram hur servicelandskap är reifikationer och instrument i en kapitalistisk ordning knuten till särskilda sätt att handla och organisera

världen (efter Mels 2004). När servicelandskapet förtingligas i en reifikationsprocess förtingligas också det som ryms i landskapet, inklusive de människor som möts i servicemötet. Reifikationen av såväl en plats som ett landskap eller en person innebär enligt Evernden (1985, s. 88 i Mels 2004, s. 9) att:

> …the person who does this to you need no longer treat you as a person, and so does not have the obligation towards you that you would normally expect. You are deprived of his [sic] kinship, and are therefore open to his manipulation. In treating you as an object he frees himself to do with you what he wills; all restrictions are lifted.

Kulturteoretikern Timothy Bewes (2002) menar att reifikationsprocesserna skapar ångest i vårt mänskliga medvetande och att denna känsla har blivit universell i samhället (och i sig har blivit en reifikation). Ur ett humanistisktgeografiskt perspektiv bidrar servicelandskapen därmed till att människor som befinner sig däri (kunder och anställda) förtingligas (och, efter Evernden (1985), kan behandlas som ting av företagsledningen) så att servicelandskapen förstärker förekomsten av individuellt upplevd ångest.

Humanistiskgeografisk forskning som producerades för att ifrågasätta och problematisera rådande ordningar används av Clarke och Schmidt (1995) för att förstärka en rådande ordning utan att denna användning kommenteras eller reflekteras över. Detta kan bero på två saker. Den första är att Clarke och Schmidt inte är medvetna om den underliggande kritik mot den kommersiella ordning som finns i den humanistiska geografi de använder sig av. I så fall är de inte tillräckligt pålästa eller, med andra ord, så visar de inte den försiktighet och respekt för den kunskapsproduktion som i det här fallet har pågått i granndisciplinen. Den andra är att Clarke och Schmidt är medvetna om den underliggande kritik mot den kommersiella ordning som finns hos flera av de källor de använder sig av (inte endast humanistiska geografer utan även andra samhällsteoretiker som John Urry och Chris Rojek) men undviker att ta upp detta. I så fall brister de i uppriktighet gentemot läsaren i den meningen att de inte gör sitt intellektuella arbete (texten, tankarna bakom och syftet med sin forskning) genomskinlig för läsaren.

Aubert-Gamets användande av Lefebvres huvudverk The Production of Space (1991) är problematiskt på samma sätt. I sin framställning ger hon Lefebvres tankebygge en nyckelroll i projektet att bättre

förstå kundens förväntningar på och agerande i servicelandskap. Läser man Production of Space framkommer det snabbt att Lefebvre var marxist och att bokens bärande idé är att tydliggöra hur den sociala produktionen av rum och platser är en del av det kapitalistiska systemets metoder att skapa ekonomiska vinster och trygga systemets fortsatta existens.[88] Kommersialiseringen av platser, i form av servicelandskap eller på andra sätt har, enligt Lefebvre (1991), invaderat människors vardagsliv och de platser detta vardagsliv är knutet till. Boken är ett försök att teoretiskt finna en väg att bekämpa denna samhällsutveckling. Aubert-Gamet använder dock Lefebvres text i syfte att producera kunskap som förstärker den samhällsutveckling som Lefebvre bekämpade med sina texter utan att tydligt deklarera det för läsaren.

## Mot en kritisk service managementforskning

Efter att ha med en kritisk blick läst först hur Bitner representerar rummet, sedan hur hennes inomdisciplinära kritiker förhåller sig till och använder texter av andra forskare som förhåller sig på ett fundamentalt annorlunda sätt visavi dominerande sociala ordningar, är det nu dags att avslutningsvis påvisa behovet av en kritisk forskning om servicelandskap, och i förlängningen om Service Management i sin helhet. Enligt Alvesson och Deetz (2000, s. 7) syftar kritisk forskning till att:

> …rubba den rådande sociala verkligheten och ge impulser till frigörelse från eller motstånd mot det som dominerar och hindrar människor från att fritt fatta beslut. I det typiska fallet sätter de kritiska studierna in ett särskilt forskningsobjekt i ett vidare kulturellt, ekonomiskt och politisk sammanhang som står i fokus till mer omfattande asymmetriska sociala förhållanden, som klass, senkapitalism, överflödessamhälle.

Vidare utvecklar den kritiska forskningen en specifik form av tänkande där ambitionen är att identifiera och ifrågasätta för givet tagna antaganden, lyfta fram hur uppfattningar och handlingar är styrda av den sociala och kulturella position de är formerade utifrån, utkristallisera alternativ som rubbar en etablerad ordning, uppmärksamma olika mer eller mindre dolda former för social dominans samt att vara skeptisk mot kunskap som gör anspråk på att stå för den enda san-

ningen. Kritisk samhällsforskning är kort sagt inriktad på att ifrågasätta snarare än bekräfta det etablerade (Alvesson & Deetz 2000). För att detta kritiska projekt ska bli trovärdigt måste det också ta en självreflexiv ståndpunkt där det slås fast att också den kritiska forskningen är ett politiskt företag. Alvesson (2003, s. 9) menar att

> Inom samhällsvetenskapen är det omöjligt att säga något av social relevans utan att det får konsekvenser för samhällsbildningen – samhällsvetenskap är som bekant politisk. Det faktum att mänskliga intressen samt kulturella, könsmässiga och politiska ideal präglar såväl de metodologiska idealen som forskningens praktiker och resultat gör det ytterst svårt att se vetenskapen som en ren verksamhet, neutral och objektiv i relation till reproduktionen eller ifrågasättandet av sociala ideologier, institutioner och intressen.

Författarna som diskuterats i detta kapitel, Mary Jo Bitner och hennes inomdisciplinära kritiker, ger i sina texter inget intryck av att ha ambitionen att utmana den rådande sociala ordningen, genom att ifrågasätta det för givet tagna eller uppmärksamma rådande former av social dominans i servicelandskapet.[89] De ger heller inga intryck av att betrakta sina egna forskningsresultat som texter med politiska och ideologiska innebörder eller att betrakta forskningen kring servicelandskap som ett politiskt företag. Det innebär att forskningen kring servicelandskap skulle berikas om det fanns en forskning i ämnet som erbjuder ”motbilder till dominerande ideal och förståelse” och inleder en ”öppen diskussion av de bilder som sprids av dominerande grupper och traditionellt tänkande genom att rikta uppmärksamheten mot dolda aspekter och erbjuda alternativa tolkningar” (Alvesson & Deetz 2000, s. 20) när det gäller servicelandskap, vad som händer i dem, hur de förändras över tid, hur de påverkas av och påverkar den fysiska världen runt oss osv. I nuläget finns ingen sådan forskningstradition.

Litteraturfältet Servicelandskap och kanske även Service Management i sin helhet skulle därför behöva en motsvarighet till Critical Management Studies (CMS)[90], som kan ställa de forskningsfrågor av den kritiska art som Alvesson och Deetz (2000) beskriver och som i nuläget inte formuleras inom forskningen om servicelandskap. Exempel på sådana forskningsfrågor skulle kunna vara:

- Hur kan människor undvika att bli manipulerade av olika servicelandskap och på så sätt optimera möjligheterna att ta självständiga beslut i rollen som konsument/kund? (Snarare än hur vi kan opti-

mera servicelandskapen så att konsumenterna/kunderna i så hög utsträckning som möjligt konsumerar det/i det.)

- På vilka sätt kan utvecklingen av servicelandskap relateras till samhälleliga företeelser som masskonsumtion, skönhetsideal och privatisering och kommersialisering av det offentliga rummet?
- Från vilka sociala och ekonomiska plattformar i samhället utvecklas olika diskurser som knyter an till servicelandskap, exempelvis upplevelsediskursen, diskurser om service och olika management-diskurser?
- Vilka dolda former av social dominans ryms inom dagens servicelandskap när det gäller klass, etnicitet, och genus?
- På vilka sätt kan servicelandskap kopplas till olika ekonomiska doktriner som nyliberalism, och dessa doktriners syn på individ kontra samhälle?
- På vilka sätt kan en kritisk forskningstradition kring servicelandskap underminera snarare än förstärka dominerande sociala ordningar, konsumtionslogik, vinstimperativ? Med andra ord: Kan en kritisk servicelandskapsforskning kritiskt granska hur servicemötet bidrar till reproduktionen av det kapitalistiska systemets inbyggda avigsidor i form av exempelvis asymmetriska bytesrelationer, monopoltendenser, ackumulering genom berövande av andras tillgångar? (Harvey 2003)

Det finns ansatser till en Critical Service Management Studies (CSMS) ansats. Sturdy, Grugulis & Willmott (2001) problematiserar servicebegreppet, hur service som samhällsfenomen är definierat, organiserat och ifrågasatt samt hur det på olika sätt koloniserar olika delar av samhället i praktik och diskurs genom att exempelvis betrakta människor som konsumenter i alla tänkbara sammanhang. Flera av de kapitel som denna bok rymmer (se kapitlen av O'Dell och Corvellec) kan ses som en inledande, tvärvetenskaplig dialog, kring hur CSMS skulle utformas och vilket innehåll det skulle fyllas med mer i detalj, åtminstone som ett första steg.

# Del 6

# Sammanfattning och efterord

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 223

# 14

# Sammanhang, teoretisk mångfald och ideologisk laddning

Hervé Corvellec och Hans Lindquist

Kan man sammanfatta arbetet från sexton författare som beskrivit tiotals olika typer av servicemöten, hänvisat till hundratals olika referenser och som har sin bakgrund i olika ämnesmässiga traditioner? Knappast. Åtminstone inte på ett rättvis och heltäckande sätt.

Man kan åtminstone börja med att sätta namn på vad som inte finns, men kanske borde finnas i boken. Och det är en hel del. Trots att det förekommer en tydlig genusordning i många tjänsteverksamheter berörs inte frågan här om hur denna påverkar servicemötet. Inget kapitel behandlar de mer eller mindre uttalade sociala normer att vissa tjänster ska produceras eller konsumeras av kvinnor, medan andra tjänster utförs och brukas av män. Man kunde också ha ägnat mer än en marginell uppmärksamhet åt hur heterosexualiteten ofta utgör en tyst och samtidigt svåröverskridbar norm i tjänsteverksamheter, samt hur detta styr skeendet i många servicemöten. Eller kunde man ha utforskat servicemötets betingelser i ett multikulturellt samhälle, en på många håll både praktisk och teoretisk angelägenhet – möts alla på samma sätt, och kan man möta alla på samma sätt?

I globaliseringens spår kan man på ett likartat sätt beklaga att inget kapitel belyser hur den intensiva internationaliseringen av tjänsteföretag och tjänsteverksamheter inverkar på servicemöten. Ett postkolonialt perspektiv hade kanske varit på sin plats[91]. Man kan dess-

utom beklaga, när alltfler ropar över ett större engagemang från det civila samhället, att inget kapitel ägnats åt frivilliga verksamheter, antingen apolitiska som Röda Korset eller politiska som Miljöförbundet–Jordens vänner. Endast privata och offentliga organisationer finns representerade. Och slutligen kan man i ett alltmer TV- och mediaintensivt samhälle bara sakna en belysning av mediernas betydelse för servicemötets aktörer, deras förväntningar, föreställningar och agerande. Ett kort exempel kan illustrera denna poäng: Hur normsättande är Central Perk i TV-serien Friends för den generation som har vuxit upp med Chandler, Joey, Monica, Phoebe, Rachel och Ross?

Därtill kunde mer ha sagts om kultur, etik, teknologi, platsen eller enskilda teoretiska poänger. Men en bok som hade tagit upp allt det som vi just nämnt hade sprängt gränserna för vad som kan tryckas mellan två pärmar. Det viktiga har varit att öppna upp för en vidareutveckling av vår förståelse av servicemöten. För att kunna göra det har vi arbetat både fler- och transdisciplinärt, samt satsat på att göra boken teoretiskt och metodologiskt månsidig. Vi har också valt att göra det kollegialt. Medförfattarna har skrivit sina bidrag medvetna om vad de övriga skrev om, något vi hoppas har gett boken den enhetliga karaktär som antologier ibland saknar.

Skulle vi reducera bokens lära till tre centrala punkter, skulle dessa vara sammanhangets betydelse för servicemötet, behovet av en teoretisk mångfald för att hantera servicemötet och nödvändigheten av att beakta servicemötets ideologiska dimensioner.

Den första av dessa tre punkter, servicemötets sammanhang, är så pass viktig att dess betydelse knappast kan överskattas. Antingen man ska analysera eller delta i ett servicemöte behöver den situation, inför vilken man befinner sig och i vilken aktörerna agerar, definieras på ett medvetet sätt. Listan över vad som har betydelse är oändlig och innefattar bland annat tid, plats, kultur (inklusive rådande teorier om servicemötet) och situationens idiosynkratiska omständigheter (t.ex. vilken typ av organisation det handlar om eller vilka karaktärsdrag de inblandade kan tänkas uppvisa). Behovet att meningsskapa är detsamma för dem som agerar i servicemötet som för dem som ser på. Båda försöker, medvetet eller utan att reflektera, att identifiera vad som är av betydelse. De exempel som diskuteras i boken kan vara till hjälp för att avgöra vilka dessa omständigheter är.

Den andra av bokens huvudpunkter handlar om behovet av att närma sig servicemötet utifrån vitt skilda teoretiska perspektiv. Ingen

kan nöja sig med ett systemteoretiskt eller ett funktionellt perspektiv, även det kombineras med en perceptionpsykologisk eller socialkonstruktivistisk ansats. Raden av samhällsvetenskapliga teorier som används i boken samt listan ovan över vilka ytterligare bidrag som hade varit önskvärda visar tydligt på värdet och därmed behovet av teoretisk mångfald. Genom Kenneth Burke, Henri Lefebvre, Emmanuel Lévinas, Georg Simmel, Slavoj Žižek och många andra tillförs nya infallsvinklar, vilka utvecklar, kontrasterar och relativiserar etablerade föreställningar om servicemötet. Denna poäng följer egentligen av den tidigare. Servicemötets multikontextualitet gör det omöjligt för någon teori att mer än partiellt och ungefärligt fånga vad som utspelar sig under ett servicemötes gång. Det är bara att följa de exempel som finns i denna bok och bruka nya teorier i jakt på nya aspekter av servicemötet.

Även bokens tredje huvudpunkt ger en riktning för framtida blickar. Servicemöten och teorier om servicemöten är inget politiskt och ideologiskt neutralt. Budskapet kan te sig självklart för den som kommit i kontakt med kritisk samhällsvetenskaplig forskning, men det tål ändå att understrykas. Trots ideologiska dimensioner, som asymmetrin mellan parterna eller att ett servicemötes ändamålsenlighet definieras utifrån ett effektivitetsperspektiv, förblir diskussionen om servicemötens ideologiska karaktär begränsad och till synes utan påverkan på praktiken. Icke desto mindre, eller kanske just därför, behöver dessa dimensioner synliggöras. Även denna punkt följer av den föregående. En feministisk eller ekologisk kritik, bara för att nämna två, är olika inkörsportar i det som kunde vara en systematisk kartläggning av sociala (i den mening av hur man lever tillsammans) och politiska (i den mening av hur staden och staten styrs) konsekvenser av att alltfler relationer och utbyten ses just som servicemöten. Som företeelse är servicemötet i centrum för en global ekonomisering av mellanmänskliga relationer och samhällen. Den är en mikroföreteelse som öppnar upp mot såväl mikropsykologiska reaktioner som makrosociala förändringar. Att se på servicemötet endast som ett tekniskt sätt för en producent att möta en konsument skulle kunna likställas med ett medvetet försök att stoppa huvudet i sanden.

Sista ordet är inte sagt. Dels därför att det återstår ett efterord av en av forskarna vars arbete har legat till grund för denna bok. Christian Grönroos redogör i det kommande kapitlet för några reflektioner vart han anser att framtiden bär för forskningen om servicemötet. Dels

därför att vi hoppas att den dynamik som utmärker denna bok kommer att leva vidare och även sprida sig till andra områden inom service management.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 227

# 15

# Från varulogik till tjänstelogik

Christian Grönroos

## Bakgrund

Då tjänsteforskningen började ta fart under 1970-talet med främst forskning om tjänstemarknadsföring var det viktigt för forskarna att positionera tjänster som någonting distinkt annorlunda än fysiska varor med avvikande egenskaper. Inom den nordiska skolan för tjänsteforskning har forskare fört fram att det enda som klart skiljer tjänster från varor är att tjänster är processer, medan varor är slutprodukter av processer (av produktionsprocesser). Tjänsteproduktion är processer öppna för kunderna och konsumenterna, medan varuproduktion är slutna processer där kunden och konsumenten inte har någon direkt insyn. Därav följer att produktionen och konsumtionen av tjänster åtminstone delvis äger rum samtidigt och att konsumenten medverkar i, påverkar och påverkas av produktionsprocessen. Dessa två egenskaper hos tjänster och tjänsteproduktion hade ett djupgående inflytande på de modeller för marknadsföring av tjänster som utvecklades inom den nordiska skolan.

För det första utvecklades synen på marknadsföring som dels ett traditionellt område för fackpersoner på området med reklam och annan mediakommunikation, prissättning, marknadsundersökningar och liknande, dels ett område för personer som är direkt eller indirekt inblandade i tjänsteproduktionsprocesserna vars huvudarbetsuppgift är en annan än marknadsförarens, s.k. *marknadsförare på deltid* (Gummesson 1987a). Den sistnämnda delen av marknadsföringsprocessen kallas i litteraturen för *interaktiv marknadsföring* (Grönroos 1982). För det andra krävde funktionsdugligheten hos en interaktiv marknads-

föring med ett stort antal i marknadsföring otränade deltidsmarknadsförare att de personalutvecklande satsningarna i företag fick en tydlig anknytning till de externa marknaderna. Personalpolitiken, det som numera kallas för human resource management, måste bli inriktad inte huvudsakligen eller enbart på för företaget interna frågor utan i hög grad på beredskapen att på ett framgångsrikt sätt hantera kontaktytan mellan det företagsinterna och det externa, kunderna och konsumenterna. Man började se medarbetarna som en första intern marknad och härav uppkom behovet av och begreppet *intern marknadsföring*. Ett tredje centralt fenomen som man tog ställning till inom den nordiska skolan var hur avsaknaden av en färdigproducerad vara skulle hanteras i marknadsföringen. Tjänster är processer och själva processen inkl. det slutresultat den leder till motsvarar varan i traditionella konsumentvarudominerade modeller för marknadsföring. Härvid utvecklades modellen för *upplevd tjänstekvalitet*, där upplevelsen av en fysisk vara med i varan inbyggda egenskaper motsvaras av tjänsteprocessen och slutresultatet av denna samt egenskaper eller attribut för processen resp. för slutresultatet. I kvalitetstermer kallas detta i litteraturen för tjänstens funktionella kvalitet eller processkvalitet resp. tekniska kvalitet eller resultatkvalitet (Grönroos 1982).

Utvecklingen av dessa och andra modeller för tjänstemarknadsföring inom den nordiska skolan visade med tiden allt tydligare att marknadsföringen inte i tjänstesammanhang var en fråga för en separat funktion som kan förverkligas i sin helhet av en separat organisatorisk enhet, en marknadsavdelning. Det visade sig mera vara en fråga om marknadsorienterad företagsledning än om marknadsföringsstyrning (marketing management) som en separat funktion eller process, vilket de traditionella marknadsföringsmodellerna förutsatte. Från synen på marknadsföring av tjänster som marknadsorienterad företagsledning utvecklades begreppet och forskningsområdet *service management* (se Grönroos 1990). Detta var också annars en lämplig benämning på området, eftersom forskningen om tjänstemarknadsföring tidigt visade att framgångsrikt skötta interaktioner med kunder och konsumenter kräver medverkan av åtminstone personal- och produktionsfunktionerna i företag (se Lovelock 2000).

## Tjänster sedda ur ett värdeperspektiv

Den nordiska skolans begrepp och modeller har, givetvis tillsammans med annan forskning på området, varit ägnade att utveckla en förståelse för hantering av kunder och interaktioner med konsumenter i situationer där dessa involveras i företags processer, dvs. i vad som kan beskrivas som tjänsteprocesser. Frågan om vad en tjänst egentligen är och hur tjänst ska bäst definieras är olöst. Det finns många olika definitioner i litteraturen. Själv har jag tidigare föreslagit följande rätt omfattande men dock ganska heltäckande definition:

> En tjänst är en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal och/eller fysiska resurser eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som utgör lösningar på kundens problem (Grönroos 2002, s. 58).

Evert Gummesson har halvt skämtsamt, halvt på allvar citerat följande betydligt kortare definition: ”En tjänst är något man kan köpa och sälja men som man inte kan tappa på tårna” (Gummesson 1987b).

Dessa och andra definitioner tar som utgångspunkt *vad en tjänst är*. Man kan också närma sig definitionsfrågan från *vad en tjänst ska åstadkomma för kunden*, inte från vad den är. En utgångspunkt för en sådan definition kan logiskt vara att en tjänst bör leda till *värde* för kunden. Traditionellt ser man i litteraturen värde som något som är förknippat med det objekt som levereras till användaren (value-in product exchange). Den nyare synen på värde för kunden, som framträtt allt mer i litteraturen under de senaste tio åren, tar en motsatt infallsvinkel. Värde finns inte till innan användare kan utnyttja det som erbjuds på ett sätt som har betydelse för honom eller henne eller för en organisation. Värde uppkommer först då konsumenten kan utnyttja något på ett meningsfullt sätt (se Grönroos 2002). Detta synsätt kallas också för ”value-in-use” (Woodruff & Gardial 1996). Och som Vargo och Lusch (2004) påvisat förefaller synen på värde för kunden som något som finns i varan snarast bygga på ett missförstånd då värdebegreppet i nationalekonomins makroekonomi fördes över till mikroekonomin och därifrån togs över av företagslednings- och marknadsföringsforskare. Det naturliga och logiska är att värde uppkommer först i det skede då en vara eller en tjänst eller något annat framgångsrikt kan användas av någon.

Utgående från denna syn, ”value-in use”, är det således inte leverantören som skapar värde för kunden utan kunden gör det själv i sina processer (*i kundens värdeskapande processer*). Enligt denna syn är en vara, på samma sätt som vilket annat fysiskt objekt som helst, t.ex. ett kreditkort, bara en resurs som företaget mot betalning ställer till kundens förfogande, så att kunden sedan själv i sina processer – matlagning, köksreparation, husbygge, biltransport, pappersproduktion m.m. – ska kunna utnyttja den på ett sätt som skapar värde för honom eller henne eller för organisationen. *Varulogiken* innebär således att man *ställer resurser till kundens förfogande* så att kunden själv kan driva processer där värde skapas av kunden med hjälp av varan som resurs.

Tjänster däremot är processer där olika resurser samverkar med varandra och med kunden så att denna upplever att värde uppkommer i hans eller hennes processer eller i en organisations processer. Tjänster är således processer som stödjer en kunds värdeskapande. *Tjänstelogiken innebär att företaget med sina processer stödjer kundens värdeskapande i hans eller hennes processer*. Utgående från detta kan tjänster ur perspektivet vad de ska göra för kunden definieras på följande sätt:

> En tjänst är en process i vilken ett antal resurser samverkar med varandra och med kunden med målet att stödja kundens processer på ett sätt som skapar värde för kunden i dennes värdeskapande processer.

Resurser som kan behövas är t.ex. varor och andra fysiska ting, medarbetare, IT-system och andra system, information samt kunden själv och dennes tidsanvändning.

## Varor blir tjänster

Som konstaterades i början av detta kapitel har tjänster i tjänsteforskningen behandlats som något som kontrasterats mot varor. Tjänster har likt varor behandlats som något som produceras och marknadsförs. Under en längre tid har man redan börjat föra fram tanken att det inte är så uppenbart att tjänster och varor är så distinkt olika. Varor upplevs som opåtagliga. En modulär produktion av varor gör det möjligt för kunder att själva medverka i åtminstone slutfasen av varuproduktionen, och cad/cam-tekniker gör det möjligt för kunder att påverka hur produktionsprocessen förlöper och hurudant slutresultatet, varan blir. Härav är det lätt att dra den slutsatsen att varor och tjäns-

ter således inte är i grunden olika och att modeller för produktion och marknadsföring av varor och tjänster i grunden kan vara likadana. Sedan är det nära att dra följande slutsats: Allt prat och skrivande om tjänstespecifika modeller har varit onödigt, tjänster kan trots allt underordnas en varulogik.

Det är emellertid också möjligt att dra en annan slutsats, nämligen att med nya tekniker och former för varuproduktion har logiken för produktion och marknadsföring av varor förändrats, medan tjänstelogiken som den utformats i tjänsteforskningen är oförändrad. Det är kanske inte så att varulogiken och de varubaserade modellerna längre är allmänt riktgivande som de en gång uppfattades vara, utan det är tjänstelogiken och de tjänsteinriktade modellerna som är mera generella till sin natur (om en diskussion om detta i en marknadsföringskontext se Lusch & Vargo 2005).

Det som egentligen hänt är att bl.a. som en följd av öppnare produktionssystem för varor har kontaktytorna mellan producent och konsument, mellan produktion och konsumtion öppnats upp och fått mer innehåll. Det som har hänt är att varuproduktion blivit mera lik tjänsteproduktion med öppna system där interaktioner mellan kund och konsument å ena sidan och producent å andra sidan uppkommit. Samtidigt kan man konstatera att i andra typer av affärsverksamhet än tjänster, t.ex. konsumentkapitalvaror och industriella affärsförbindelser, business-to-business, ingår också betydligt mer innehåll i kundkontakten än vad den traditionella varulogiken förutsätter. Och inom självaste ramen för varulogikens högborg, lättrörliga konsumtionsvaror, finns det exempel där företag lägger in t.ex. konsumtionsråd via call centers eller webbsidor för att ge ett bättre värdestöd till användarens konsumtionsprocess. *Innehållet i kundkontakten ökar*. Ett verkligt särdrag för tjänster är att kontakten mellan företag och kund är mer eller mindre omfattande under produktions- och konsumtionsprocesserna. Kundkontakterna har mer innehåll än vad varulogikens modeller förutsätter. Varor börjar i själva verket allt mer likna tjänster och tjänstelogiken blir det övergripande perspektivet.

För att kunna närmare undersöka det rimliga i det ovan gjorda resonemanget och i antagandet att tjänstelogiken får en dominerande position, bör man dels ge konsumtionsbegreppen ett nytt innehåll, dels se på tjänstekonsumtionen från en ny infallsvinkel.

## Tjänster och ett utvidgat konsumtionsbegrepp

Traditionellt hänger produktion samman med den process då ett bytesobjekt framställs. I den litteratur varifrån produktionsbegreppet härstammar är detta objekt en fysisk vara. Konsumtion är den process där konsumenten använder varan för sina ändamål. Tjänsteforskningen har däremot en annan syn på relationen mellan produktion och konsumtion. Enligt den är produktion och konsumtion av tjänster processer som helt eller delvis sammanfaller, varvid kunden och konsumenten medverkar i och påverkar produktionen av en tjänst. Om man i stället för att förstå konsumtion som utnyttjande av ett objekt definierar konsumtion från ett värdeperspektiv, utvidgas konsumtionsbegreppet från att bara gälla användningen av ett förhandstillverkat objekt till ett utnyttjande av alla processer och aktiviteter ett företag erbjuder som bidrar till värdeskapande i kundens processer. Upplevelse och utnyttjande av information och användningsråd, installationer, reparationsarbeten, information, klagomålshantering, faktureringsrutiner och fakturaspecifikationer m.m. blir på detta sätt en del av konsumtionen. Konsumtionsbegreppet kommer således att omfatta upplevelsen och utnyttjandet av innehållet i alla kontakter mellan företag och kund.[92] Företagets uppgift blir att stödja detta värdeskapande i kundens processer via hanteringen av allt innehåll i kundkontakten.

Varulogiken tenderar att ignorera värdestödjandet i hela kundkontakten med allt dess innehåll utan kopplar värdet för kunden främst eller enbart ihop med varan. Tjänstelogiken går ut på att stödja konsumentens processer så att värde skapas i dessa processer (*kundens värdeskapande processer*). Om man nu ser på tjänster inte som något som produceras och marknadsförs utan med det nya utvidgade konsumtionsbegreppet för ögonen som ett perspektiv, ett *tjänsteperspektiv*, får vi en syn på affärsverksamhet som kan beskrivas på följande sätt: *Tjänsteperspektivet innebär att företaget bör stödja kundens värdeskapande processer genom att mobilisera sådana resurser samt ett sådant kunnande och ledarskap som gör det möjligt att utveckla, styra och genomföra kedjor av processer, interaktioner och utfall som möjliggör ett sådant värdestödjande*. Resurser som behövs kan t.ex. bestå av varor och andra fysiska ting, medarbetare, IT-system och andra system, information samt kunden själv och dennes tidsanvändning.

Den traditionella varudominerade marknadsföringslitteraturen bygger på idén om en marknadsföringsmix, där produktvariabeln ut-

gör en mer eller mindre standardiserad vara. Tack vare marknadsundersökningar förutsetts denna vara motsvara kundernas behov och förväntningar och därigenom leda till ett positivt konsumtionsresultat där kunden upplever sig få värde. I övrigt intresserar sig marknadsföringsmodellerna inte för konsumtionsprocessen. Den förblir en svart låda. Konsumentbeteendeforskningen gör det, men det är en helt annan värld som inte är integrerad med den övriga marknadsföringsforskningen. Tjänsteforskningen har öppnat upp den svarta lådan som konsumtionen är för varumarknadsföringen och fört konsumentbeteende och marknadsföring närmare varandra. T.ex. den nordiska skolans modeller om interaktiv marknadsföring med köpar–säljarinteraktioner och medverkan av deltidsmarknadsförare samt om upplevd tjänstekvalitet som tar konsumtionsprocessen i betraktande. Det väsentliga med tjänsteforskningen är att den bygger på ett utvidgat konsumtionsbegrepp, där kundens upplevelse av hela den del av produktionsprocessen där han eller hon medverkar inverkar på hans uppfattning av tjänstens kvalitet och bidrar till att stödja värdeskapandet i hans eller hennes processer.

## Tjänstelogiken som den dominerande affärslogiken

I sådan varukontext där det finns mer innehåll än enbart en standardiserad vara, t.ex. leveranser, installationer, instruktioner och annan information, igångkörning, underhåll, reparationer, call centers, korrigering av fel och misstag, fakturor och faktureringssystem m.m. eller bara något eller några element av dessa, blir konsumtionsprocessen (eller i industriella affärskontakter användningsprocessen) betydligt mer omfattande än enbart relaterad till konsumtionen av en fysisk vara. Till kundens värdeupplevelse bidrar betydligt mer än hur en fysisk vara fungerar i kundens processer. I själva verket inverkar alla element i kundkontakten – leveranssystem, installationer, kundinformation, underhåll, korrigering av felaktigheter i vara, leverans, information, faktura m.m. – genom sin förmåga att stödja kundens olika processer till vilket värde kunden upplevelser sig få av inte en enskild komponent, t.ex. varan, utan av helheten. För att som marknadsförare och säljare kunna förstå detta får konsumtionsprocessen inte behandlas som en svart låda och inte uppfattas snävt.

Ju mer innehåll det finns i kundkontakten som inverkar på kun-

dens värdeskapande, desto väsentligare blir det för företaget att utveckla, styra och genomföra processen att integrera olika resurser med målet att stödja kundens alla processer på ett sätt som skapar värde i dennes värdeskapande processer. I själva verket finns detta behov alltid då kundkontakterna innehåller något litet mer än enbart själva varan. Då man beaktar den tidigare utgående från ett värdeperspektiv härledda definitionen på en tjänst – *en tjänst är en process i vilken ett antal resurser samverkar med varandra och med kunden med målet att stödja kundens processer på ett sätt som skapar värde för kunden i dessa kundens värdeskapande processer* – ser man att varje situation med mer innehåll än enbart en vara kan liknas vid en tjänst. Förutom vad som allmänt uppfattas som tjänster bör således konsumentkapitalvaror och industriella affärsförbindelser, business-to-business som regel uppfattas som tjänster, eftersom dessa affärskontexter mer uppfyller förutsättningarna för tjänster och tjänsteverksamhet än förutsättningarna för varor och varuproduktion. Affärsverksamhet med kapitalvaror och varor i business-to-business kan således bättre förklaras med en tjänstelogik än med en varulogik. Och följande argumenteringen ovan blir lättrörliga konsumentvaror som kompletteras med tilläggsinnehåll i kundkontakterna, t.ex. konsumtionsråd via call centers eller webbsidor, också mer lika tjänster än varor. Omvänt kan man säga att då kundkontakten reduceras till enbart en standardiserad vara blir affärskontexten lik den traditionella varulogikens och vi har ett specialfall av tjänsteverksamhet.

Den logiska konklusionen av ovanstående konstaterande är att den övergripande synen på affärsförbindelser, inte enbart på traditionella tjänstemarknader utan också på konsumentmarknader och i business-to-business, är en syn som följer tjänstelogiken och att t.ex. marknadsföring av standardiserade konsumentvaror är ett specialfall som uppkommer då innehållet i kundkontakten reducerats till enbart varukomponenten.

# Författarna

**Erika Andersson Cederholm**
Erika Andersson Cederholm är filosofie doktor i sociologi och forskar om bl.a. turism utifrån ett kulturteoretiskt och socialpsykologiskt perspektiv. Hon skrev avhandlingen *Det extraordinäras lockelse: luffarturistens bilder och upplevelser* (Lund: Arkiv, 1999) och hennes senaste publikation är ”The Use of Photo-elicitation in Tourism Research – Framing the Backpacker Experience”, utkommen i *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* (2004, Vol. 4, Nr 3).

**Kristina Bäckström**
Kristina Bäckström är doktorand i företagsekonomi. Hon är intresserad av konsumenternas shoppingbeteende och deras upplevelser i samband med butiksbesök. I sitt avhandlingsprojekt intresserar hon sig särskilt för betydelsen av shopping som fritidssysselsättning (s. k. *recreational shopping*), samt för hur olika aspekter av den fysiska butiksmiljön påverkar individers upplevelser i samband med denna typ av aktivitet.

**Maria Christerdotter**
Maria Christerdotter är doktorand i etnologi. Hon arbetar inom ramen för forskningsprojektet ”Att möta gästen”, tillsammans med företagsekonomen Jörgen Eksell och kulturgeografen Veronica Åberg. I hennes avhandling studerar hon boutiquehotell som diskurs, koncept och redskap i varumärkesbyggande ur ett konsumtionsteoretiskt perspektiv (planeras bli färdig våren 2006).

**Hervé Corvellec**
Hervé Corvellec är docent i företagsekonomi. Han undervisar och forskar om organisationsteori och företagsetik. Han har publicerat: *Stories of Achievements-Narrative Features of Organizational Performance* (New Brunswick, N J: Transaction Publishers, 1997), *På tal om Tredje spåret vid Riddarholmen* (Göteborg: BAS, 2002) samt, tillsammans med Leif Holmberg, *Organisationernas vardag – sett underifrån* (Malmö: Liber, 2004).

**Richard Ek**
Richard Ek blev filosofie doktor i kulturgeografi och ekonomisk geografi på avhandlingen *Öresundsregion – bli till!: de geografiska visionernas diskursiva rytm* (Lund: Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi, 2003) om hur samhällsvisioner fungerar som redskap i den diskursiva kampen om framtida samhällens geografiska uppbyggnad. Som annan närliggande publikation kan man nämna ”Vi skal iscenesætte vores by” i Tom O’Dells (red.) *Upplevelsens materialitet* (Lund: Studentlitteratur, 2002).

**Jörgen Eksell**
Jörgen Eksell är doktorand i företagsekonomi. Tillsammans med etnologen Maria Christersdotter och kulturgeografen Veronica Åberg deltar Jörgen Eksell i det tvärvetenskapliga forskningsprojektet ”Att möta gästen”. Hans avhandling utgår ifrån ett interaktionistiskt kulturperspektiv och syftar till att tydliggöra kundens och tjänstepersonalens värdeskapande i servicemötet inom hotell- och restaurangbranschen.

**Christer Eldh**
Christer Eldh är filosofie doktor i teknisk och social förändring. Han undervisar om risk och diversity management. Hans senaste publicering är hans avhandling *Den riskfyllda gemenskapen: att hantera säkerhet på ett passagerarfartyg* (Lund: Arkiv förlag, 2004).

**Christian Grönroos**
Christian Grönroos är professor i Service and Relationship Marketing vid den Svenska Handelshögskolan i Helsingfors och gästprofessor vid Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Han är författare till tiotals internationella vetenskapliga artiklar samt flera böcker varav *Service management och marknadsföring: en CRM-ansats* (Malmö: Liber ekonomi, 2002) är den senaste. Som första forskare utanför Nordamerika fick Grönroos 1999, *”for his many years of leadership in the services field”*, American Marketing Associations utmärkelse *Career Contribution to Services Disciplin Award*. Hans forskningsintresse innefattar tjänstekonkurrens, intern marknadsföring, relationsmarknadsföring, tjänstekvalitet och CRM (*Customer Relationship Management*).

**Szilvia Gyimóthy**
Szilvia Gyimóthy är företagsekonom. Hennes forskningsmission är att styrka den fenomenologiska och tvärvetenskapliga fokusen i tjänstemarknadsföring och service management. Vid sidan av flera internationella tidskriftsartiklar, har hon utgivit *The Quality of Tourist Experience* (2000) och medförfattat *Varemærket Kro: Danske Kroers Brand Mytologi* (2003). Szilvia Gyimóthy innehar en PhD från Anglia Polytechnic University.

**Ulf Johansson**
Ulf Johansson är docent vid Företagsekonomiska institutionen i Lund. Har även arbetet som gästprofessor vid Institute for Retail Studies, University of Stirling 2000–2001 och som inriktningsansvarig för Retail management vid Institutionen för service management, Campus Helsingborg. Hans forskning berör många olika områden, däribland internationalisering (huvudsakligen retail) och aspekter som nätverk och relationer mellan köpare och säljare, konsument image, store management och varumärkesfrågor. Han har publicerat i flera akademiska tidskrifter, t.ex. *British Journal of Management*, *European Journal of Marketing*, *the International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, *Journal of Strategic Marketing*, *Organisation Studies*.

**Hans Lindquist**
Hans Lindquist är ekonomie doktor. Han är bl.a. medförfattare till boken *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter: en analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen* (med Jan E. Person, Lund: Utgiven av författarna, 1997) och har tidigare publicerat artiklar om tjänster och upplevelser. För närvarande arbetar han med att utveckla Kenneth Burkes dramatistiska perspektiv som en ansats för analys och kritik av marknadsföring.

**Lars Nordgren**
Lars Nordgren är ekonomie doktor och har lång erfarenhet som sjukhusdirektör och organisationskonsult. Hans forskningsintresse fokuserar ledning, organisering och service management inom hälso- och sjukvårdssektorn. Hans senaste bok är hans avhandling *Från patient till kund. Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position* (Lund: Lund University Press, 2003).

**Tom O'Dell**
Tom O'Dell är docent i etnologi. Han har tidigare utgivit *Culture Unbound: Americanization and Everyday Life in Sweden* (Lund: Nordic Academic Press, 1997) och redigerat *Nonstop! Turist i upplevelseindustrialismen* (Lund: Historiska Media, 1999), *Upplevelsens materialitet* (Lund, Studentlitteratur, 2002) och *Experiencescapes: Tourism, Culture, and Economy* (Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005).

**Jan E. Persson**
Jan E. Persson är ekonomie doktor och forskar inom service management, speciellt frågor som rör ledning och organisering av kundmöten och kundrelationer. Han skrev sin avhandling tillsammans med Hans Lindquist: *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter: en analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen* (Lund: Utgiven av författarna, 1997).

**Anette Svingstedt**
Anette Svingstedt är företagsekonom med inriktning mot marknadsföring. Efter en karriär inom hotellbranschen undervisar hon numera i service management och diversity management. Hennes forskningsintresse riktar sig mot ledarskap och organisation i tjänsteföretag.

**Ulrika Westrup**
Ulrika Westrup är socionom och ekonomidoktor. Hon forskar i ekonomi- och verksamhetsstyrning inom social tjänsteverksamhet. Hennes avhandling heter *Gränsöverskridande styrning: om krav på ekonomisk styrning i social verksamhet inriktad mot barn och ungdomar* (Helsingborg: Institutionen för Service Management, Lunds universitet, Campus Helsingborg, 2002).

**Robert Willim**
Robert Willim är filosofie doktor i etnologi. Hans forskningsintresse rör bland annat digitala medier och den nya ekonomin samt hur traditionell tillverkningsindustri har omvandlats under senare år. För några år sedan skrev han avhandlingen *Framtid.nu – Flyt och friktion i ett snabbt företag* (Eslöv: B. Östlings bokförlag Symposion, 2002) vilken handlade om företaget Framfab. Bland senare publikationer finns *Magic, Culture and The New Economy* (Oxford: Berg, 2005), redigerad tillsammans med Orvar Löfgren. För mer information och övriga publikationer se: http://pleazure.org/robert/.

## Referenser


Albrecht, Karl (1988). *At America's Service: How Corporations Can Revolutionize the Way They Treat Their Customers*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

Albrecht, Karl & Ron Zemke (1985). *Service America! Doing Business in the New Economy.* McGRaw-Hill Education.

Alvesson, Mats & Stanley Deetz (1996). Critical Theory and Postmodern Approaches in Organization Studies. I Stewart Clegg, Cynthia Hardy, & Walter Nord (red.), *Handbook of Organization Studies*: 191-217. London: Sage.

Alvesson, Mats & Stanley Deetz (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Hugh Willmott (1992a). *Critical Management Studies*. London: Sage.

Alvesson, Mats & Hugh Willmott (1992b). On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies. *Academy of Management Review*, vol. 17(3):432-464.

Alvesson, Mats & Hugh Willmott (2003). Introduction. I Mats Alvesson & Hugh Willmott (red.), *Studying Management Critically*:1-22. London: Sage.

Angelöv, Bosse & Thom Jonsson (1990). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Anselmsson, Johan & Ulf Johansson (2001). *Servicekvalitet som konkurrensmedel i dagligvarudetaljhandeln: ett instrument för att mäta kundupplevd servicekvalitet i dagligvarubutiken*. Lund: Lund International Food Studies, Lund Institute of Economic Research, Lund University.

Arnould, Eric J., Linda L. Price & Patrick Tierney (1998). Communicative Staging of the Wilderness Servicescape. *The Service Industries Journal*, vol. 18(3):90-115.

Arvastson, Gösta (2004). *Slutet på banan: kulturmöten i bilarnas århundrade*. Stockholm/Stehag: Symposion.

Asplund, Johan (1997). *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Attfield, Judy (2000). *Wild Things: The Material Culture of Everyday Life*. Oxford/New York: Berg.

Aubert-Gamet, Véronique (1997). Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Re-appropriation Process. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8(1):26-41.

Augé, Marc (1995). *Non-places: Introduction to an Anthropology of Supermodernity*. London: Verso.

Austin, David M. (2002). *Human Services Management: Organizational Leadership in Social Work Practice.* New York: Columbia University Press.

Bagozzi, Richard P. (1995). Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4):272–277.

Baker, Julie (1986). The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective. I John A. Czepiel, Carole A. Congram & James Shanahan (red.), *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*: 79–84. Chicago, IL: American Marketing Association.

Baker, Julie, Leonard L. Berry & A. Parasuraman (1988). The Marketing Impact of Branch Facility Design. *Journal of Retail Banking*, vol. 10(2):33–42.

Baker, Julie, Dhruv Grewal & Michael Levy (1992). An Experimental Approach to Making Retail Store Environmental Decisions. *Journal of Retailing*, vol. 68(4):445–460.

Baker, Julie, Dhruv Grewal & A. Parasuraman (1994). The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22(4):328–339.

Ballantyne, David, Martin Christopher & Adrian Payne (2003). Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward. *Marketing Theory*, vol. 3(1):159–166.

Barnes, John, Mary Jo Bitner & James C. Ward (1992). Measuring the Prototypicality and Meaning of Retail Environments. *Journal of Retailing*, vol. 68(2):194–220.

Barnes, Trevor J. & James S. Duncan (1992). Introduction: Writing Worlds. I Trevor J. Barnes & James S. Duncan (red.), *Writing Worlds: Discourse*, *Text and Metaphor in the Representation of Landscape*:1–17. London: Routledge.

Bauman, Zygmunt (1993). *Postmodern Ethics*. Oxford: Blackwell.

Bauman, Zygmunt (1997). *Postmodernity and its Discontents*. Cambridge: Polity Press.

Bauman, Zygmunt (1998). *Globalization: The Human Consequences*. New York: Columbia University Press.

Beck, Ulrich (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity.* London: Sage Publications.

Becker, Karin (2001). Bara titta: Solna Centrum som visuell arena. I Karin Becker, Erling Bjurström, Johan Fornäs & Hillevi Ganetz (red.), *Passager: Medier och Kultur i ett köpcentrum*: 179–208. Stockholm: Nya Doxa.

Becker, Karin, Erling Bjurström, Johan Fornäs & Hillevi Ganetz (2001). *Passager: Medier och Kultur i ett köpcentrum.* Stockholm: Nya Doxa.

Bellizzi, Joseph A. & Robert E. Hite (1992). Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood. *Psychology and Marketing*, vol. 9 (September): 347–363.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 241

Berger, Peter L. & Thomas Luckmann (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books.

Berglund, Stig-Arne (2000). *Social pedagogik: i goda möten skapas goda skäl*. Lund: Studentlitteratur.

Bergman, Bosse (2004). *Handelsplats, shopping, stadsliv: en historik om butiksformer, säljritualer och det moderna stadslivets trivialisering*. Stockholm/Stehag: Symposion.

Berry, Leonard L. (1983). Relationship Marketing. I Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack & Gregory Upah (red.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*: 25–28. Chicago: American Marketing Association.

Berry, Leonard L. (1995). Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4):236–245.

Bewes, Timothy (2002). *Reification or the Anxiety of Late Capitalism*. London: Verso.

Biggers, Thompson & Bert Pryor (1982). Attitude Change: A Function of the Emotion-Eliciting Qualities of Environment. *Personal and Social Psychology Bulletin*, vol. 8(1):94–99.

Bitner, Mary Jo (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, vol. 54(2):69–82.

Bitner, Mary Jo (1993). Managing the Evidence of Service. I Eberhard Scheuing, & William F. Christopher (red.), *The Service Quality Handbook*: 358–370. New York: AMACOM.

Bitner, Mary Jo (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, vol. 56 (April):57–72.

Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms & Mary Stanfield Tetreault (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, vol. 54 (January):71–84.

Bitner, Mary Jo, William T. Faranda, Amy R. Hubbert & Valarie A. Zeithaml (1997). Customer Contributions and Roles in Service Delivery. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8(3):193–205.

Björk, Peter (1992). Perception, schema och skript i tjänstemarknadsföring. *Meddelande från Svenska Handelshögskolan*, *Working paper*, nr 235. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.

Blom, Björn (1998). *Marknadsorientering av socialtjänstens individ- och familjeomsorg: Om villkor, processer och konsekvenser.* Umeå: Institutionen för socialt arbete, Umeå universitet.

Boedeker, Mika (1995). New-Type and Traditional Shoppers: A Comparison of Two Major Consumer Groups. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 23(3):17–26.

Booms, Bernard H. & Mary Jo Bitner (1981). Marketing Strategies and Or-

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 242

ganisation Structures for Service Firms. I James H. Donnely & William R. George (red.), *Marketing of Services*: 47–52. Chicago, IL: American Marketing Association.

Booms, Bernard H. & Mary Jo Bitner (1982). Marketing Services by Managing the Environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 23(1):35–39.

Borden, Neil (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, vol. 5(June):2–7.

Bourdieu, Pierre (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.

Bowen, David E. (1986). Managing Customers as Human Resources in Service Organizations. *Human Resource Management*, vol. 25(3):371–383.

Bowen, David E., Stephen W. Gilliland & Robert Folger (1999). HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills over to Customers. *Organizational Dynamics*, vol. 27 (Winter):7–23.

Brink, Johanna (1999). Återerövring av en gammal japansk idé. I Kerstin Kåll (red.), *Yasuragi: stillhet, skönhet, harmoni*: 152–159. Stockholm: Bokförlaget Fischer.

Brown, Stephen W., Raymond P. Fisk & Mary Jo Bitner (1994). The Development and Emergence of Services Marketing Thought. *International Journal of Services Industry Management*, vol. 5(1):21–48.

Bruner, Gordon C. (1990). Music, Mood and Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 54(4):94–104.

Bryson, John, R., Peter W. Daniels & Barney Warf (2004). *Service Worlds: People, Organisations, Technologies*. London: Routledge.

Buber, Martin (1994). *Jag och Du*. Ludvika: Dualis. 2 upplagan.

Burt, Steve & José Carralero-Encinas (2000). The Role of Store Image in Retail Internationalization. *International Marketing Review*, vol. 17(4–5): 433–453.

Burke, Kenneth (1931/1968). *Counter-Statement*. Berkeley: University of California Press. 2 upplagan.

Burton, Brian K. & Craig P. Dunn (1996). Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, vol. 6(2): 133–147.

Callon, Michel (2002).Writing and (Re)Writing Devices as Tools for Managing Complexity. I John Law & Annemarie Mol (red.), *Complexities: Social Studies of Knowledge Practices*: 191–217. Durham: Duke University Press.

Carlgren, Ingrid & Ference Marton (2000). *Lärare av i morgon*. Stockholm: Lärarförbundets Förlag.

Carlzon, Jan (1985). *Riv pyramiderna: en bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Bonniers.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 243

Carson, Paula Phillips, Kerry D. Carson, Stephen B. Knouse & C. William Roe (1997). Balance Theory Applied to Service Quality: A Focus on the Organization, Provider, and Consumer Triad. *Journal of Business and Psychology*, vol. 12(2):99–120.

Casey, Edward S. (1993). *Getting Back into Place: Toward a Renewed Understanding of the Place-World*. Bloomington, IN: Indiana University Press.

Casey, Edward S. (1998). *The Fate of Place: A Philosophical History*. Berkeley, CA: University of California Press.

Casey, Edward S. (2002). *Representing Place: Landscape Painting and Maps*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society*. Malden: Blackwell Publishers Inc.

Castells, Manuel (1997). *The Power of Identity*. Malden: Blackwell Publishers Inc.

Chevalier, Michel (1975a). Increase in Sales due to In-Store Display. *Journal of Marketing Research*, vol. 12 (November):426–431.

Chevalier, Michel (1975b). Substitution Patterns as a Result of Display in the Product Category. *Journal of Retailing*, vol. 50 (Winter):65–72.

Clarke, Ian & Ruth A. Schmidt (1995). Beyond the Servicescape: The Experience of Place. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 2(3):149–162.

Cosgrove, Denis (1984). *Social Formation and Symbolic Landscape*. London: Croom Helm.

Cosgrove, Denis (1985). Prospect, Perspective and the Evolution of the Landscape Idea. *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 10(1):45–62.

Cosgrove, Denis (1993). *The Palladian Landscape: Geographical Change and its Cultural Representations in Sixteenth-Century Italy*. Leicester: Leicester University Press.

Cosgrove, Denis (2003). Landscape and the European Sense of Sight: Eying Nature. I Kay Anderson, Mona Domosh, Steve Pile & Nigel Thrift (red.), *Handbook of Cultural Geography*: 249–268. London: Sage.

Cosgrove, Denis & Stephen Daniels (1988). *The Iconography of Landscape: Essays on the Symbolic Representation, Design and Use of Past Environments*. Cambridge: Cambridge University Press.

Coulter, Angela (1999). Paternalism or partnership? Patients have grown up – and there's no going back. *British Medical Journal*, vol. 319(7212): 719–720.

Cresswell, Tim (2004). *Place: A Short Introduction*. Oxford: Blackwell.

Cunliffe, Ann, Jeanie M. Forray & David Knights (2002). Considering Management Education: Insights from Critical Management Studies. *Journal of Management Education*, vol. 26(5):489–495.

Cunnell, Deborah & Richard Prentice (2000). Tourists' Recollections of

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 244

Quality in Museums: A Servicescape without People? *Museum Management and Curatorship*, vol. 18(4):369–390.

Curry, Michael R. (1996). On Space and Spatial Practice in Contemporary Geography. I Carville Earle, Kent Mathewson & Martin S. Kenzer (red.), *Concepts in Human Geography*: 3–32. Lanham: Rowman & Littlefield.

Czarniawska, Barbara (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity.* Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Czepiel, John A., Michael R. Solomon & Carol F. Surprenant (1985). *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business.* Lexington, MA: Lexington Books.

Czepiel, John A., Michael R. Solomon, Carol F. Surprenant & Evelyn G. Gutman (1985). The Service Encounter: An Overview. I John A. Czepiel, Michael R. Solomon & Carol F. Surprenant (red.), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interactions in Service Businesses*: 3–15. Lexington, MA: Lexington Books.

Dahlgren, Mathias (2003). *Bon Lloc*. Stockholm: Prisma.

Daniels, Stephen & Denis Cosgrove (1993). Spectacle and Text: Landscape Metaphors in Cultural Geography. I James Duncan & David Ley (red.), *Place/Culture/Representation*: 57–77. London: Routledge.

Darke, Jane & Craig Gurney (2001). Putting up? Gender, hospitality and performance. I Conrad Lashley & Alison Morrison (red.), *In Search of Hospitality. Theoretical Perspectives and Debates*: 77–99. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Darley, Gillian (2003). *Factory*. London: Reaktion books.

Davies, Barry J. & Phillippa Ward (2002). *Managing Retail Consumption*. New York: John Wiley & Sons.

Davis, Colin (1996). *Levinas: An Introduction*. London: Polity Press.

Davis, Tim R. V. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices. *Academy of Management Review*, vol. 9(2):271–283.

Deighton, John (1992). The Consumption of Performance. *Journal of Consumer Research*, vol. 19(3):362–372.

Dejours, Christophe (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Ed. du Seuil

Dillon, Robin S. (2003). Respect. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2003 Edition), Edward N. Zalta (ed.). URL = <http://plato.stanford.edu/archives/fall2003/entries/respect/> Läst den 16 mars 2004.

Donovan, Robert J., & John R. Rossiter (1982). Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach. *Journal of Retailing*, vol. 58(Spring): 34–58.

Dowling, Grahame (2002). Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More. *California Management Review,* vol. 44(3): 87–104.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 245

Doyle, Stephen A. & Adelina Broadbridge (1999). Differentiation by Design: The Importance of Design in Retailer Repositioning and Differentiation. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 27(1):72–82.

Dubé, Laurette & Sylvie Morin (2001). Background Music Pleasure and Store Evaluation: Intensity Effects and Psychological Mechanisms. *Journal of Business Research*, vol. 54(2):107–113.

Duncan, James (1990). *The City as Text: The Politics of Landscape Interpretation in the Kandyan Kingdom*. Cambridge: Cambridge University Press.

Duncan, James (1995). Landscape Geography, 1993–94. *Progress in Human Geography*, vol. 19(3):414–422.

Duncan, James & Nancy Duncan (1988). (Re)reading the Landscape. *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 6(June):117–126.

Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr & Sejo Oh (1987). Developing Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, vol. 51 (April):11–27.

Dyer, Richard (1997). *White*. London: Routledge.

Echeverri, Per (2000). *Servicemötets kommunikation: en videobaserad analys av bemötande med tonvikt på ickeverbal kommunikation*. Karlstad: Centrum för tjänsteforskning, Karlstad universitet.

Echeverri, Per & Bo Edvardsson (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.

Egan, John (2003). Back to the Future: Divergence in Relationship Marketing Research. *Marketing Theory*, vol. 3(1):145–147.

Ehrenreich, Barbara (2002). *Barskrapad: konsten att hanka sig fram*. Stockholm: Leopard.

Ehrenreich, Barbara & Arlie Russell Hochschild (2003). *Global Woman: Nannies, Maids, and Sex Workers in the New Economy.* New York: Metropolitan Books, London: Granta books.

Eiglier, Pierre & Eric Langeard (1977a). A New Approach to Service Marketing. I Pierre Eiglier, Eric Langeard, Christopher H. Lovelock, John E. G. Bateson & Robert Young. *Marketing Consumer Services: New Insights*: 31–58. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Eiglier, Pierre & Eric Langeard (1977b). Services as Systems: Marketing Implication. I Pierre Eiglier, Eric Langeard, Christopher H. Lovelock, John E. G. Bateson & Robert Young. *Marketing Consumer Services: New Insights*: 83–103. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Eiglier, Pierre & Eric Langeard (1987). *Servuction: Le marketing des services*. Paris: McGraw-Hill.

Elden, Stuart (2004). *Understanding Henri Lefebvre: Theory and the Possible*. London: Continuum.

Eldh, Christer (2004). *Den riskfyllda gemenskapen: att hantera säkerhet på ett passagerarfartyg.* Lund: Arkiv förlag.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 246

Ellen, Pam Scholder & Paula Fitzgerald Bone (1999). Does it Matter if it Smells?: Olfactory Stimuli as Advertising Executional Cues. *Journal of Advertising*, vol. 27(4):29–39.

Ellen, Roy (1988). Fetishism. *Man*, vol. 23(2):213–235.

Eisenstein, Paul A. (2003). VW Isn't Counting Phaeton Profit. http://www.thecarconnection.com/index.asp?article=6420/ Läst den 21 juni 2004.

Entrikin, J. Nicholas (1991). *The Betweenness of Place: Towards a Geography of Modernity*. Basingstoke: Macmillan.

Eroglu, Sevgin A. & Karen A. Machleit (1990). An Empirical Study of Retail Crowding: Antecedents and Consequences. *Journal of Retailing*, vol. 66(2):201–221.

Evernden, Neil (1985). *The Natural Alien: Humankind and Environment*. Toronto: University of Toronto Press.

Fairclough, Norman (1995). *Critical Discourse Analysis*. London: Longman.

Fairclough, Norman (2000). *New Labour, New Language*. London: Routledge.

Fernie, John, Christopher Moore & Suzanne Fernie (2003). *Principles of Retailing*. Oxford, UK: Butterworth Heineman.

Flanagan, John C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, vol. 51(4):327–58.

Ford, David, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson & Ivan Snehota (1998). *Managing Business Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.

Forssell, Anders & David Jansson (2000). *Idéer som fängslar: recept för en offentlig reformation*. Malmö: Liber.

Foucault, Michel (1973). *The Birth of the Clinic: An Archaeology of Medical Perception*. London: Tavistock.

Foucault, Michel (1993). *Diskursens ordning*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag.

Foucault, Michel (2002). *Vetandets Arkeologi*. Lund: Arkiv förlag.

Fournier, Valérie & Chris Grey (2000). At the Critical Moment: Condition and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, vol. 53(1):7–32.

Foxall, Gordon R., Ronald Goldsmith & Stephen Brown (1998). *Consumer Psychology for Marketing*. London: Thomson Learning.

Freathy, Paul (2003). *The Retailing Book: Principles and Applications*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Friends [Vänner] (1997). [TV-serie]. Produktionsbolag: Warner Bros, Bright Kauffman Crane Productions.

Gardner, Meryl P. & George J. Siomkos (1986). Toward a Methodology for Assessing Effects of In-Store Atmospherics. In Richard Lutz (red.), *Advances in Consumer Research*, vol. 13:27–31. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.

du Gay, Paul & Michael Pryke (2002a). Cultural Economy: An Introduc-

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 247

tion. I Paul du Gay & Michael Pryke (red.), *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*: 1–20. London: Sage.

du Gay, Paul & Michael Pryke (2002b). *Cultural Economy: Cultural analysis and Commercial Life*. London: Sage.

Giddens, Anthony (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age.* Cambridge: Polity Press.

Gilbert, David (2003). *Retail Marketing Management*. Harlow: Pearson Education.

Gillespie, Cailein & Alison Morrison (2001). Elite Hotels: Painting a Self-Portrait. *International Journal of Tourism Research*, vol. 3(2):115–121.

Goffman, Erving (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books, Doubleday.

Goffman, Erving (1974). *Frame Analyses*. New York och London: Colophon Books.

*Gourmet 199 bord 2004* (2004). Sveriges bästa restauranger 2004 utsedda av tidningen Gourmet i samarbete med Ramlösa, Penfolds. Stockholm: Gourmet International Products.

Greenland, Steven & Peter McGoldrick (1994). Atmospherics, Attitudes and Behaviour: Modelling the Impact of Designed Space. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 4(5):1–16.

Gregory, Derek (1994). *Geographical Imaginations*. Oxford: Blackwell.

Gregory, Derek (1995). Lefebvre, Lacan and the Production of Space. I George Benko & Ulf Strohmayer (red.), *Geography*, *History and Social Sciences*:15–44. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Grove, Stephen J. & Raymond P. Fisk (1992). The Service Experience as Theater. I John F. Sherry Jr & Brian Sternthal (red.), *Advances in Consumer Research*, vol. 19:455–461. Provo, UT: Association for Consumer Research.

Grönroos, Christian (1979). *Marknadsföring av tjänster: en studie av marknadsföringsfunktionen i tjänsteföretag*. Stockholm: Akademilitteratur och Marknadstekniskt Centrum (MTC.

Grönroos, Christian (1983). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber förlag.

Grönroos, Christian & Evert Gummesson (1985). *Service Marketing: Nordic School Perspectives*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

Grönroos, Christian (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, vol. 16(7):30–41.

Grönroos, Christian (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 1(1):6–14 [lead article].

Grönroos, Christian (1993). From Marketing Mix to Relationship Marke-

ting, Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Working paper.* Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.

Grönroos, Christian (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber. 3 upplagan.

Grönroos, Christian (1998). Marketing Services: The Case of a Missing Product. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 13(4–5): 322–338.

Grönroos, Christian (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

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

Grönroos, Christian & Caroline Monthelie (1988). *Service Management i den offentliga sektorn*. Malmö: Liber-Hermods.

Grönroos, Christian & Katri Ojasalo (2004). Service Productivity: Towards a Conceptualization of the Transformations of Inputs into Economic Results in Services. Journal of Business Research, vol. 57(4):414–423.

Guillet de Monthoux, Pierre (1999). *Det sublimas konstnärliga ledning: estetik, konst och företag.* Stockholm: Nerenius & Santérus.

Gummesson, Evert (1977). *Marknadsföring och inköp av konsulttjänster: en studie av egenskaper och beteenden i producenttjänstmarknaden*. Stockholm: Akademilitteratur.

Gummesson, Evert (1987a). The New Marketing: Developing Long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, vol. 20(4):10–20.

Gummesson, Evert (1987b). Lip Services: A Neglected Area in Services Marketing. *Journal of Services Marketing*, vol. 1(1):19–23.

Gummesson, Evert (1991). Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer. *European Journal of Marketing*, vol. 25(2):60–76.

Gummesson, Evert (1996). Relationship Marketing and Imaginary Organisations: A Synthesis. *European Journal of Marketing*, vol. 30(2):31–44.

Gummesson, Evert (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R.* Malmö: Liber Ekonomi. 2 upplagan.

Gummesson, Evert (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R.* Malmö: Liber Ekonomi. 3 rev. upplagan.

Gunnarsson, Bernt (2001). *Lärandets ekologi*. Lund: Studentlitteratur.

Gustavsson, Eva (2000). *Organisering av tjänster: från den symmetriska interaktionen till införandet av standarder.* Göteborg: BAS.

Gustavsson, Eva (2000). From a Hotel Guest to the "3.4 satisfied" Customer. *Ökonomie und Gesellschaft, Jahrbuch 16. Facts and Figures: Economic Representations and Practices*. 175–201. Marburg: Metropolis-Verlag.

Gustavsson, Eva & Barbara Czarniawska (2004). Web Woman: The on-line

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 249

Construction of Corporate and Gender Images. *Organizations*, vol. 11(5): 651–670.

Gutek, Barbara A., Markus Groth & Bennett Cherry (2002). Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters. *Academy of Management Executive*, vol. 16(4):132–144.

Halldén, Gunilla (1994). Familjen ur barns perspektiv. *Socialvetenskaplig tidskrift*, vol. 1(2–3):103–112.

Harrell, Gilbert D., Michael D. Hutt & James C. Anderson (1980). Path Analysis of Buyer Behavior under Conditions of Crowding. *Journal of Marketing Research*, vol. 17(February):45–51.

Harste, Gorm & Nils Mortensen (2003). Sociala interaktionsteorier. I Heine Andersen & Lars Bo Kaspersson (red), *Klassisk och modern samhällsteori:* 231–259. Lund: Studentlitteratur.2 upplagan.

Harvey, David (1969). *Explanation in Geography*. London: Edward Arnold.

Harvey, David (1990). *The Condition of Postmodernity.* Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.

Harvey, David (2000). *Spaces of Hope.* Berkeley: University of Berkeley Press.

Harvey, David (2003). *The New Imperialism*. Oxford: Oxford University Press.

Hasenfeld, Yeheskel (1983). *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Hasenfeld, Yeheskel (1992). The Nature of Human Service Organizations. I Yeheskel Hasenfeld (red.), *Human Services as Complex Organizations*: 3–23. Newbury Park: Sage.

Haug, Peder (1999). Skolan där ingen ställs utanför. *LOCUS, tidskrift för barn- och ungdomsvetenskap*, vol. 11(2):44–56.

Havila, Virpi (1996). *International Business-Relationship Triads: A Study of the Changing Role of the Intermediating Actor*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.

Havila, Virpi, Jan Johanson & Peter Thilenius (2004). International Business-Relationship Triads. *International Marketing Review*, vol. 21(2): 172–186.

Heelas, Paul (2002). Work Ethics, Soft Capitalism and the ”Turn to Life”. I Paul du Gay & Michael Pryke (red.), *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*: 78–96. London: Sage.

Heider, Fritz (1958). *Balance Theory and Cognitive Dissonance Theory: The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley & Sons.

Herrington, J. Duncan & Louis M. Capella (1994). Practical Applications of Music in Service Settings. *Journal of Service Marketing*, vol. 8(3):50–65.

Hightower, Roscoe, Michael K. Brady & Thomas L. Baker (2002). Investigating the Role of the Physical Environment in Hedonic Service Consumption: An Exploratory Study of Sporting Events. *Journal of Business Research*, vol. 55(9):697–707.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 250

Hochschild, Arlie Russel (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. Berkeley, CA: University of California Press

Hochschild, Arlie Russel (2003). *The Commercialization of Intimate Life: Notes from Home and Work*. Berkeley, CA: University of California Press.

Hoffman, K. Douglas & L.W. Turley (2002). Atmospherics, Service Encounters and Consumer Decision Making: An Integrative Perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 10(3):33–47.

Hoffman, K. Douglas, Scott W. Kelley & Beth C. Chung (2003). A CIT Investigation of Servicescape Failures and Associated Recovery Strategies. *Journal of Services Marketing*, vol. 17(4):322–340.

de Holan, Pablo Martin & Nelson Phillips (1997). Sun, Sand, and Hard Currency: Tourism in Cuba. *Annals of Tourism Research*, vol. 24(4):777–795.

Holma, Anne (2004). *Triadic Business Relationships: the Changing Role of Intermediaries in the Business Travel Industry*. Aalborg: University of Aalborg, 13th Nordic Tourism Research Symposium, 4–7 november 2004.

Holmlund, Maria (1997). *Perceived Quality in Business Relationships*. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.

Hui, Michael K. & John E. G. Bateson (1991). Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. *Journal of Consumer Research*, vol. 18(September):174–184.

Hui, Michael K., Laurette Dude & Jean-Charles Chebat (1997). The Impact of Music on Consumers' Reactions to Waiting for Services. *Journal of Retailing*, vol. 73(1):87–104.

Hutton, James D. & Lynne D. Richardson (1995). Healthscapes: The Role of the Facility and Physical Environment on Consumer Attitudes, Satisfaction, Quality Assessments and Behaviors. *Health Care Management Review*, vol. 20(2):48–61.

Iacobucci, Dawn & Amy Ostrom (1996). Commercial and Interpersonal Relationships: Using the Structure of Interpersonal Relationships to Understand Individual-to-Individual, Individual-to-Firm, and Firm-to-Firm Relationships in Commerce. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13(1):53–72.

Icelandair (2002). The Icelandic Spa Cocktail [Annons]. *Spa Magazine*, vol 1(1):40.

Johansson, Inge (2000). Förskolepedagogiken möter skolan: utgångspunkter för förändring. I Gunni Kärrby (red.), *Skolan möter förskolan och fritidshemmet*: 19–38. Lund: Studentlitteratur.

Jones, M.A. (1999). Entertaining Shopping Experiences: An Exploratory Investigation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 6(3):129–139.

Kanter, Rosabeth Moss (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, vol. 72 (July–August):96–108.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 251

Kellner, Christina (2003). Friskvård gör anställda sjuka. *Svensk Hotellrevy*, nr 6–7:22.

Khurana, Rakesh (2002), Market Triads: A Theoretical and Empirical Analysis of Market Intermediation. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 32(2):239–262.

Kimberling, C. Ronald (1982). *Kenneth Burke's Dramatism and the Study of the Popular Arts*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Popular Press.

Klefbeck, Johan & Terje Ogden (1995). *Barn och nätverk: ekologiskt perspektiv på barns utveckling och nätverksterapeutiska metoder i behandlingsarbetet med barn.* Stockholm: Liber.

Knights, David (1992). Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management. *Academy of Management Review*, vol. 17(3):514–536.

Kotler, Philip (1973). Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, vol. 49(4):48–65.

Kotler, Philip, John Bowen, & James Makens (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall.

Lamacraft, J. (1998). *Retail Design: New Store Experiences.* London: FT Retail and Consumer Reports.

Lane, Christel & Reinhard Bachmann (1998). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press.

Larsson, Håkan & Stefan Morén (1988). *Organisationens mänskliga insida: om det sociala arbetets utvecklingsmöjligheter.* Umeå: Institutionen för socialt arbete vid Umeå universitet.

Lashley, Conrad & Alison Morrison (2003). Hospitality as a "Commercial Friendship". *Hospitality Review*, vol. 5(2):31–37.

Latour, Bruno (1998). *Artefakternas återkomst: ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Stockholm: Nerenius och Santérus förlag.

Latour, Bruno (1999). *Pandora's Hope: Essays on the Reality of Science Studies*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lefebvre, Henri (1977). Reflections on the Politics of Space. I Richard Peet (red.), *Radical Geography: Alternative Viewpoints on Contemporary Social Issues*:339–352. London: Methuen.

Lefebvre, Henri (1991). *The Production of Space*. Oxford: Blackwell.

Levin, Bert & Richard Normann (2000). *Vårdens chans: en modell för morgondagens vård och äldreomsorg.* Falun: Ekerlids.

Lévinas, Emmanuel (1961). *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*. La Haye: Martinus Nijhoff (Réédité dans le Livre de Poche (1990), Biblio Essai No. 4120).

Lévinas, Emmanuel (1974). *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*. La Haye: Martinus Nijhoff. (Réédité dans le Livre de Poche (1990), Biblio Essai No. 4121).

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 252

Lévinas, Emmanuel (1976). Nom d'un chien ou le droit naturel. I E. Lévinas, *Difficile liberté. Essais sur le judaïsme*: 199–202. Paris: Albin Michel.

Lévinas, Emmanuel (1982). *Éthique et infini – Dialogues avec Philippe Nemo.* Paris: Fayard/France Culture.

Lévinas, Emmanuel (1998). *Éthique comme philosophie première.* Paris: Payot-Rivages.

Levitt, Theodore (1972). Production-line Approach to Service. *Harvard Business Review*, vol. 50 (September–October):41–52.

Liljander, Veronica & Tore Strandvik (1995). The Nature of Customer Relationships in Services. I Teresa A. Swartz, David E. Bowen & Stephen W. Brown (red.), *Advances in Services Marketing and Management*, vol. 4:141–167. London: JAI Press.

Liljequist, Kurt (2000). *Skola och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lindquist, Hans & Jan E. Persson (1997). *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter: en analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen.* Lund: Författarna.

Lindstein, Thomas (1997). *Unga vid vändpunkten: att arbeta med ungdomar vars föräldrar missbrukar.* Stockholm: Förlagshuset Gothia.

Lovelock, Christopher H. (2000). Functional Integration in Services: Understanding the Links Between Marketing, Operations, and Human Resources. I Teresa A. Swartz & Dawn Iacobucci (red.), *Handbook of Services Marketing & Management*: 421–437. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lucas, Anthony F. (2003). The Determinants and Effects of Slot Servicescape Satisfaction in a Las Vegas Hotel Casino. *UNLV Gaming Research and Review Journal*, vol. 7(1):1–19.

Lundbäck, Mattias (2000). *Asymmetric Information and the Production of Health.* Lund: Nationalekonomiska institutionen, Lunds Universitet.

Lusch, Robert F. & Stephen L. Vargo (2005). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

van Maanen, John (1991). *The Smile Factory: Work at Disneyland*. I Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg & Joanne Martin (red.), *Reframing Organizational Culture*: 55–76. Newsbury Park, CA: Sage Publication.

Manley, Joan E. (2001). The Customer is Always Right? Customer Satisfaction Surveys as Employee Control Mechanisms in Professional Service Work. I Andrew Sturdy, Irena Grugulis & Hugh Willmott (red.), *Customer Service: Empowerment and Entrapment*: 157–169. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave.

Mansén, Elisabeth (2001). *Ett paradis på jorden.* Stockholm: Atlantis.

Martineau, Pierre (1958). The Personality of the Retail Store. *Harvard Business Review*, vol. 36(Jan–Feb):47–55.

Mason, Kevin J. & R. Gray (1999). Stakeholders in a Hybrid Market: The

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 253

Example of Air Business Passenger Travel. *European Journal of Marketing*, vol. 33(9–10):844–858.

Mattila, Anna S. & Jochen Wirtz (2001). Congruency of Scent and Music as a Driver of In-Store Evaluations and Behaviour. *Journal of Retailing*, vol. 77(2):273–289.

McCallum, Richard J. & Wayne Harrison (1985). Interdependence in the Service Encounter. I John A. Czepiel, Michael R. Solomon & Carol F. Surprenant (red.), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interactions in Service Businesses*: 35–48. Lexington, MA: Lexington Books.

McGoldrick, Peter J. (2002). *Retail Marketing*. London: McGraw-Hill. 2 upplagan.

Meinig, Donald W. (1979). *The Interpretation of Ordinary Landscapes: Geographical Essays*. New York: Oxford University Press.

Mels, Tom (1999). *Wild Landscapes: The Cultural Nature of Swedish National Parks*. Lund: Lund University Press.

Mels, Tom (2004). Lineages of a Geography of Rhythms. I Tom Mels (red.). *Reanimating Places: A Geography of Rhythms*:3–42. Burlington, VT: Ashgate.

Merrifield, Andrew (2000). Henri Lefebvre: A Socialist in Space. I Mike Crang & Nigel Thrift (red.), *Thinking Space*: 167–182. London: Routledge.

Meuter, Matthew L., Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree & Mary Jo Bitner (2000). Self-service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-based Service Encounters. *Journal of Marketing*, vol. 64(3):50–60.

Miller, Daniel (1998). *A Theory of Shopping.* Ithaca: Cornell University Press.

Milliman, Ronald E. (1982). Using Background Music to Affect the Behaviour of Supermarket Shoppers. *Journal of Marketing*, vol. 46(3):86–91.

Mitchell, Deborah J., Barbara E. Kahn & Susan C. Knasko (1995). There's Something in the Air: Effects of Ambient Odor on Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*, vol. 22(2):229–238.

Mitchell, Don (1996). *The Lie of the Land: Migrant Workers and the California Landscape*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Mitchell, Don (2003). Dead Labor and the Political Economy of Landscape: California Living, California Dying. I Kay Anderson, Mona Domosh, Steve Pile & Nigel Thrift (red.), *Handbook of Cultural Geography*: 233–248. London: Sage.

Mitchell, W. J. Thomas (1994a): Introduction. I Mitchell, W. J. Thomas (red.), *Landscape and Power*: 1–4. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Mitchell, W. J. Thomas (1994b), Imperial Landscape. I Mitchell, W. J. Thomas (red.), *Landscape and Power*: 5–34. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 254

Mohr, Lois A. & Mary Jo Bitner (1995). The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. *Journal of Business Research*, vol. 32(3):239–252.

Morén, Stefan (1996). *Förändringens gestalt: om villkoren för mänskligt bistånd*. Stockholm: Publica. 2 upplagan.

Morén, Stefan & Björn Blom (2003). *Insatser och Resultat eller resultat: om utvärdering i socialt arbete.* Umeå: Umeå universitet.

Morgan, Gareth (1986). *Images of Organization*. London: Sage Publications.

Morgan, Gareth (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.

Morin, Karen M. (2003). Landscape and Environment: Representing and Interpreting the World. I Sarah L. Holloway, Stephen P. Rice & Gill Valentine (red.), *Key Concepts in Geography*: 319–333. London: Sage.

Mossberg, Lena (2003). *Att skapa upplevelser: från ok till wow!* Lund: Studentlitteratur.

Nash, Catharine (1999). Landscapes. I Paul Cloke, Phil Crang & Mike Goodwin (red.), *Introducing Human Geographies*: 217–225. London: Arnold.

Nationalencyklopedin (2005). *Limerick*. http://80-www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=241729&i_word=limerick/ Läst den 20 januari 2005.

Norborg, Lars-Arne (1988). *Sveriges historia under 1800- och 1900-talen.* Stockholm: Esselte Studium. 2 upplagan.

Nordgren, Lars (2003). *Från patient till kund: intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position.* Lund: Lund Business Press.

Nordgren, Stina & Bengt Fridlund (2001). Patients Perceptions of Self-Determination as Expressed in the Context of Care. *Journal of Advanced Nursing*, vol. 35(1): 117–125.

Normann, Richard (1983). *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen.* Malmö: Liber.

Normann, Richard. (1986). *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber. 2 upplagan.

Normann, Richard (2000a). *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen.* Malmö: Liber. 4 upplagan.

Normann, Richard (2000b). Förord i Rafael Ramírez & Johan Wallin. *Prime Movers*. Malmö: Liber Ekonomi.

Normann, Richard (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet.* Malmö: Liber.

Northcraft, Gregory B. & Richard B. Chase (1985). Managing Service Demand at the Point of Delivery. *Academy of Management Review*, vol. 10(1):66–75.

Nowak, Linda I., Paul D. Boughton & Arun J. A. Pereira (1997). Relation-

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 255

ships between Businesses and Marketing Research Firms. Industrial Marketing Management, vol. 26(6):487–495.

Nyqvist, Jody, Bernard H. Booms & Mary Jo Bitner (1985). Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach. I John A. Czepiel, Michael R. Solomon & Carol F. Surprenant (red.), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interactions in Service Businesses*: 195–212. Lexington, MA: Lexington Books.

Oakes, Steve (2000). The Influence of the Musicscape within Service Environments. *Journal of Services Marketing*, vol. 14(7):539–556.

O'Dell, Tom (2002). Upplevelsens makt: Gåvobyte i det senmoderna. I Tom O'Dell (red.), *Upplevelsens materialitet*: 151–166. Lund: Studentlitteratur.

Olwig, Kenneth R. (1996). Recovering the Substantive Nature of Landscape. *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 86(4):630–653.

Olwig, Kenneth R. (2002). *Landscape*, *Nature and the Body Politic*. *From Britain's Renaissance to America's New World*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.

Ornstein, Suzyn (1992). First Impressions of the Symbolic Meanings Connected by Reception Area Design. *Environment and Behavior*, vol. 24(1):85–110.

Ottosson, Jan-Otto (1999). *Patient – läkarrelationen: läkekonst på vetenskaplig grund.* Stockholm: Natur och Kultur.

Painter, Joe (1995). *Politics*, *Geography and 'Political Geography'*. London: Arnold.

Palmer, Ian & Craig C. Lundberg (1995). Metaphors of Hospitality Organizations: An Exploratory Study. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36(3):80–86.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, vol. 49 (Fall):41–50.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, vol. 64(Spring):12–40.

Patton, Phil (2002). Auto Show. *Metropolis*, December 2002.

Parker, Martin (2002). *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*. Cambridge: Polity Press.

Payne, Malcolm (1997). *Modern Social Work Theory.* London: Macmillan. 2 upplagan.

Persson, Jan E. & Ulrika Westrup (2000). Värdeprocesser i social verksamhet: en kritik av modellimporten från näringslivet som grund för kunskapsutveckling. I *Kunskap, konst och kreativitet: om socialt arbete i praktiken*: 55–66. Stockholm: Svenska kommunförbundet.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 256

Persson, Jan E. & Ulrika Westrup (2003). *Det personliga mötet i social verksamhet.* Uppsats presenterad vid Kvalitetsmässan i Göteborg.

Persson, Sven (1998). *Förskolan i ett samhällsperspektiv.* Lund: Studentlitteratur.

Petersson, Magdalena (2003). *Identitetsföreställningar: performance, normativitet och makt ombord på SAS och AirHoliday.* Göteborg: Mara.

Pine, Joseph & James Gilmore (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, vol. 76 (July–August):97–105.

Pine, Joseph & James Gilmore (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage.* Boston: Harvard Business School Press.

Prasad, V. Kanti (1975). Unplanned Buying in Two Retail Settings. *Journal of Retailing*, vol. 51(3):3–12.

Priddle, Alisa (2003). Immaculate Conception. VW's Transparent Factory a Testament to Luxury. I *Ward's Autoworld*, October 2003.

Ramírez, Rafael (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, vol. 20(1):49–65.

Rathmell, John (1966). What Is Meant by Services? *Journal of Marketing*, vol. 30(October):32–36.

Relph, Edward (1976). *Place and Placenessness*. London: Pion.

Riewoldt, Otto (2000). *Retail Design.* New York: teNeues Publishing Company.

Riewoldt, Otto (2002a). *Brandscaping: Worlds of Experience in Retail Design.* Basel: Birkhäuser.

Riewoldt, Otto (2002b). *New Hotel Design.* New York: Watson-Guptill Publications.

Rombach, Björn (1997). *Den marknadslika kommunen: en effektstudie.* Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Rose, Gillian (1992). Geography as a Science of Observation: The Landscape, the Gaze and Masculinity. I Felix Driver & Gillian Rose (red.), *Nature and Science: Essays in the History of Geographical Knowledge*:8–18. Cheltenham: Historical Geography Research Series, number 28.

Rose, Gillian (1993). *Feminism and Geography. The Limits of Geographical Knowledge*. Cambridge: Polity.

Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik & Timothy L. Kenningham (1986). *Service Marketing*. New York: Harper Collins College Publishers.

Rutes, Walter A., Richard H. Penner & Lawrence Adams (2001). *Hotel Design, Planning and Development.* New York & London: WW Norton & Company.

de Ruyter, Ko, & Martin G.M. Wetzels (2000). The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters. *Journal of Service Research*, vol. 2(3):276–284.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 257

Sahlin, Jan (2000). *Hälso- och sjukvårdslagen.* Stockholm: Författaren och Norstedts Juridik AB.

Salzer-Mörling, Miriam & Lars Strannegård (2002). Det utmärkta teckenspråket. I Lena Holger & Ingalill Holmberg (red.), *Identitet: om varumärken, tecken och symboler*: 151–159. Stockholm: Raster förlag.

Sellerberg, Ann-Mari (1994). *A Blend of Contradictions: Georg Simmel in Theory and Practice.* New Brunswick, NJ och London: Transaction Publishers.

Sennett, Richard (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Company.

Sennett, Richard (1999). Growth and Failure: The New Political Economy and its Culture. I Mike Featherstone & Scott Lasch (red.), *Spaces of Culture: City, Nation, World*: 14–26. London: Sage.

Sennett, Richard (2003). *Respect: The Formation of Character in a World of Inequality*. London: Allen Lane.

*Sensa Spa* (2003). [Broschyr]. Lund: Utan utgivare.

Sherman, Elaine, Anil Mathur & Ruth Belk Smith (1997). Store Environment and Consumer Purchase Behavior: Mediating Role of Consumer Emotions. *Psychology and Marketing*, vol. 14 (4):361–378.

Sherry Jr, John F. (1998). *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*. Chicago, IL: NTC Business Books.

Shields, Rob (1998). *Lefebvre, Love and Struggle: Spatial Dialectics*. London: Routledge.

Shostack, Lynn G. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 41(April):73–80.

Shostack, Lynn G. (1985). Planning the Service Encounter. I John A. Czepiel, Michael R. Solomon & Carol F. Surprenant (red.), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interactions in Service Businesses*: 243–254. Lexington, MA: Lexington Books.

Shubert, Adrian (2001). *Death and Money in The Afternoon: A History of the Spanish Bullfight.* New York: Oxford University Press.

Simmel, Georg (1971). *On Individuality and Social Forms.* (Urval av texter samt introduktion av Donald N. Levine.) Chicago, IL och London: The University of Chicago Press.

Simmel, Georg (1997). The Philosophy of Fashion. I David Frisby & Mike Featherstone (red.), *Simmel on Culture: Selected Writings*: 187–206. London: Sage.

Singer, Peter (1991). *A Companion to Ethics.* Oxford: Blackwell Reference.

*Skånska Dagbladet* (2003). Avgift gör bollhav till upplevelseindustri: Upplevelsebaserad barnlek – en affärsidé i tiden; Snabbast tillväxt för upplevelseindustrin. 4/10 2003.

*Sköna hem* (2001). [Informationssida om badkullor, lerinpackningar mm.], vol 6 (december):129–131.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 258

Smith, Neil (1990). *Uneven Development: Nature, Capital and the Production of Space*. Oxford: Blackwell. 2nd Edition.

Soja, Edward W. (1989). *Postmodern Geographies: The Reassertion of Space in Social Theory*. London: Verso.

Soja, Edward W. (1996). *Thirdspace: Journeys to Los Angeles and Other Real-and-imagined Places*. Oxford: Blackwell.

Solomon, Michael R., Carol F. Surprenant, John A. Czepiel & Evelyn G. Gutman (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, vol. 49 (Winter):99–111.

*Spa Magazine* (2002). [Om Hasseludden Konferens & Yasuragi], vol 1(2):25.

Spangenberg, Eric R., Ayn E. Crowley & Pamela W. Henderson (1996). Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations and Behaviors? *Journal of Marketing*, vol. 60(2):67–80.

Spies, Kordelia, Friedrich Hesse & Kerstin Loesch (1997). Store Atmosphere, Mood and Purchasing Behavior. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14(1):1–17.

Storbacka, Kaj & Jarmo R. Lehtinen (2000). *CRM: Customer Relationship Management – leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Malmö: Liber Ekonomi.

Storbacka, Kaj, Tore Strandvik & Christian Grönroos (1994). Managing Customer Relationships for Profit: the Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5(5):21–38.

Strannegård, Lars & Maria Friberg (2001). *Already Elsewhere: Play, Identity and Speed in the Business World.* Stockholm: Raster Förlag.

Sturdy, Andrew, Irena Grugulis & Hugh Willmott (2001). *Customer Service: Empowerment and Entrapment*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave.

Sullivan, Malcolm & Dennis Adcock (2002). *Retail Marketing*. London: Thomson.

Sundstrom, Eric & Irwin Altman (1989). Physical Environments and Workgroup Effectiveness. *Research in Organizational Behavior*, vol. 11:175–209.

Sunesson, Sune (2000). Efterskrift. I Anna Meeuwisse, Sune Sunesson & Hans Swärd (red.), *Socialt arbete: en grundbok*: 334–343. Stockholm: Natur och Kultur.

*Supermarket* (2000). Gröna Konsum på Avenyn: Göteborg vill göra matinköpen till ett nöje; O'Learys koncept handlar om spännande mat och TV-sänd sport; Hard Rock Café arbetar med rockens magi; Nike Town, London, en liten stad full av stora effekter; Sporthouse, Göteborg – ett stort utbud av upplevelser och aktiviteter; Farsta centrum – prisbelönad kombination av flärd och förnuft; Heron City, ett centrum för shopping och nöjen, nr 3.

Swanberg, Lena Katarina (2001). Spa en lustresa. *Sköna Hem*, nr 12:113–116.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 259

Swee, Hoon Ang, Meng Leong Siew & Joseph Lim (1997). The Mediating Influence of Pleasure and Arousal on Layout and Signage Effects: Comparing More and Less Customized Retail Services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 4(1):13–24.

Sweeney, Jillian C. & Macy Chew (2000). Consumer-brand Relationships: An exploratory Study in the Services Context. *The Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, Griffith University, Gold Coast, Queensland, 28 November–1 December 2000.

Svenungsson, Jayne (2004). *Guds återkomst: en studie av gudsbegreppet inom postmodern filosofi.* (Logos-Pathos nr 3.) Göteborg: Glänta produktion.

*Svensk Hotellrevy* (2003). Arbetsvillkor, problem och krav på 5 av landets spaställen. nr 6–7:22–23.

Sydow, Jorg (1998). Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. I Christel Lane & Reinhard Bachmann (red.), *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*: 31–63. Oxford: Oxford University Press.

Sztompka, Piotr (1999). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Säwe, Filippa (2004). *Att tala med, mot och förbi varandra: samtal mellan föräldrar och skolledning på en dövskola.* Lund: Sociologiska institutionen.

Söderström, Lars, Fredrik Andersson, Per Gunnar Edebalk & Agneta Kruse (2001). *Privatiseringens gränser: perspektiv på välfärdspolitiken*. Kristianstad: SNS.

Tombs, Alastair & Janet R. McColl-Kennedy (2003). Social-Servicescape Conceptual Model. *Marketing Theory*, vol. 3(4):447–475.

Toynbee, Polly (2003). *Hard Work: Life in Low-Pay Britain*. London: Bloomsbury.

Tryggstad, Lena (1999). Ett möte en chans. I Kerstin Kåll (red.), *Yasuragi: stillhet, skönhet, harmoni*: 4–7. Stockholm: Bokförlaget Fischer & Co.

Tuan, Yi-Fu (1974). *Topophilia: A Study of Environmental Perception*, *Attitudes*, *and Values*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Tuan, Yi-Fu (1977). *Space and Place: The Perspective of Experience*. London: Arnold.

Turley, Lou W. & Douglas L. Fugate (1992). The Multidimensional Nature of Service Facilities: Viewpoints and Recommendations. *Journal of Services Marketing*, vol. 6(3):37–45.

Turley, L. W. & Ronald E. Milliman (2000). Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, vol. 49(2):193–211.

Unwin, Tim (2000). A Waste of Space? Towards a Critique of the Social Production of Space… . *Transactions of the Institute of the British Geographers*, vol. 25(1):11–29.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 260

*Varbergs Kurort Hotell & Spa* (2002). [Broschyr]. Varberg: Utan utgivare.

Vargo, Stephen & Robert F. Lusch (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, vol. 6(4):324–335.

Vargo, Stephen L. & Robert F. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January):1–17.

Varley, Rosemary (2001). *Retail Product Management*. London: Routledge.

Varley, Rosemary & Mohammed Rafiq (2004). *Principles of Retail Management*. Basingstoke: Palgrave.

Wakefield, Kirk L. & Julie Baker (1998). Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response. *Journal of Retailing*, vol. 74(4): 515–539.

Wakefield, Kirk L. & Jeffrey G. Blodgett (1994). The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings. *Journal of Services Marketing*, vol. 8(3):66–76.

Wakefield, Kirk L. & Jeffrey G. Blodgett (1996). The Effect of the Servicescape on Customers' Behavioral Intentions in Leisure Service Settings. *Journal of Services Marketing*, vol. 10(6):45–61.

Walton, J. (2001). The Hospitality Trades: A Social History. I Conrad Laschley & Alison Morrison (red.), *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*: 56–76. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Westrup, Ulrika (2002). *Gränsöverskridande styrning: om krav på ekonomisk styrning i social verksamhet inriktad mot barn och ungdomar*. Helsingborg: Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Wikström, Solveig, Ulf Elg & Ulf Johansson (1989). *Den dolda förnyelsen: en granskning av konsumentföretagens och konsumtionens förvandling*. Stockholm: SNS Förlag.

Williams, Russell & Miriam Dargel (2004). From Servicescape to "Cyberscape". *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 22(3):310–320.

Willim, Robert (2002). *Framtid.nu: flyt och friktion i ett snabbt företag*. Stockholm/Stehag: Symposion.

Willim, Robert (2005a). It's in The Mix. Configuring Industrial Cool. I Orvar Löfgren & Robert Willim (red.), *Magic, Culture & The New Economy*: 97–104. Oxford: Berg.

Willim, Robert (2005b): Looking With New Eyes on The Old Factory: On The Rise of Industrial Cool. I Tom O'Dell & Peter Billing, Experiencescapes: Tourism, Culture and Economy: 33–48. Köpenhamn: CBS Press.

Winter, F. (2003). Respekt i en ojämlik värld av Richard Sennett (Bokrecension). *Ethos*, 3/2003:45.

Wolff, Kurt H. (1950). *The Sociology of Georg Simmel.* Glencoe, Ill: The Free Press.

Woodruff, Robert B. & Sarah Gardial (1996). *Know Your Customers: New*

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 261

*Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford: Blackwell Publishers.

von Wright, Moira (2000). *Vad eller vem? En pedagogisk rekonstruktion av G H Meads teori om människors intersubjektivitet*. Göteborg: Daidalos.

Yalch, Richard F. & Eric R. Spangenberg (1990). Effects of Store Music on Shopping Behavior. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 7(2):55–63.

Yalch, Richard F. & Eric R. Spangenberg (2000). The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times. *Journal of Business Research*, vol. 49(2):139–147.

Ypma, Herbert (2001). *Hip Hotels: Escape*. London: Thames & Hudson.

Ypma, Herbert (2002). *Hip Hotels: City*. London: Thames & Hudson. Reviderad upplaga.

Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman & Leonard L. Berry (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 49(2):33–47.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry & A. Parasuraman (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, vol. 52 (April):35–48.

Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo Bitner (2000). *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.

Žižek, Slavoj (1997). *The Plague of Fantasies*. London: Verso.

Öresland, Stina (1999). *Vanor och ovanor: om etik och moral i sjukvården.* Arbetsrapport. Göteborg: Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

# Noter

1 Dessa fyra attribut representeras ibland av akronymen IHIP som står för eng. *intangibility*, *heterogenity*, *inseperability* och *perishability.*

2 Se även amerikanska läroböcker inom tjänstemarknadsföring som exempelvis de författade av Rust, Zahorik & Keningham (1996, s. 7ff) eller Kotler, Bowen & Makens (2003, s. 41ff).

3 Systemteori växer fram som ett betydelsefullt perspektiv under 1970-talet. Perspektivet anlägger en helhetssyn på organisationen och utgår från premissen att företaget samspelar med sin omvärld. Systemteori ger även förståelse för hur den interna organisationen är uppbyggd och hur organisationens olika delar och nivåer är relaterade till varandra (se exempelvis Morgan 1999, s. 48ff).

4 Marketing managementtraditionen etablerades under 1960-talet och har sedan dess dominerat både marknadsföringsämne och forskning. Utgångspunkten är en pragmatisk, beslutsfattarcentrerad syn på marknadsföring, i vilken de 4P:na (produkt, plats, pris och påverkan) har en mycket framträdande plats. Marketing managementtraditionens mest betydelsefulla frontfigur är Philip Kotler.

5 Den nordiska skolan är ett samlingsbegrepp för forskare som arbetat med forskning och teoriutveckling med utgångspunkt i tjänstemarknadsföring med förgreningar inom management av tjänster och tjänstekvalitet under de senaste 30 åren.

6 Det bör noteras att Christian Grönroos (1979) och Evert Gummessons (1977) avhandlingar var de första nordiska avhandlingarna inom området tjänstemarknadsföring och management av tjänster. Grönroos fokuserade på marknadsföring av tjänster på konsumentmarknader och Gummesson på marknadsföring och inköp av tjänster på industriella marknader. I båda avhandlingarna presenteras en rad olika argument för tjänsteföretag att uppmärksamma interaktionen mellan kund/inköpare och personal/säljare under tjänsteprocessen.

7 Metaforen sanningens ögonblick anspelar på stunden av allvar på tjurfäktningsarenan. Matadoren har endast ett ögonblick, sanningens ögonblick, att göra intryck på sin publik. Genom att föra in sanningens ögonblick som förståendeskapande enhet i interaktionen mellan frontpersonal och kund, riktas uppmärksamheten mot tillfället när kunden möter tjänsteleverantörens resurser och arbetsmetoder. Varje sanningens ögonblick utgör ett tillfälle att visa upp tjänsteföretagets förträfflighet.

8 Det bör uppmärksammas att Richard Normann inte själv anser sig vara en del av den nordiska skolan, dock delar han många likheter med dess förespråkare och därför presenteras han i detta sammanhang.

9 Det bör uppmärksammas att andra definitioner av servicemötet är möjliga. I samma antologi (Czepiel, Solomon & Surprenant 1985) finns författare som definierar servicemötet på ett annat sätt. Exempelvis Lynn Shostack (1985, s. 243) argumenterar att ”Ett servicemöte utgörs av en tidsperiod under vilken kunden direkt interagerar med en tjänst” [min översättning]. Enligt denna definition

omfattas även kundens interaktioner av tjänsten fysiska delar. Se även Richard Eks kapitel i denna volym som behandlar denna typ av servicemöte.

[10] Dessutom lyfter Czepiel, Solomon & Surprenant (1985, s. 4ff) fram sex andra karakteristiska särdrag för servicemötet.

[11] Ett exempel är Nyqvist, Booms och Bitner (1985) som använde *Critical Incident Technique* som en metod för att analysera servicemöten, en metod som har fått omfattande spridning inom tjänstemarknadsföring. *Critical Incident Technique* är en metod som består av en speciell uppsättning av definierade procedurer som används för att samla in observationer av mänskligt beteende. Observationerna klassificeras på ett sådant sätt att det är möjligt att använda dem för att bemöta praktiska problem. Sedan kan klassifikationerna kombineras med kvantitativa, induktiva grupperingsprocedurer som faktoranalys eller klusteranalys. Metoden etablerades av psykologen John C. Flanagan (1954) i en artikel som publicerades i tidskriften *Psychological Bulletin.* Se även Backström och Johanssons kapitel i denna volym.

[12] Enligt tidigare framförd avgränsning behandlas endast ”företagsekonomiska ansatser”. Inom varje ansats redovisas dessutom endast ett fåtal studier som kan anses vara representativa. Varken företagsekonomiska studier eller representativa utvecklingar inom varje ansats rekommenderas därför för vidare läsning.

[13] Den mest dominerande gapmodellen presenterades av Parasuraman, Zeithaml och Berry (1985). Till gapmodellen finns även mätinstrumentet SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988) kopplat som mäter tjänstekvalitet.

[14] Den symboliska interaktionismen är en teoretisk ansats som fokuserar på vilken roll symboler och språk har i mänsklig interaktion. Rörelsen uppstod under 1950-talat som en sociologisk inriktning som arbetade med noggranna reflektioner av hur normer och mening primärt kan studeras utifrån ansikte-mot-ansikte-relationer mellan människor. Skolan var inspirerad av amerikansk pragmatism och tysk fenomenologi. Den symboliska interaktionismens ursprung brukar främst härledas till George H. Mead och hans efterföljare Herbert Blumer (Harste & Mortensen 2003).

[15] Se tex Angelöv & Johnssons (1990) *Introduktion till socialpsykologi* för en utförlig presentation av rollteori.

[16] Inom den symboliska interaktionismen anses ett skript vara den socialt inlärda kognitionen och produktionen av handlingen. Det sociala skriptet beskriver inte enbart regler och handling, utan även motiv och känslor som sociala aktörer antas inneha (Harste & Mortensen). I dramaturgisk teori utgör skriptet rollen som utförs i förhållande till en viss publik (Goffman 1959). Se även Björks (1992) översikt om användningen av skript inom tjänsteforskning.

[17] Relationsmarknadsföring har lanserats som ett nytt paradigm inom marknadsföring och ett alternativ till marketing managementsynsättet (Grönroos 1994). Relationsmarknadsföring utgår från ett marknadsföringsperspektiv som ”… sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum” (Gummesson 1998, s. 16). Tillsammans med ett nätverksperspektiv på tjänstemarknadsföring utgörs perspektivet av ett antal centrala begrepp inom marketing managementtraditionen och *quality management* (Gummesson 1996). Se även Ballantyne, Christopher och

Payne (2003) och Egan (2003) för introduktioner till relationsmarknadsförings-teori.

[18] Relationsmarknadsföring och CRM kan anses vara synonyma i den bemärkelsen att båda teoribildningarna fokuserar på relationen mellan kund och företag. Dock koncentrerar sig CRM mer på att utveckla och kontrollera relationen mellan tjänsteföretag och kund, medan relationsmarknadsföring har ett vidare intresse för företagets samtliga relationer. I denna framställning behandlas teoribildningarna synonymt, eftersom servicemötet behandlar interaktionen mellan företag och kund.

[19] Citaten härrör från en intervju med en chef för en svensk affärsresebyrå. Intervjun förbereddes och utfördes av Danka Ucur, Samir Jusufovic och Michael Svensson under hösten 2003.

[20] För en mer utförlig redogörelse av resebyråns metamorfos, se Holmas analys av triadiska affärsrelationer på resemarknaden (Holma 2004).

[21] Allt fler företag idag försöker eliminera bonusförmåner till privatresor – en kvarleva från B2C-marknaden – genom att tvinga sina medarbetare att använda poängen i tjänstesammanhang. I praktiken är det dock svårt att kontrollera innehållet i de personliga lojalitetskorten.

[22] Observationen från SBTA:s konferens utfördes av en av författarna.

[23] Den forskning som presenteras i detta kapitel har mottagit ekonomiskt stöd från Öresundsregionens forsknings- och utvecklingskommitté (Öforsk), Svenska Vetenskapsrådet och Riksbankens jubileumsfond.

[24] Citerad efter en Sensa SPA (2003, s. 3).

[25] Av stilistiska skäl refererar jag i fortsättningen till dessa båda platser som Varberg och Hasseludden.

[26] Varbergs Kurort Hotell & Spa (2002).

[27] www.hasseludden.com, läst den 22 september 2003.

[28] Hasseluddens hemsida förklarar att ”Yasuragi betyder inre lugn och harmoni på japanska. Yasuragi är även namnet på vår badanläggning. Där kan du njuta av olika sorters bad – varma inomhuskällor, heta utomhuskällor och svalkande bassängbad” (www.hasseludden.com, läst den 22 september 2003).

[29] När han skulle beskriva Hasseluddens originella utseende hävdade en chef vid anläggningen att fram till dess att Yasuragi-konceptet utvecklades på 1990-talet såg stället ut som vilket svenskt kommunalt badhus som helst från tidigt 70-tal. Detta var, med andra ord, ett ställe som ursprungligen saknade varje form av charm eller aura.

[30] Denna framställning av soldyrkan hänger nära ihop med ett beteende som många människor i Sverige hänger sig åt, och känner sig förknippade med. Att lapa sol är, i den här delen av världen, en verksamhet som gränsar till det religiösa, och har djupa samband med uppfattningar om hälsa och välbefinnande.

[31] www.hasseludden.com, läst den 22 september 2003.

[32] www.hasseludden.com, läst den 22 september 2003.

[33] Se du Gay & Pryke 2002 för en utförlig diskussion om hur begreppet kulturell ekonomi kan förstås.

[34] Jfr Bauman (1997, 1998); Harvey (2000); Sennett (1999, s. 19 ff). Se även

Castells (1997, s. 252 ff och i någon mån 1996, s. 213) för en diskussion om hur nedmonteringen av välfärdsstaten hänger ihop med större ekonomiska processer och konkurrensförhållandet mellan nationalstaterna.

[35] Vad jag här benämner samtalsordningen är vad Foucault (1993) benämner diskursens ordning.

[36] I Foucaults *Klinikens födelse* (1973) skapades begreppet den medicinska blicken.

[37] Hur service kan planeras, organiseras och styras så att standardisering kan förverkligas beskrevs av Levitt (1972).

[38] *Leon* är en förkortning av *Lägsta effektiva omhändertagandenivå*. Principen lanserades i början på 1980-talet av professorn i psykiatri, Gerdt Wretmark, Regionsjukhuset i Linköping.

[39] Enligt Gummesson (2002, s. 93f) kan patient–läkarmötet beskrivas som en relation på högst ojämna villkor. Kvalitet skapas enligt Gummesson om mötet blir mera jämbördigt. Se även Ottosson (1999, s. 27), som hävdar den principiella likställdheten mellan läkare och patient.

[40] DRG betyder diagnosrelaterade grupper och används för att indela, beskriva och redovisa sjukvård som prestationer som kan mätas i ekonomiska termer och som kan åstadkomma jämförbarhet mellan olika diagnoser.

[41] Det ska dock sägas att uppgifterna även innefattar andra insatser. Det finns exempelvis uppgifter för socialtjänsten som är mer inriktade på samhällsförändringar (se t.ex. Payne 1997) och det finns uppgifter för förskolan och skolan som har med deras roll i samhället och samhällsutvecklingen att göra (se t.ex. Liljequist 2000; Persson 1998). I denna uppsats är det främst utveckling och förändring på individnivå som behandlas.

[42] Forsknings- och utvecklingsprojektet ”Vad får vi för pengarna? – Värdeprocesser i social verksamhet inriktad mot barn och ungdomar”.

[43] Uppdragen är befästa i omfattande lagstiftning, bl.a. i speciallagstiftning som skollag och socialtjänstlag. Inom ramen för denna lagstiftning finns stora frihetsgrader vad gäller verksamhetens organisering och utförande.

[44] Jag har i ett par andra artiklar skrivit om denna fabrik och då relaterat den till framväxten av det jag kallar för *Industrial Cool* (Willim 2005a och 2005b).

[45] www.glaesernemanufaktur.de.

[46] Under 1900-talet, när en stor rad bilmärken etablerades, förenade man på ett liknande sätt som i *Die Gläserne Manufaktur* historiska och närmast mytiska associationer med bilder av bilen som en utpräglad framtidsteknik. Kopplingen till det förflutna manifesterades bl.a. i de märkessymboler som olika bilar pryddes av. Det finns en stark kontinuitet i dessa märken. Tjeckiska Skodas amerikanska indianpil överlevde t.ex. hela den kommunistiska epoken (Arvastson 2004, s. 72).

[47] www.glaesernemanufaktur.de/.

[48] Jag vill tacka Christer Eldh som vid ett seminarium på Service management i Helsingborg påpekade denna koppling mellan bilar och olika statsmän från 1930-talet.

[49] Denna typ av ritualiserad hopsättning och framförallt leverans av bilar har en historia hos VW. I fabriken i Autostadt, Wolfsburg, har hopsättningen skett mer eller mindre ritualiserat sedan 1950-talet. Det finns även en tradition av att kö-

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 266

pare av nya bilar hämtar sina nyinköpta fordon direkt i fabriken (Patton 2002). För övrigt är Autostadt en anläggning som har flera kopplingar till fabriken i Dresden. Samma arkitekt ligger bakom, och liksom i Dresden är fokuset inställt på upplevelser hos besökare och kunder. Anläggningen i Wolfsburg inrymmer därför såväl temapark som museum.

[50] Henn Architekten [www.henn.com].

[51] Ett annat möte mellan musik och fabriken skedde genom en tävling i musikkomposition 2003-2004, där olika specialskrivna verk för fabriken ställdes mot varandra. Under våren 2004 tog deltävlingar och finalen plats i den del av anläggningen som kallas för orangeriet. Vann gjorde den tyske kompositören Matthias Ockhert (http://www.composition-forum.org/).

[52] En aspekt av verksamheten i Dresden tonas ned fullständigt. Nämligen det något paradoxala i att inte särskilt stadsvänliga och miljösnälla bilar nu bokstavligen produceras på första parkett i en storstads centrum. Vad rullar egentligen in i fabriken, och vad rullar ut efter att vitklädda arbetare/skådespelare har utförts sitt kombinationsarbete? In i fabriken rullar stadsanpassad rälsburen trafik i form av Car-Go-Trams lastade med förtillverkade bildelar, men ut rullar bensinslukande lyxbilar som optimerats för fartprestationer i Autobahns omkörningsfiler. Dessa bilar kännetecknar knappast *"the reconciliation of the industry and the city"*.

[53] Emmanuel Lévinas är född 1906 i Kovno (Litauen). Mellan 1915 och 1920 lever han i exil i Ukraina och 1923 emigrerar han till Frankrike. Han läser filosofi vid universiteten i Strasbourg och kommer i kontakt med Husserls och Heideggers undervisning. Han disputerar 1930, blir fransk medborgare ett år senare och gifter sig året därpå. Åren före kriget börjar han arbeta som sekreterare och lärare för *École Normale Israélite Orientale* (E.N.I.O.), en mindre lärarhögskola för judiska låg- och mellanstadielärare. Emmanuel Lévinas blir inkallad vid krigets början. Snart tillfångatagen blir han internerad vid ett läger för judiska krigsfångar utanför Hannover. Medan hans familj i Litauen mördas av nazisterna räddas hans hustru av hans vänner i Frankrike. Efter kriget återkommer han till E.N.I.O. som han leder tills han pensioneras. Samtidigt som han undervisar i Talmud ger han filosofiska föredrag och publicerar ett flertal böcker som *Totalité et Infini. Essai sur l'extériorité* (1961). Mellan 1964 och 1975 arbetar han vid universitetet. År 1974 publicerar han sin andra stora bok: *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*. Tills hans bortgång på juldagen 1995 publicerar han teologiska och filosofiska verk. Emmanuel Lévinas räknas som en av 2000-talets större moralfilosofer.

[54] För en genomgång av dessa etiska teorier se t.ex. Peter Singer (1991).

[55] Även Martin Buber har varit en viktig inspirationskälla för Emmanuel Lévinas, t.ex. Martin Buber (1994; först publicerad 1936).

[56] Jag har ingen möjlighet att här i detalj redogöra för Lévinas förhållande till den ontologiska traditionen inom filosofin rent allmänt. Dessa förhållanden finns utförligt beskrivna, på svenska hos Svenungsson (2004, s. 97–120) – som dock betonar det gudomliga hos filosofen – samt på engelska hos Davis (1996) och även Bauman (1993).

[57] För att beteckna denna rundgång använder sig Emmanuel Lévinas (1961, s. 35) av ordet egologi.

[58] Uppenbarligen tenderar kunden hos Richard Normann att vara en man.

[59] Idén om att kundens beteende ska rationaliseras och utformas för att bättre motsvara företagets sätt att producera tjänster har tidigt uttryckts, bl.a. av Northcraft och Chase (1985) samt Bowen (1986) och kan spåras tillbaka till Levitt (1972).

[60] I boken används dock uttrycket ”tjänstekonstruktion”. Se t.ex. Gummesson (2002) fotnot 10, s. 93.

[61] Även Evert Gummesson (1995) hänvisar till ”sanningens ögonblick”. Han påpekar dock lägligt att det knappast är förenligt med relationsmarknadsföringens filosofi att sticka svärdet i kunden och döda denne (fotnot 4, s. 89).

[62] Man kan undra hur ofta en sådan relation kan uppstå. Definitionen utesluter faktiskt alla situationer där kunden inte helt och hållet delar företagets åsikter (om man nu utan vidare kritisk granskning accepterar att ett företag har egna tankar och åsikter). Diskvalificerade blir exempelvis de flesta skolor och sjukhus, såväl polisen som frisörkåren, eller restauranger, teatrar och bilverkstäder och allmänt alla tjänster som man av olika anledningar kan ha olika åsikter om.

[63] Czepiel et al (1985, s. 3) menar att servicemötet är i grund och botten en mänsklig interaktion: ”på de mest grundläggande planen, ett servicemöte är en människa som interagerar med en annan”.

[64] Gustavsson (2000) observerar att trycket är stort i företagen på att tjänsterna standardiseras, bl.a. för att öka genomströmning och effektivitet.

[65] För en utsträckt diskussion om maktutövning i kundservice se Sturdy et al (2001).

[66] Se Dillon (2003) för en detaljerad genomgång av hur man har behandlat respekt inom filosofin.

[67] Richard Sennetts syn på respekt ligger ofta nära Emmanuel Lévinas syn på mötet med den Andre, fast inte i frågan om ömsesidighet. Medan Sennett anser att respekt grundar sig på det ömsesidiga, menar Lévinas att var och en ansvarar för sitt förhållande gentemot den Andre och att ömsesidigheten är den Andres ansvar.

[68] Den händelse, som bara är en i en längre rad av liknande händelser, beskrivs t.ex. vid sajten www.yanous.com (en fransk elektronisk media om personer med handikapp) för mars 2004 (läst den 13 april 2004).

[69] Att Grönroos modell, liksom andra inflytelserika modeller över kundupplevd tjänstekvalitet (t.ex. Parasuraman, Zeithaml & Bitner 1985), är statiska modeller, var ett centralt tema i det föredrag Grönroos höll på Quality In Services-konferensen i Karlstad 1992 (se även Grönroos 2002, s. 191).

[70] När en detektivroman lockar till omläsning så är det inte för att ytterligare en gång finna ut vem som är mördaren eller hur mordet gick till, utan för att ta reda på och/eller njuta av hur författaren/texten skapar ovisshet och överraskningar genom att exempelvis vilseleda läsaren. Det som då appellerar är inte informationen, utan formen.

[71] Det finns exempel på hemsidors ledsagerskor som inte är animerade artificiella figurer. Dessa ”verkliga” figurer har dock det gemensamt med sina tecknade systrar att de aldrig tröttnar på sina kunder.

[72] I en studie kring metaforer i servicebranschen konstaterar författarna att människor som driver hotell tenderar att se serviceorganisationen som en maskin och medarbetare behandlas som kuggar i ett system. Synsättet leder till en överbetoning på en rationalitet som är inspierad av och anspassad till tillverkningsindustri, vars tillämpnig på ett serviceföretag kan vara problematisk, menar författarna (Palmer & Lunderberg 1995, se också Morgan 1986, s. 38).

[73] CIT etablerades av psykologen John C. Flanagan 1954 och beskrevs då som en uppsättning procedurer för att inhämta direkta observationer av mänskligt beteende och organisera dem så att de kan användas för att lösa olika praktiska problem. Flanagan betonade att CIT inte ska ses bestå av ett antal rigida procedurer för datainsamling utan snarare som en flexibel metod som kan anpassas utifrån varje studies unika förutsättningar.

[74] Se bland annat en studie från Anselmsson och Johansson (2001) som visar att ett flertal enskilda variabler bidrar till att forma kunders upplevda servicekvalitet i dagligvaruhandeln.

[75] Se avsnittet *Något utöver det vanliga* för utförligare förklaring av boutiquebegreppet.

[76] Jämför även kapitlet av Kristina Bäckström och Ulf Johansson i denna bok.

[77] Detta djupgående emotionella band mellan människa och omgivning, kognitivt skapat *a priori* tydliggörs inte minst i vårt språk, som hela tiden är uttryckt i geografiska metaforer (”han kände sig nere”, ”nu tittar vi framåt”, ”var inte så inåtvänd” osv.).

[78] Den humanistiska litteraturen kring platsen är mycket omfattande, men bland standardverken bör nämnas Tuan (1974, 1977); Relph (1976); Entrikin (1991) och på senare år Casey (1993, 1998, 2002). En introduktion till platsbegreppet återfinns i Cresswell (2004).

[79] Den miljöpsykologiska ansatsen inom psykologin utgår från att objektiva studieresultat om hur förändringar i miljön/omgivningen påverkar människors (och djurs) beteendeförändringar kan erhållas genom experiment i laboratorium eller andra arrangerade och kontrollerbara miljöer. Detta tillvägagångssätt har kritiserats av bland andra Alvesson & Deetz (2000, s. 80).

[80] Ett exempel. I Sverige måste enligt lag ogifta nyblivna föräldrar ”inställa sig” på den kommunala socialförvaltningen och intyga att pappan är pappa till barnet (faderskapsregistrering) och att mamman inte varit otrogen mot pappan under ”aktuell tidpunkt”, något som gifta par inte behöver göra. I denna absurda situation kan man exempelvis låta sin två månader medhavda bebis ”dansa” på handläggarens skrivbord när denna handläggare vänder ryggen till för att hämta en blankett av något slag. Motståndet mot den aktuella ordningen finns där, men lämnar inga synbara spår förutom möjligen några papper i oordning.

[81] Aubert-Gamet nämner som exempel konsumenters beteenden i köpcentrum där dessa konsumtionspalats också blir samlingspunkt för sociala möten som inte har direkt med konsumtion att göra. En del konsumenter tar även luftkonditionerade köpcentrum i besittning, inte främst för att konsumera, utan för att ha en tillflyktsort när det är för varmt och obekvämt utomhus (Aubert-Gamet 1997, s. 32).

[82] ”Text” har här en bredare mening än vad som vanligen är fallet. Här inkluderas också andra kulturella produkter som målningar, kartor och, specifikt i det här fallet, landskap. Dessa är alla betecknande meningar som inte läses i passiv mening utan är lästa, tolkade och omskrivna på en och samma gång. Texter är således inte passiva avspeglingar av en yttre verklighet, utan kommunikativa producenter av meningar, meningar som inte är fixerade utan föränderliga beroende på den kontext de befinner sig i. Landskap, metaforiskt uttryckta som texter är alltså sociala och kulturella produkter som i viss utsträckning lever sitt eget liv, delvis bortkopplade från dess ”producenters” intentioner. För Barnes och Duncan (1992, s. 6): ”*…in terms of social and psychological impact and material consequences the various readings of landscapes matter more than any authorial intentions. In addition, the landscape has an importance beyond the initial situation for which it was constructed, addressing a potentially wide range of readers.*” För kritiska invändningar angående att se landskap som text, se Mels (1999); Rose (1992, 1993) för en genusteoretisk kritik, samt Olwig (1996, 2002) för en mer etymologisk kritik.

[83] Sociala hieroglyfer var för Marx emblem som på olika sätt dolde de ojämlika sociala relationer (mellan arbetare och kapitalist) och det arbete som lagts ner i arbetsprocessen.

[84] Som exempel skulle kunna nämnas det ambivalenta och paradoxala förhållandet mellan småbarnsföräldrar och snabbmatsservicelandskap som McDonald’s, där symboliska, etiska, pragmatiska och socioekonomiska aspekter flätas in i varandra.

[85] Mats Alvesson och Stanley Deetz (2000, s. 97–98) menar att managementakademiker: ”anses tjäna dominerande grupper genom socialisation på handelshögskolor, de stöder företagsledare med idéer och vokabulärer för kulturell-ideologisk kontroll på arbetsplatserna och skänker vetenskaplig glans åt de metoder som företagsledningarna använder för att upprätthålla sitt herravälde”.

[86] Att berika en inomdisciplinär diskussion genom impulser från andra ämnen förefaller dock vara ett ovant tillvägagångssätt i den akademiska kontext Clarke och Smith (1995) rörde sig inom när de skrev sin artikel eftersom de menade att: ”*Although this work* [den humanistiskgeografiska litteraturen de refererar till, se ovan] *has not been in a retailing or services context, we can nevertheless glean some insights by reference to it*” (Clarke & Schmidt 1995, s. 151).

[87] Att all samhällsvetenskaplig forskning är politiskt och ideologiskt genomsyrat diskuteras i avslutningen.

[88] För mer omfattande genomgångar av Lefebvres metafilosofiska civilisationskritik, se Soja (1989, 1996); Smith (1990); Merrifield (2000); Gregory (1994, 1995); Shields (1998); Unwin (2000); Elden (2004).

[89] Förvisso ifrågasatte Bitner det fokus på tjänsten som gick ut över uppmärksamheten mot det rumsliga sammanhanget, men detta ifrågasättande är i sig inte ett ifrågasättande av det vetenskapliga paradigm hon är en del av utan ett ifrågasättande inom själva paradigmet.

[90] CMS formerades i början av 1990-talet med publikationen Alvesson & Willmott (1992a). Inom CMS har man betonat behovet att utmana för det första föreställningar som råder inom det traditionella managementparadigmet, exempelvis att

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 270

olika representationer, begrepp och modeller reflekterar ”verkligheten” (Knights 1992), för det andra, de kunskapsformer som förmedlar en illusion av autonomi och politisk neutralitet (Alvesson & Willmott 1992b; Alvesson & Deetz 1996; Parker 2002) samt för det tredje den aktuella diskursiva ordningens mekanismer som motverkar diskursiv heterogenitet (Fournier & Grey 2000; Cunliffe, Forray & Knights 2002; Alvesson & Willmott 2003). Vidare har självreflektion uppmuntrats, när det gäller såväl metoder som synsättet på forskaren som skrivande subjekt (Parker 2002). Slutligen har det uppfattats som viktigt att reagera på de orättvisor som management som praktik kan resultera i samt blottlägga asymmetriska orättvisor (Parker 2002; Alvesson & Willmott 2003).

[91] I sammanhanget kan vi rekommendera Barbara Ehrenreich och Arlie Russell Hochschilds bok *Global Woman – Nannies, Maids, and Sex Workers in the New Economy* (2003) som förenar på ett gripande sätt ett genus och ett globalt perspektiv.

[92] Professor Tore Strandvik vid Svenska Handelshögskolan har argumenterat för att konsumtionsbegreppet kan utvidgas ytterligare till att, t.ex. i fråga om en sällskapsresa, inte enbart omfatta upplevelser av händelser under resans gång utan också bl.a. de faser då konsumenten planerar en sällskapsresa och tittar på fotografier från resan efteråt.

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 271

# Författarregister


1 r.o.k. 152
Adams 188, 189
Adcock 171, 172, 173, 180, 182
Air France 137
Albrecht 51
Altman 204
Alvesson 215, 217, 218, 268, 269, 270
Anderson 205
Angelöv 263
Anselmsson 169, 268
Aristoteles 123, 211
Arnould 209
Arvastson 265
Asplund 101, 102
Atmosfär 66, 78, 145, 152, 165, 167, 171, 172, 174, 179, 182, 183, 203, 210
Attfield 200
Aubert-Gamet 208, 209, 214, 216, 217, 268
Augé 207
Austin 100
Backmann 55
Bagozzi 48
Baker, J. 171, 204, 205
Baker, T. 171, 209
Ballantyne 263
Barnes, J. 204
Barnes, T. 269
Bateson 15, 205
Bauman 200, 264, 266
Beck 55
Becker 113, 119
Bellizi 171
Bellizzi 183
Benetton 128
Berger 22, 212
Berglund 104
Bergman 119
Berry 12, 47, 133, 204, 263
Bewes 216
Biggers 203
Bitner 11, 13, 16, 17, 20, 21, 28, 30, 132, 169, 170, 174, 175, 176, 202–219, 263, 267, 269
Blodgett 205, 210
Blom 98, 103
Blomqvist 94
Blumer 263
BMW 116
Bobby 123
Boedeker 170
Boms 176
Bon Lloc 152, 153, 154, 155, 160, 162, 163, 164, 165
Bone 172
Boom 13, 16, 17
Booms 13, 16, 17, 20, 21, 28, 30, 174, 175, 203, 263
Borden 17
Bourdieu 195
Bowen, D. 133, 267
Bowen, J. 262
Brady 209
Brink 66
Broadbridge 180
Brown 11, 172
Bruner 205
Bryson 11
Buber 266
Burke 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 166, 225
Burt 170
Burton 137
Callon 143, 150
Capella 205
Carlgren 103
Carlzon 18
Carralero-Encinas 170
Carson 53, 62
Carson, K. 51
Carson, P. 51, 52

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 272

Chase 267
Chebat 205
Cherry 51, 53, 62
Chevalier 171
Chew 48
Christopher 15, 263
Chung 205
Clarke 206, 207, 208, 209, 214, 215, 216, 269
Cosgrove 212, 213
Craig 137
Cresswell 268
Crowley 183, 205
Cunliffe 270
Cunnell 209
Curry 211
Czarniawska 141, 143
Czepiel 11, 13, 19, 20, 262, 263, 267
Dahlgren 150, 155, 160, 161, 162, 164, 165
Daniels, P. 11
Daniels, S. 213
Dargel 204
Darke 195
Darley 112
Davies 15, 182, 210
Davis, C. 266
Davis, T 204
de Holan 145, 147, 148
Deetz 215, 217, 218, 268, 269, 270
Deighton 132
Dejours 133
Die Gläserne Manufaktur 82, 110–120, 265
Dillon 267
Disney 113, 132
Donovan 171, 180, 203
Dowling 25
Doyle 180
du Gay 196, 264
Dubé 205
Dude 205
Duncan 269
Duncan, J. 213, 269
Duncan, N. 213
Dwyer 47, 48
Dyer 71, 72
Echeverri 11, 20, 41, 42, 43, 44
Edvardsson 11, 41, 42, 43, 44, 45
Egan 264
Ehrenreich 132, 133, 270
Eiglier 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 25, 28, 29
Eisenstein 118, 119
Elden 269
Eldh 4, 122, 139, 142, 236, 265
Elg 170
Ellen, P. 172
Ellen, R. 194
Entrikin 268
Eroglu 205
Evernden 216
Fairclough 84, 97
Fernie, J 182
Fernie, S 180, 182
FIAT 112
Fisk 11, 23, 24, 25, 132
Flanagan 263, 268
Folger 133
Forray 270
Forsell 84
Forssell 84, 97
Foucault 94, 265
Foucaults 83, 91, 265
Fournier 270
Foxall 172
Framfab 192, 238
Freathy 180, 182
Friberg 191
Fridlund 89, 95
Fugate 205
Garder 203
Gardial 229
Giddens 55
Gilbert 169, 182
Gillespie 193, 195, 200
Gilliland 133
Gilmore 75, 165, 170, 172
Goffman 22, 23, 101, 185, 186, 195, 201, 263

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 273

Goldsmith 172
Gourmet 199 Bord 152, 153, 154, 164
Gray 57, 60
Greenland 171
Gregory 269
Grewal 171, 205
Grey 270
Groth 51, 53, 62
Grove 23, 24, 25, 132
Grugulis 219
Grönroos 4, 5, 6, 7, 12, 13, 17, 18, 19, 25, 26, 28, 29, 30, 40, 42, 47, 48, 58, 86, 91, 92, 95, 126, 129, 131, 141, 153, 154, 166, 169, 170, 173, 178, 225, 227, 228, 229, 230, 232, 234, 236, 262, 263, 267
Guillet de Monthoux 165
Gummesson 5, 6, 13, 17, 18, 19, 28, 29, 47, 50, 55, 86, 90, 91, 92, 93, 126, 127, 131, 173, 227, 229, 262, 263, 265, 267
Gunnarsson 104
Gurney 195
Gustavsson 141, 144, 267
Gutek 51, 53, 62
Hadid 116
Halldén 104
Harraway 142
Harrell 205
Harrisson 19
Harste 263
Harvey 79, 211, 219, 264
Hasenfeld 100
Hasseludden Konferens & Yasuragi 64–80
Haug 103
Havila 50
Heelas 73
Heidegger 266
Heider 51
Hempel 187
Henderson 183, 205
Henn 116, 117, 119, 266
Herrington 205
Hesse 171
Hightower 209
Hilton 187, 188, 189, 190, 193
Hite 171, 183
Hochschild 78, 132, 270
Hoffman 172, 205
Holma 56, 57, 264
Holmlund 26, 27, 28, 47, 131
Hui 205
Husserl 266
Hutt 205
Hutton 204
Iacobucci 47, 48
Ian Schrager Hotels 188
Icelandair 64, 65
IKEA 128
Jansson 84, 97
Jelksäter 162
Johansson 4, 50, 167, 170, 237
Johansson, I. 104
Johansson U. 169, 268
Jones 170, 173, 174, 182
Jusufovic 264
Kahn 205
Kamprad 128
Kant 123
Kanter 47, 48
Kelley 205
Kellner 77
Keningham 262
Khurana 54
Kimberling 155
Klefbeck 103, 105
Knasko 205
Knight 270
Knouse 51
Kotler 171, 203, 210, 262
Kupfer 117
Lamacraft 180
Lane 55, 149
Langeard 13, 14, 15, 17, 18, 19, 25, 28, 29
Langerard 16
Larsson 104
Lashley 47
Latour 142, 143

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 274

Lefebvre 208, 213, 216, 217, 225
Lehtinen 26
Levin 86, 90, 91
Lévinas 123, 124, 125, 126, 131, 133, 134, 136, 138, 225, 266, 267
Levitt 11, 47, 265, 267
Levy 205
Liljanders 131
Liljequist 265
Lim 186, 205
Lindquist 1, 4, 7, 22, 29, 103, 106, 122, 141, 166, 223, 237, 238
Lindstein 105
Locke 123
Loesch 171
Lovelock 15, 228
Lucas 205
Luckmann 22
Lundbäck 95
Lunderberg 268
Lusch 29, 229, 231
Lydmar 188
Machleit 205
Manley 86
Mansén 69
Martineau 203
Marton 103
Marx 269
Mason 57, 60
Mathur 171
Mattila 172, 205
McCallum 19
McColl-Kennedy 209, 210
McDonald's 269
McDonough 116
McGoldrick 169, 170, 171, 172, 173, 180, 182
Mead 263
Meinig 213
Mels 213, 216, 269
Merrifield 269
Merriott 187, 189
Meuter 140, 150
Mill 123
Miller 73
Milliman 171, 180
Mitchell, D.J. 205, 213
Mitchell, T. 213
Mohr 21
Moore 182
Morén 103, 104
Morgan 262, 268
Morgans 188
Morin 205, 212
Morrison 47, 193, 195, 200
Mortensen 263
Mossberg 21, 170
Mötesplats Österlen 152
Nash 212
Nationalencyklopedin 156
Niklas 152, 164
Norborg 11
Nordgren 3, 81, 83, 84, 85, 86, 88, 90, 92, 94, 96, 237
Nordgren, L. 98
Nordgren, S. 89, 95
Norman 62
Normann 5, 6, 13, 18, 19, 28, 29, 40, 44, 47, 86, 90, 91, 92, 95, 125, 126, 127, 131, 262, 267
Northcraft 267
Nowak 48
Nyqvist 263
O'Dell 3, 34, 64, 66, 68, 70, 72, 74, 75, 76, 78, 80, 219, 238
Oakes 204
Oaxen Skärgårdskrog 152, 153, 154
Ockhert 266
Ogden 103, 105
Oh 47, 48
Ojasalo 141
Olwig 269
Operakällaren 154
Ornstein 204
Ostrom 47, 48
Ottosson 88, 265
Palmer 268
Pan Interactive 186–201
Parasuraman 12, 133, 171, 204, 205, 263, 267

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 275

Parker 270
Patton 113, 116, 266
Payne, M. 265
Penner 188, 189
Persson 22, 29, 82, 141, 166, 238
Persson, J. 99, 103, 106, 153, 156
Persson, S. 265
Peterson 132
Phaeton 82, 110–120
Phillips 145, 147, 148
Pine 75, 165, 170, 172
Prasad 171
Prentice 209
Price 16, 203, 209
Priddle 113, 116
Pryke 196, 264
Pryor 203
Radisson SAS 187, 189, 190
Rafiq 180, 182
Ramirez 92
Rathmell 11, 12
Relph 207, 268
Richardson 204
Riewoldt 112, 173, 189
Roe 51
Rojek 216
Rombach 98
Rose 269
Rossiter 171, 180, 203
Rowley 207
Rubell 188
Rust 262
Rutes 188, 189
Ruyter 132
Sahlin 85, 89
Salzer-Mörling 118
SAS 18, 59
SBTA 61, 264
Schmidt 206, 207, 208, 209, 215, 216, 269
Schrager 188
Schubert 49
Schurr 47, 48
Sellerberg 56
Sennett 79, 135, 264, 267
Sensa spa 65, 264
Shahal 91
Sheraton 193
Sherman 171
Sherry 24, 203
Shields 269
Shostack 12, 262
Siew 205
Simmel 50, 53, 54, 56, 62, 193, 194, 225, 250
Singer 266
Siomkos 203
Skoda 265
Skånska Dagbladet 170
Sköna Hem 73, 74
Slack 207
Smith 171, 214, 269
Sofiero slottsrestaurang 152
Soja 269
Solomon 11, 13, 19, 20, 22, 132, 137, 262, 263
Spangenberg 171, 172, 183, 205, 250
Spies 171
Standard 187
Starwood Hotels 188
Sternthal 24
Storbacka 26
Strandvik 26, 131, 270
Strannegård 118, 191
Sturdy 94, 219, 267
Sullivan 171, 172, 173, 180, 182
Sundstrom 204
Sunesson 100
Supermarket 170
Surprenant 11, 13, 19, 20, 262, 263
Svensk Hotellrevy 77
Svensson 264
Svenungsson 266
Svingstedt 3, 33, 37, 38, 40, 42, 44, 46, 238
Swanberg 73
Swedish Business Travel Association 61
Swee 205
Sweeney 48
Sydow 55

Servicemötet_inlagah 05-04-18 21.43 Sida 276

Sztompka 55
Säwe 103
Söderström 86
Tetley 128
Tetreault 21, 174, 175, 176
Tierney 209
Tilenius 50
Tombs 209, 210
Toynbee 132, 133
Tryggstad 67
Tuan 268
Turley 171, 172, 180, 205
Ucur 264
Unwin 269
Urry 216
van Maanen 132
Varbergs Kurort Hotell & Spa 64–80, 264
Vargo 29, 229, 231
Varley 180, 182
von Wright 102, 105
VW 110–120, 265
Wakefield 171, 205, 210
Walton 140
Ward, J. 204
Ward, P. 15, 182, 210
Warf 11
Weissgerber 113
Westrup 3, 82, 98, 99, 100, 102, 104, 106, 108, 238
Wetzels 132
Wikström 170
Williams 204
Willim 3, 82, 110, 112, 114, 116, 118, 120, 186, 191, 192, 199, 238, 265
Willmott 219, 269, 270
Winter 135
Wirtz 172, 205
Wolff 50, 53, 54
Woodruff 229
Wretmark 265
Yalch 171, 172, 183
Young 15, 189
Ypma 189
Zahorik 262
Zeithaml 12, 133, 205, 263, 267
Zemke 51
Žižek 79, 225
Öresland 93