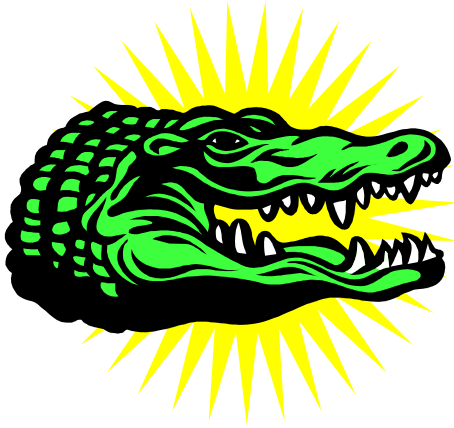




Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



Inga krokodiler, bara tysta möss

– varför servitör och servitris inte säljer på restaurang



Lars Hedegård
Per Hedegård

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Magisteruppsats, Marknadsföring, HT 2006
Företagsekonomiska Institutionen
Handledare: Lena Mossberg

Förord

Tänk vad många historier det finns från minnesvärda restaurangbesök! Ta den här till exempel:

”Jag minns ett besök på en Libanesisk restaurang, jag var där med min mamma. Vi var helt ensamma i restaurangen och åt. Helt plötsligt kom det in ett par magdansöser som dansade riktigt nära oss. I nästan en kvart. Det blev faktiskt pinsamt, speciellt som vi var ensamma.”

Magdansöserna i all ära men det behöver inte vara just magdansöser som blir det bestående minnet, det finns så mycket annat som kan påverka. Kommer gästen ensam eller med sällskap? Hur är atmosfären i restaurangen? Hur är det egna humöret? Finns det andra gäster och hur betar de sig? Hur är personalen? Och naturligtvis: hur smakar maten? Det finns med andra ord en hel värld att undersöka. Den här uppsatsen handlar om en del av denna värld, mötet mellan servitör och gäst. Studien är en del av en större studie med fokus på service på restaurang som utförs på Restauranghögskolan i Grythyttan vid Örebro Universitet. I vårt fall har vi inriktat oss på försäljning och hur det sköts under mötet mellan gäst och serveringspersonal.

Vi vill passa på att tacka vår handledare Lena Mossberg för inspiration och vägledning samt våra respondenter och de restauranger som tagit emot oss. Tusen tack och god läsning hälsar:

Bröderna Hedegård
Göteborg den 31 januari 2007

Lars Hedegård

Per Hedegård

Sammanfattning

Gäst och serveringspersonal möts många gånger under ett restaurangbesök och påverkar således varandras upplevelser. Under dessa servicemöten finns en möjlighet att få nöjdare gäster och ökad lönsamhet genom att personalen ökar sitt engagemang. Vi anser att serveringspersonalen redan är relativt engagerade i att ge gästen service men är inte engagerade att saluföra restaurangens produkter.

Vår tanke är att denna försäljningsroll kan utvecklas och att personalen på eget initiativ kan hjälpa gästen i valet av mat och dryck och på så sätt både skapa merförsäljning för restaurangen och en bättre upplevelse för gästen. Restaurangens lönsamhet skulle inte bara växa på kort sikt utan också på lång sikt genom nöjdare och lojalare gäster. Vi vill därför med vår studie identifiera varför serveringspersonalen inte är aktivare än vad de är i försäljningsrollen.

Utgångspunkten är att orsakerna finns någonstans i restaurangens tjänsteproduktion. Avsaknaden av stöd i restaurangens *strukturella faktorer* som företagskultur, ledning och arbetsituation kan vara en orsak. En annan orsak kan vara *konflikter i servicemötet* när serveringspersonalen ska avgöra hur gästen vill ha sitt besök. En tredje orsak kan vara serveringspersonalens *personliga faktorer*. Personalen är kanske omedvetna, saknar kunskap eller ogillar att sälja.

Huvudstudien genomfördes genom observationer och intervjuer med tio servitriser och servitörer på åtta kvällsöppna à la carte restauranger i prisklassen 80-200 kr för en huvudrätt. De orsaker till att respondenterna inte är aktivare som vi identifierat är:

- En stark rädsla för att skada relationen med gästen
- En tro på att försäljningen är tydlig fast den är försynt
 - En medvetenhet kring alkohollagstiftningen
- En restaurang som inte stödjer eller uppmuntrar personalen
- Serveringspersonalen saknar tillräcklig kunskap i form av:
 - En omedvetenhet om sin försäljningsroll
 - En tro på att det inte går att påverka gästen
 - En osäkerhet kring produktkunskaper
 - En osäkerhet kring försäljningstekniker
 - En avsaknad av erfarenhet för att kunna använda teoretisk kunskap i arbetet

För att serveringspersonalen ska vara aktivare i sin försäljningsroll:

- Bör serveringspersonalens rädsla bemötas med en diskussion om att försäljning och service egentligen är två sidor av samma mynt
- Bör serveringspersonalen förstå att gästen inte upplever deras försäljning som tydlig
- Bör restaurangen skapa ett stödjande system
- Bör restaurangen anställa utbildad och erfaren serveringspersonal
- Bör serveringspersonal utan formell utbildning utbildas
- Bör serveringspersonalen utbildas i produktsortiment och försäljningsmetoder

Summary

At the restaurant the customer and the waiting staff meet several times. These service encounters will affect the guest's experience and the behaviour of the staff will therefore affect the guest. Increased staff activity creates a higher level of interaction that results in more satisfied customers and higher revenue for the restaurant. We identified that waiting staff are quite active giving service, but quite inactive with sales.

We believe that the staff simultaneously may create additional sales while helping the customer through a better experience. Not only will short term revenue increase, long term figures will soar by the creation of happy and loyal customers. The purpose of our main study is therefore to identify causes that keep the waiting staff from being more active with sales during the service encounter.

The causes are to be found somewhere in the service-production system of the restaurant. One source could be lack of *supporting structures*, in organisational culture, management and work situation. Other sources are *conflicts in the service encounter* between guest and staff and *personal reasons* such as lack of knowledge, know-how and interest in selling.

The main study was conducted by observations and interviews with ten waiters and waitresses at eight à la carte restaurants open in the evening, pricing a main course at 80-200 SEK. The identified reasons were:

- A fear of damaging the guest-staff relation
- A belief that the staff is more active with sales than they are
 - Knowledge about Swedish alcohol law
- A lack of support and stimulation from the restaurant
- A lack of knowledge
 - Being unaware of the sales role
 - A belief that it is not possible to influence the guest
 - Uncertainty regarding products
 - Uncertainty regarding selling techniques
 - Lack of experience in using knowledge

In order to get more active waiting staff we recommend:

- That discussions with the waiting staff take place emphasising that sales and service are really the same thing
- That the staff understands that guests do not see them as active with sales
- That the restaurant create a support system
- That the restaurant employ educated and experienced staff
- That staff without formal education are educated
- That staff are trained in products and selling technique

Innehållsförteckning

1	SERVERINGSPERSONALENS ROLL UNDER RESTAURANGBESÖKET.....	1
1.1	SERVICEMÖTET, ETT CENTRALT BEGREPP	2
1.2	EN OBSERVATION AV VERKLIGHETENS SERVICEMÖTEN	4
1.3	SERVERINGSPERSONALENS DUBBLA ROLL	5
1.4	NÖJDA GÄSTER GER LÖNSAMHET	7
1.5	EN UTVECKLINGSMÖJLIGHET	7
1.6	SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA	8
2	METOD.....	12
2.1	STUDIEOBJEKT – SERVICEMÖTEN PÅ RESTAURANG	13
2.2	TEORETISK KUNSKAP TAS TILLVARA	14
2.3	FÖRSTUDIE	15
2.4	HUVUDSTUDIE	15
2.5	ANALYSPROCESS	23
2.6	STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	24
2.7	AVRUNDNING AV METODKAPITEL.....	25
3	BEGRÄNSNINGAR & MÖJLIGHETER FÖR SERVERINGSPERSONALEN	26
3.1	RESTAURANGEN, DEN BAKOMLIGGANDE STRUKTUREN	27
3.2	KONFLIKTER I SERVICEMÖTET	30
3.3	PERSONALENS MEDVETENHET OCH VILJA	33
3.4	AVRUNDNING AV TEORIKAPITEL.....	39
4	ANLEDNINGAR TILL ATT SERVISEN INTE SÄLJER MER	40
4.1	SERVISEN UPPGIFT ÄR ATT SERVA OCH HJÄLPA.....	42
4.2	GÄSTEN MÅSTE VARA BEKVÄM – SERVISEN FÅR ANPASSA SIG	44
4.3	GÅR GÄSTEN ATT PÅVERKA?	46
4.4	FÖRSÄLJNINGSMETODER	47
4.5	UTAN KUNSKAP - INGEN FÖRSÄLJNING	48
4.6	UTAN INTRESSE – INGEN FÖRSÄLJNING.....	49
4.7	UTAN STÖD – INGET INTRESSE OCH FÄRRE MÖJLIGHETER	53
4.8	AVRUNDNING AV EMPIRI OCH ANALYS	55
5	SLUTSATSER - VARFÖR SÄLJER SERVISEN INTE MER?.....	56
5.1	EN STARK RÄDSLÅ FÖR ATT SKADA RELATIONEN MED GÄSTEN	57
5.2	EN TRO PÅ ATT FÖRSÄLJNINGEN ÄR TYDLIG FAST DEN ÄR FÖRSYNT	58
5.3	EN RESTAURANG SOM INTE STÖDJER ELLER UPPMUNTRAR PERSONALEN	58
5.4	SERVERINGSPERSONALEN SAKNAR TILLRÄCKLIG KUNSKAP	59
5.5	INBÖRDES PÅVERKAN	60
6	DISKUSSION OCH REKOMMENDATIONER	61
6.1	SE FÖRSÄLJNING SOM ETT SÄTT ATT FÖRBÄTTRA RELATIONEN MED GÄSTEN	62
6.2	BLI TYDLIGARE.....	63
6.3	SKAPA ETT AKTIVT STÖD FRÅN RESTAURANGEN.....	65
6.4	ANSTÄLL UTBILDADE ELLER INTERNUTBILDA	65
6.5	FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING	67
7	KÄLLFÖRTECKNING.....	68
BILAGOR.....		74
BILAGA 1 – FÖRSTUDIE, EN OBSERVATION AV VERKLIGHETENS SERVICEMÖTEN		I
BILAGA 2 – OBSERVATIONSSCHEMA HUVUDSTUDIE		VIII
BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE HUVUDSTUDIE.....		X
BILAGA 4 – KOMPRIMERAD INTERVJUGUIDE HUVUDSTUDIE		XI
BILAGA 5 – MOOD BOARD		XII

Figurförteckning

FIGUR 1 – SERVERINGSPERSONALENS DUBBLA ROLL.....	5
FIGUR 2 – ETT AKTIVT AGERANDE.....	8
FIGUR 3 – TJÄNSTPRODUKTIONSSYSTEMET.....	9
FIGUR 4 – FAKTORER SOM KAN MOTVERKA FÖRSÄLJNING.....	10
FIGUR 5 – STUDIENS UPPBYGGNAD.....	13
FIGUR 6 – FAKTORER SOM KAN MOTVERKA FÖRSÄLJNING.....	25
FIGUR 7 – STRUKTURELLA FAKTORER.....	27
FIGUR 8 – KONFLIKTER I SERVICEMÖTET.....	30
FIGUR 9 – PERSONLIGA FAKTORER.....	33
FIGUR 10 – FAKTORER SOM MOTVERKAR FÖRSÄLJNING.....	39
FIGUR 11 – EN FIKTIV TRÖSKEL.....	55
FIGUR 12 – FYRA ORSAKER TILL ATT RESPONDENTERNA INTE SÄLJER.....	60
FIGUR 13 – FAKTORERNAS INBÖRDES PÅVERKAN.....	60

Tabellförteckning

TABELL 1 – SAMMANSTÄLLNING ÖVER VÅRA RESPONDENTER.....	20
TABELL 2 – SAMMANSTÄLLNING ÖVER VÅRA RESPONDENTERS FÖRSÄLJNINGSAKTIVITET.....	42

1 Serveringspersonalens roll under restaurangbesöket



Du är på väg ut för att äta en bit god mat. På lunchen fick du tips av en arbetskollega om en fiskekrog ”som du bara måste prova”. Du är uppklädd, har med en trevlig vän och har stora förväntningar på kvällens kulinariska upplevelse. Någon timme senare har du njutit av en god middag. Ok, maten var kanske inte den bästa, men atmosfären, sällskapet samt restaurangens trevliga personal gjorde ändå kvällen perfekt. Ett restaurangbesök verkar alltså vara så mycket mer än god mat.

Det har visat sig att restauranggäster är villiga att betala mera för god service, en trevlig miljö och ett gott sällskap än för själva maten (Andersson et al. 2004). Maten är med andra ord endast *en del* av en helhetsupplevelse. Hans Lindquist (2005) jämför en gourmémiddag med en konstart där kock, måltid och gäst tillsammans skapar en lyckad tillställning. Med hjälp av metaforer från både litteraturen och musiken menar Lindquist att gourméupplevelsen består av rytm, crescendo, spänning och absolut är mer än att bara bli mätt. Ett liknande resonemang för Hansen (2005) som menar att njutning är en högst subjektiv bedömning vilken, förutom möten mellan olika aktörer, också tar intryck av alla sinnen under en måltid. Lyssnar man på gästerna kan det sägas så här: ”*Vackert läge, adekvat inredning med sjöanknytning, fantastisk personal, mycket god mat och dryck.*” (Cint 2006).

Restaurangbesöket kan alltså ses som en väl avvägd mix¹. För att finna denna måste restaurangen först lära känna sina gästers behov och önskningsar för att sedan tillfredsställa dessa med tjänster utifrån sina resurser (Andersson 1990). Maten, servicen och de andra delarna i restaurangbesöket kräver således alla uppmärksamhet för att utveckla det fulländade restaurangbesöket. Den här uppsatsen inriktar sig på utvecklingen av mötet mellan personal och gäst, det vill säga servicemötet. Precis som Grönroos (2002), Hansen (2005) samt Namasivayam och Hinkin (2003) anser vi att alla förberedelser i andra delar kan gå till spillo om mötet mellan gäst och personal inte fungerar. Bra mat och en trevlig omgivning kan förstöras av dålig personal, samtidigt som bra personal kan kompensera misstag (Bittner et al. 1990).

1.1 Servicemötet, ett centralt begrepp

Ett restaurangbesök kan beskrivas som en kedja av möten. Hovmästarinnan tar emot gästerna vid dörren och anvisar dem ett ledigt bord. Den leende servitören tar upp beställningar på dricka och presenterar menyn. Kocken kommer ut och förklarar sin geniala tanke med anrättningarna. Alla är exempel på möten där gäst och personal interagerar. Just dessa möten kan benämnas som *servicemöten* och en definition av begreppet är: *alla situationer där kunden möter företagets anställda* (Johansson et al. 2001).

Med ”Teorier om servicemötet - En historisk beskrivning” visar Eksell (2005) hur servicemötet har utvecklats till ett alltmer centralt begrepp inom tjänsteforskningen. Från att ha varit fokuserad på vad som utmärker och särskiljer tjänster från varor har forskningen alltmer betonat interaktionen mellan kund och personal, d.v.s. servicemötet. Eksell visar också att begreppet servicemöte har behandlats och fortfarande behandlas utifrån olika infallsvinklar². Mossberg (1994) menar att eftersom begreppet utforskats ur så olika infallsvinklar har det myntats många förslag på vad servicemötet egentligen är. Gemensamt för dessa definitioner är dock att själva interaktionen vanligtvis betonas. Självt beskriver Mossberg servicemötet som en del av en större helhet. *Service består av ett eller flera servicemöten* med varierande intensitet, exempelvis möten mellan guide och turist under en charterresa.

¹ Forskning pekar på att ett antal faktorer spelar in: service- och produktkvalitet, pris, situationella faktorer (väder, lokal, andra gäster) samt personliga faktorer hos gästen som humör och vigör (Mossberg, 2003, jmf även Hansen 2005). Se även Finkelstein (1989) för varför och hur människan väljer att äta på restaurang.

² Begreppet har utforskats utifrån: (1) Ansatsen att individens upplevelse, t.ex. kundens tillfredställelse av servicemötet, är det centrala. (2) Utifrån en tolkande ansats där förväntningar och beteende utifrån tilldelade eller upplevda roller betonas, t.ex. att se tjänsteproduktionen som en teater eller ett drama. (3) Med en betoning på vikten av relationer där servicemötet blir ett verktyg för att skapa relationer med kunden. Infallsvinklarna överlappar och kompletterar varandra men ger ingen fullständig bild av begreppet. (Eksell 2005)

Grönroos (1992) beskriver servicemötet som ett möte mellan kund och personal, men betonar vikten av de första och sista interaktionerna: ”*Inledningen på interaktionsprocessen anger tonen för resten av processen, och interaktionen i avskedsfasen lämnar kunden med ett sista intryck av tjänsten och dess produktionsprocess.*” (Grönroos 1992 s. 232).

Edvardsson (1997) skriver visserligen tjänstemöte men definitionen påminner om ett servicemöte: ”*Tjänstemötet kan vara ett personmöte eller kundens möte med fysiska/tekniska resurser med vilka tjänsten alstras*” (Edvardsson 1997 s. 64). För att beskriva tjänstemötet och tjänsteproduktionen hävdar Edvardsson att ett flertal metaforer används (dessa kan ses som exempel på Eksells infallsvinklar) så som *sanningens ögonblick*³. Metaforen visualiserar att det unika och avgörande i varje enskild interaktion mellan kund och leverantör inte går att göra om. Metaforen borde enligt Edvardsson kompletteras med en sanningens process, eftersom *flera enskilda sanningsögonblick följer och påverkar varandra i en kedja som skapar tjänsten*. Edvardsson beskriver också *dramametaforen*⁴ som genom liknelsen av en teaterpjäs tydligt framhåller *helheten och de interagerande aktörerna* i tjänsteproduktionen.

Ett servicemöte kan således ses som en del i en större helhet, bestående av flera efterföljande servicemöten vilka utförs av olika aktörer i en fysisk miljö. Detta är något som vi instämmer i och använder i den här uppsatsen. Vi ser också varje ny interaktion mellan personal och gäst under ett restaurangbesök som ett nytt servicemöte. Med andra ord kommer det att uppstå ett nytt servicemöte varje gång som servitrisen eller servitören kommer fram till bordet.

Upplevelsen i servicemötet

Betydelsen av ett enskilt servicemöte kan vara helt avgörande för den totala upplevelsen av restaurangbesöket men också spela en undanskymd roll, allt beroende på omgivande situation. En kypare som glömmer såsen påverkar kanske inte helhetsintrycket på samma sätt som om såsen spills i gästens knä.

Schneider visar att personalens engagemang har inverkan på gästernas nöjdhet genom att högre engagemang för gästen leder till nöjdare gäster (Schneider 2006). Vidare påverkar också gästens föreställning av kontroll upplevelsen i servicemötet. En individ som uppfattar sig ha kontroll över situationen upplever servicen under mötet som bättre och mer tillfredsställande. Eftersom servicemötet ses som en interaktion fungerar det på motsvarande sätt för personalen, ökad kontroll ger ökad tillfredsställelse med arbetet. (Mossberg 2003)

Person och Westrup (2005) har ur sina studier av sociala tjänsteverksamheter inriktade mot barn och ungdomar dragit tre lärdomar som är kopplade till det personliga mötet. Den första lärdomen är att personliga möten alltid är oförutsägbara eftersom dessa möten konstrueras genom samspelet mellan aktörerna samtidigt som varje aktör är unik. Gästen är således en central aktör under servicemötet som på sitt sätt bidrar till händelseförloppet samtidigt som personalens inställning och kunskap påverkar servicemötets kvalité.

Den andre lärdomen är att relationerna mellan personal och gäst bygger på givna och förväntade löften. Beroende på *om* och *hur* löfterna infrias påverkas gästens upplevelse både på lång och kort sikt. (Person & Westrup 2005)

Den tredje lärdomen är att mötet består av flera parallella processer i ett nätverk av aktörer

³ Enligt Edvardsson (1997) introducerades tankesättet av Normann (1984).

⁴ Enligt Edvardsson (1997) introducerades tankesättet av Grove och Fisk (1983).

som alla påverkar mötets utveckling. Det är med andra ord en rad enskilda möten mellan olika aktörer som påverkar ett servicemöte. Servicemötet på restaurang påverkas därmed även av andra gäster så väl som av mineralvattensleverantören. (Person & Westrup 2005)

För Persson och Pettersson (2005) är det avgörande för servicemötets utgång samspelet mellan personal och gäst. Båda parter kontrollerar genom sitt beteende servicemötet och på så sätt den upplevda kvalitén. Det egna beteendet hos respektive deltagare i servicemötet måste anpassas från möte till möte för att passa på bästa sätt, även om det till viss del består av rutinerade mönster.

1.2 En observation av verklighetens servicemöten

Trots att ovanstående litteraturgenomgång visar på vikten av engagemang från personalens sida under servicemötet upplever vi att servicen⁵ varken är speciellt engagerade eller tar kontroll över servicemötet. De uppträder med andra ord för passivt och vi anade att det fanns en outnyttjad möjlighet i servicemötet mellan serveringspersonal och gäst. Ask (2003) menar visserligen att personalens roll inte alltid behöver vara fulländad för att servicemötet ska upplevas som lyckat av gästen. Ask beskriver en hamnrestaurang i Nacka där upplevelserummet och de andra gästerna är de viktigaste framgångsfaktorerna. Personalen framställs snarare som slarviga, tidspressade och oerfarna trots att krögarna anställer sociala människor som är bra på att ge god service. Problemet är att de inte hinner med mer än ett kort leende och ett välkommen, eftersom det är så många besökare. Restaurangen är trots detta mycket populär och köerna kan ofta räknas i timmar.

Eftersom vi inte ser serveringspersonalen som tillräckligt aktiva samtidigt som de flesta restauranger inte åtnjuter den status som Asks Nackakrog har, ser vi en möjlighet att göra personalen till en framgångsfaktor under servicemötet genom ökat engagemang. Personalen skulle kunna toppa gästens upplevelse eller i värsta fall kompensera för brister i upplevelserum och mat. Vi visste dock inte hur möjligheten som sådan skulle kunna utformas samt vad den skulle kunna leda till. För att få en inblick och en större förståelse för hur interaktionen mellan personal och gäst fungerar genomförde vi därför observationer i restaurangvärlden. Resultatet från observationerna diskuterade vi sedan med en servitris för att undvika att gå vidare med något som hade en naturlig förklaring eller redan var allmän kunskap.

Valet av observation i förstudien byggde på att vi inte hade forskningsfrågan helt klart för oss från början. Observationer skulle hjälpa oss eftersom de kan fungera som en explorativ grund till forskningsfrågan. De skulle ge oss en möjlighet att upptäcka händelser i servicemötet som vi inte kunnat förutse. (Patel & Davidsson 1994)

Vi satte oss ned på tio restauranger och studerade hur interaktionen mellan gäst och serveringspersonal fungerar. Av erfarenhet vet vi att verksamheten på kvällsrestauranger är mer serviceinriktad och ger fler möjligheter till servicemöten, framförallt om serveringspersonalen kommer fram till bordet för att ta upp beställning. Gästerna har också visat sig vara beredd att betala mycket mer för service och andra faktorer än själva maten på en kvällsrestaurang än en lunchrestaurang (Andersson 1990 och Andersson & Mossberg 2004). Därför skedde observationerna enbart på kvällstid och på restauranger som erbjöd à la carte samt tillämpade beställning vid bordet.

⁵ Under studiens gång upptäckte vi att serveringspersonalen själva benämner sig med servicen, d.v.s. en synonym för serveringspersonal, servitörer och servitriser. Därför har vi valt att använda begreppet servis tillsammans med de andra begreppen.

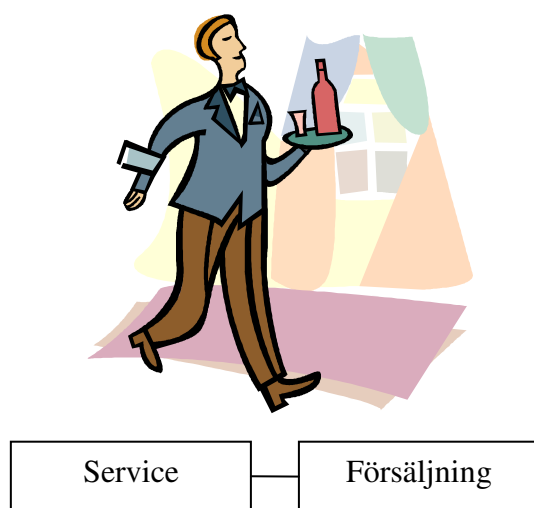
Våra observationer visade att det överlag inte var några större problem i utförandet av servicen. Det var inga problem att som gäst byta bord, få maträtter anpassade eller dela notan. Frågade väl gästen var det inte några problem att få råd och tips från personalen. Visserligen så saknades nästan alltid känslan av det där lilla extra, att man som gäst var det viktigaste för restaurangen, men överlag var kvalitén på servicen bra.

Vad vi upptäckte var att nästan ingen på restaurangerna aktivt saluförde vad de hade på menyn. Det var enbart på en dyrare restaurang som menyn introducerades överhuvudtaget och endast på en av restaurangerna blev vi tillfrågade om vi ville ha förrätt. Vi saknade ett mer initiativrikt agerande från personalens sida. Samtidigt uppmärksammade vi att gästerna snabbt nappade på erbjudanden i menyn eller på de förslag som serveringspersonalen gav vid förfrågan. En gäst frågade exempelvis servitören om vad dagens vegetariska innebar och fick en beskrivning med tillägget att det smakade mycket gott. Gästen som frågat blev glad men bad att få fundera en stund, sedan beställde hon och hennes väninna varsin dagens vegetariska. Vill du läsa mer från förstudien finns den i sin helhet med ett utvecklat metodavsnitt i Bilaga 1 – Förstudie, en observation av verklighetens servicemöten.

1.3 Serveringspersonalens dubbla roll

Vad vi mer upptäckte i samband med förstudien är att serveringspersonalen ska utföra något av två roller, ge gästen service och samtidig sälja in så mycket som möjligt från menyn. Abiala skriver att en duktig servitör ser till att en mätt och glad gäst gärna återkommer någon annan gång samtidigt som han lyckas sälja in mycket mat och dryck. Det ska dessutom gärna vara de rätter som redan tillagats i köket. Det är inte bara restaurangen som vinner på ökad försäljning, en hög nota brukar också leda till mycket dricks. (Abiala 2000)

Figur 1 – Serveringspersonalens dubbla roll



Oakes (1990) beskriver detta som försäljningsprocessens två idiom. I ena änden så ska försäljaren genom att skapa förtroende samt minska misstro och rädsla mellan kund och personal komma åt så mycket som möjligt av kundens pengar. I andra änden så ska personalen också hjälpa kunden. Personalen är experter som erbjuder service där det viktigaste inte är försäljning utan att kunden går hem nöjd med sina behov tillgodosedda. (Oakes 1990)

De dubbla rollerna måste inte leda till rollkonflikt, men det är lätt att tänka sig att det kan ske. Ett exempel kan tas från vår förstudie där en servitör, när vi beställde en sallad till förrätt, upplyste om att ett salladsbord ingick. Servitören gick miste om extra försäljning men fick istället

en nöjdare gäst. Gästen skulle också kunna bli missnöjd med restaurangbesöket om personalen agerar för mycket försäljare och likt gapiga *krokodiler* går på utan att lyssna. Samtidigt kan för lite försäljning leda till dålig lönsamhet för restaurangen. Personalen kan vara för passiv och för avvaktande, likt *tysta möss*. Vi ser dock en möjlighet att sammanföra de två rollerna och framförallt öka försäljningens roll. Detta genom att som Mossberg (2003) föreslår, ta kontrollen över gästen genom att serveringspersonal med god kunskap ger förslag

på mat och dryck. Tanken är att gästen kan fås att beställa det som föreslås om serveringspersonalen är tillräckligt övertygande.

Se personalen som försäljare!

Susie Ross tränar amerikansk servningspersonal och påpekar att både försäljning och gästens tillfredsställelse ökar när personalen ses som försäljare. När personalen föreslår och säljer känner gästen sig mer välkommen och blir mer lojal mot restaurangen. Ross ger konkreta exempel på hur personalen kan agera säljare i servicemötet. Ett sätt är att föreslå en drink eller ett glas vin innan gästen ber om det, dessutom kan serveringspersonalen indikera att gästen har smak genom att förslå finare drycker. Fortsättningsvis kan personalen prata om aptitretare och tillbehör som sina favoriter och hur gott det är, utan att direkt sälja dem. Ett annat sätt är att helt enkelt fråga gästen vad de gillar. Till efterrätten finns en möjlighet att rekommendera specifika efterrätter, föreslå att gästerna delar en efterrätt om de verkar mätta eller kanske till och med föreslå att de kan ta med en dessert hem för att njuta senare. (Ross 2003) Förutom dessa råd gäller det att påbörja försäljningen tidigt, redan från början ska servisen fråga om de kan förse gästen med en förrätt. Det är också viktigt att ta reda på vad gästen vill ha genom att fråga om de verkar vara osäkra. Dessutom gäller det att vara förberedd och kunna menyn eftersom kunskap ger säkerhet och säkerhet säljer. Ytterligare ett sätt att sälja är att när en gäst beställer något extraordinärt, t.ex. en speciell drink, så ska servisen se till att andra gäster ser när det extraordinära bärs ut. (CIA 2005) Även Lillicrap et al. (1998) ger exempel på hur serveringspersonalen på en restaurang kan förbättra försäljningen genom att:

- Informera gästen om mat och dryck på ett sådant sätt att produkten verkar spännande och värd att beställa.
- Utnyttja de tillfällen som ges för att göra reklam för specifika produkter eller erbjudanden när de tar emot gästens beställning.
- Söka information från gästen på ett sätt som ökar försäljningen, exempelvis fråga vilka drinkar som önskas istället för om drinkar önskas före maten.
- Utnyttja möjligheter till merförsäljning av tillbehör i form av extra såser, dessertvin eller sötsaker.
- Kunna sina produkter och framförallt fånga gästens åsikter gällande mat, dryck och service. (Lillicrap et al. 1998)

Ovanstående resonemang bygger på situationen i USA och går kanske inte helt och hållet att överföra till svenska förhållanden. Ändå tror vi att delar av tankarna skulle kunna öka lönsamheten och gästernas nöjdhet även i Sverige. Ett liknande angreppssätt skulle kunna tas, men serveringspersonalen måste kanske ta det något försiktigare eftersom den svenska kulturen bl.a. bygger på att personer inte ska förhäva sig (Bjerke 2003).

Tankarna ovan kan i mångt och mycket jämföras med metoden *suggestive selling* vilket förekommer inom detaljhandeln. Metoden går ut på att försäljaren föreslår kunden att köpa produkter som är kopplade till den produkt kunden redan bestämt sig för, t.ex. en slips som matchar den valda skjortan. Den erfarna säljaren känner av vad kunden vill och anpassar sitt engagemang så att kunden känner sig väl omhändertagen, uppfattar förslaget som positivt och gärna kommer åter (Erasmie & Pihlsgård 2000). Genom *suggestive selling* förutspås både försäljningen och upplevd kundservice öka. Kundernas reaktion och metodens framgång är dock olika och beror på flera situationella faktorer. För att få ett positivt resultat måste kunden få känslan av att försäljaren är ärligt intresserad och ger förslag utifrån kundens bästa, inte för att denne är tränad till det eller försöker sälja mer. Försäljaren måste utifrån en förståelse för

den enskilda kundens behov och förväntningar anpassa metoden till rådande situation. (Polonsky et al. 2000)

1.4 Nöjda gäster ger lönsamhet

Eftersom en restaurang är som vilken affärsrörelse som helst är restaurangen beroende av nöjda gäster för att få lönsamhet och överleva på sikt. Det kan också sägas som att det är av vikt att restaurangen producerar rätt tjänster likväl som tjänsterna produceras rätt (Andersson 1990). Allt som görs bör syfta mot följande citat av Grönroos:

”Det är viktigt att ge kunden ett bra upplevt värde, eftersom ett bra värde har positiv inverkan på kundlojalitet, vilket i sin tur genom sänkta relationskostnader och möjlighet till högre priser ökar kundens bidrag till företagets resultat.” (Grönroos 2002 s. 164)

Lojalitet och bättre relationer till kunden ger bättre lönsamhet. Det kostar inte bara fem till sex gånger mer att få en ny kund än att behålla en gammal, en återkommande kund ger dessutom vinststillväxt. Kostnadsbesparingar blir möjliga när processerna blir enklare och snabbare, färre misstag ger en lägre kostnad per kund och gratis marknadsföring sker genom muntliga rekommendationer från nöjda kunder. Samtidigt betalar gamla kunder mer eftersom de kan beräkna tjänstens verkliga värde. För att locka nya kunder som inte ser det verkliga värdet tvingas företaget nämligen erbjuda lägre priser. (Grönros 2002)

Nöjda gäster är således starkt förknippat med ökad lönsamhet. En konkret åtgärd för att skapa nöjdare gäster, ökad försäljning och ökad lönsamhet ger Wansink et al. (2005). De visar hur mer beskrivande menyer ökar försäljningen med så mycket som 25 procent. Detta kan t.ex. innebära att kycklingsalladen får heta kyckling-krisp-sallad från Provence istället för just kycklingsallad. Vips så har lönsamheten ökat eftersom gästerna blir nöjdare, tycker att det smakar bättre, kommer oftare igen och anser att maten är mer kalorifylld. (Wansink et al. 2005) Andra konkreta åtgärder för att förändra restaurangens utbud är att erbjuda specialrätter och kombinationserbjudanden samt att utnyttja reklam i restaurangen så som bordstrianglar och skyltar. Ovanstående exempel syftar till att öka restaurangens marginal per gäst genom att sälja mer till respektive gäst. (Quain et al. 1999 och Quain 2003)

1.5 En utvecklingsmöjlighet

En möjlighet som vi ser utifrån Wansink et al. (2005) och Quains (2003) tankar om att öka försäljningen per gäst är att dra nytta av servicemötet mellan serveringspersonal och gäst i samband med beställning. Här finns en chans att påverka och upplysa gästen om de möjligheter som restaurangen erbjuder. Det finns också möjlighet att berätta om dagens specialitet, veckans erbjudande, utvalda kombinationsmenyer, lokala alternativ eller ekologiskt producerade råvaror. Serveringspersonalen kan med sin kunskap rekommendera rätt sorts vin till rätt maträtt eller få en gäst att pröva en ny för- eller efterrätt. Vår tanke är att detta ska leda till merförsäljning dels i ett kort perspektiv, dels i ett längre perspektiv. I det kortare perspektivet omsätter varje gäst mer per besök. I det längre perspektivet upplever gästen expertisen och engagemanget från personalens sida som positivt och blir därför lojalare och kommer tillbaka oftare. Ett ökat antal erbjudanden och rekommendationer kan stärka interaktionen mellan personal och gäst och därför skulle den upplevda servicen bli bättre. Servisens skulle genom försäljningen helt enkelt öka sin aktivitet.

Butler och Snizek (1976) visar att ett aktivt agerande från serveringspersonalen, t.ex. föreslå dyrare produkter, fråga om något saknas under huvudrätten, fråga om gästerna önskar kaffe,

efterrätt eller dryck efter maten, påverkar gästens beställning. I deras experiment ökade den genomsnittliga notan märkbart, från \$16.6 till \$20.4 i 1976 års priser, d.v.s. nästan 23 procent ökning. Även om undersökningen genomfördes i USA för 30 år sedan anser vi att resultatet talar för att även serveringspersonal i Sverige skulle kunna öka sin försäljning. Detta bygger vi på vår förstudie som pekar på att gästerna ofta låter sig vägledas av serveringspersonalen.

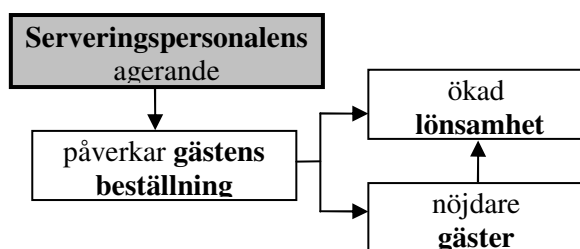
Eftersom vår studie handlar om servicemöten under restaurangbesöket är vi endast intresserade av den försäljning som sker under mötet mellan gäst och personal. Förstudien visade att den aktivitet som gästen tar initiativ till, d.v.s. servisen serviceroll, fungerar bra och vår definition av *försäljning är därmed något personalen tar initiativ till och muntligt uppmärksammar i samband med beställningen*. Med andra ord de uppgifter som servisen har i sin försäljningsroll. Försäljning kan t.ex. ske genom att serveringspersonalen rekommenderar ett visst vin, erbjuder en efterrätt eller berättar om dagens special på eget initiativ. Vår tanke är att servitriser och servitörer har en stor möjlighet att påverka gästens beställning genom att vara mer engagerade och aktiva när de möter gästen i servicemötet. Med aktiva menar vi att de inte behöver vänta in gästens fråga eller initiativ. De skulle kunna informera om eller föreslå rätter som de anser passar gästen bra eller som restaurangen har intresse av att sälja. På så sätt skulle de kunna fylla två positiva syften:

- Ge gästen en förbättrad upplevelse av restaurangbesöket genom ökat engagemang. Detta genom att med sin kunskap om restaurangens möjligheter för dagen hjälpa gästen att välja rätt beställning.
- Skapa en bättre lönsamhet för restaurangen på kort och lång sikt. På kort sikt genom att i viss mån styra gästens beställning så att de mest lönsamma rätterna lyfts fram eller att gästen beställer mer. På lång sikt genom att det ökade engagemanget leder till ökad nöjdhet och lojalitet hos gästen.

Erfarenheterna från förstudien pekar på att många restauranger inte nyttjar denna möjlighet till ökad försäljning och ökad kundnöjdhet. Servisen svarar visserligen gärna på frågor och ger rekommendationer, men är sällan initiativtagare till denna interaktion. De verkar inte vara medvetna om att ökat engagemang genom försäljning kan öka lönsamheten. Vi vill undersöka varför!

1.6 Syfte och forskningsfråga

Figur 2 – Ett aktivt agerande



Tidigare studier som vi redovisat ovan pekar på att en aktiv personal ger ökad lönsamhet och nöjdare gäster, händelseförloppet illustreras i Figur 2 – Ett aktivt agerande. Där visar vi också var fokus för studien ligger, d.v.s. serveringspersonalens agerande vid beställning. Vi kommer med andra ord inte undersöka hur agerandet påverkar gästen och lönsamheten.

En del av servicens agerande under servicemötena är försäljningsarbetet. Genom att förstå varför serveringspersonalen inte säljer mer än vad de gör idag, går det att förstå vad som behöver göras för att få dem att bli aktivare i sin försäljningsroll. Studiens syfte är därmed att:

Identifiera orsaker till att serveringspersonalen inte är aktivare än vad de är i sin försäljningsroll under de servicemöten som ingår i beställningsförfarandet.

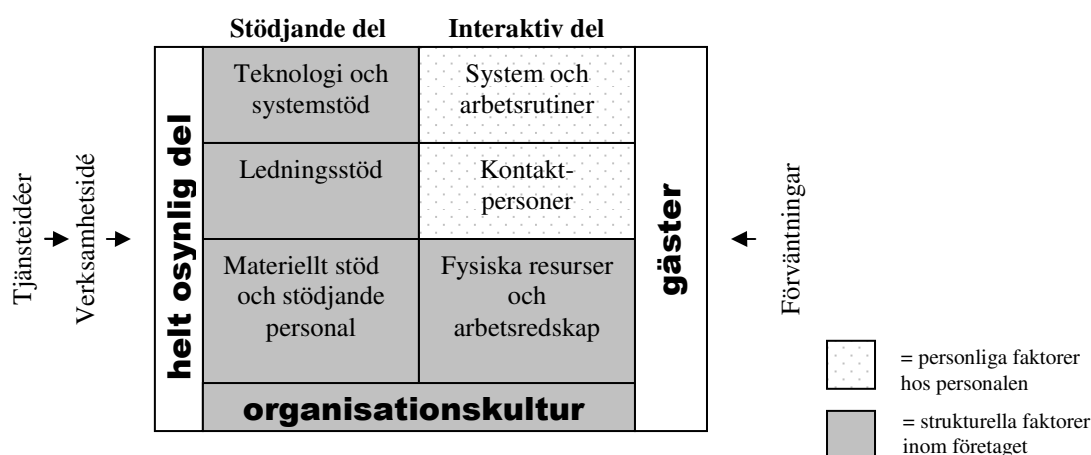
Orsakerna till att serveringspersonalen inte är mer aktiva än vad de är i samband med beställningen kan sökas och finnas på många platser. Mer eller mindre slumpmässiga faktorer kan påverka, t.ex. att servitrisen eller servitören är på dåligt humör. Eftersom vår förstudie tydligt visar att servitörer och servitriser på flera restauranger uppträder på ett snarlikt sätt anser vi det som osannolikt att alla påverkades av någon slumpmässig faktor under de två veckor som vi genomförde våra observationer. Utifrån förundersökningen tror vi därför att det finns lagbundna orsaker till att de inte är mer aktiva i sin försäljningsroll. Frågan som vi vill besvara är således:

Varför säljer inte serveringspersonalen mer under de servicemöten som ingår i beställningsförfarandet?

Problemdiskussion och studieobjekt

Det finns många olika sätt att beskriva och visualisera hur en tjänst produceras⁶. En modell är Grönroos och Montheles (1994) tjänsteproduktionssystem, se Figur 3 – Tjänsteproduktionssystemet. Någonstans i restaurangens tjänsteproduktion borde de lagbundna orsakerna till att serveringspersonalen inte är mer aktiva i sin försäljningsroll finnas eftersom tjänsteproduktionens är alla delar i restaurangen. Lökhackning, lönesystem och linnenvätt är skilda delar, men alla nödvändiga för att en restaurang ska fungera. I Grönroos och Montheles (1994) modell uppstår tjänsten i en interaktion mellan gäst och restaurang där gästen bara ser en liten del, d.v.s. det som finns i den interaktiva delen t.ex. arbetsrutiner. I den interaktiva delen är gästen och personalen den viktigaste länken. Tjänsteproduktionen består emellertid av fler funktioner som är helt osynliga för gästen, dessa är den stödjande delen. Huruvida gästens förväntningar uppfylls beror därmed på: personliga faktorer hos gästen, personliga faktorer hos personal samt strukturella faktorer inom företaget. Vi har förtydligat detta i modellen genom att markera de områden inom modellen som motsvarar faktorer hos personalen samt strukturella faktorer inom företaget. Gästernas påverkan består bara av en ruta och är därför inte markerad ytterligare.

Figur 3 – Tjänsteproduktionssystemet



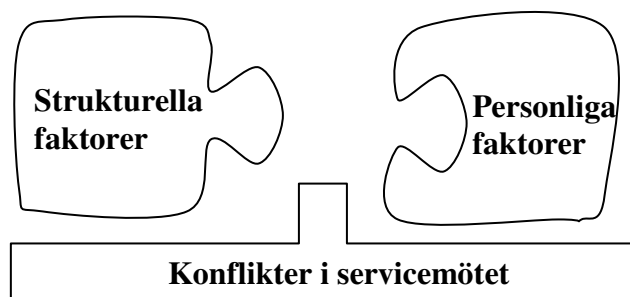
Efter: Grönroos & Monthele 1994 s 58

⁶ Den intresserade hänvisas till exempel till Edvardsson (1996).

I Grönroos och Monthelies modell består de strukturella faktorerna inom företaget av bl.a. materiellt stöd och stödjande personal, teknologi samt systemstöd. För en tjänsteproducerande restaurang kan det materiella stödet och stödpersonal bestå av köket och kocken som tillreder maten. Det datoriserade bokningssystemet är en del av systemstödet. Personliga faktorer hos personalen återfinns bl.a. hos de som möter gästen, d.v.s. kontaktpersoner i form av serveringspersonal. Gästens personliga faktorer kommer till uttryck i t.ex. humör och vigör. Modellen fungerar således bra även på en restaurang, men vi anser att innehållet i rutorna är på för stor detaljnivå för vårt syfte. Vad vi istället tagit fasta på är att vi tror att orsaker till att servisen inte säljer i så stor utsträckning finns i: *personliga faktorer hos personalen, strukturella faktorer inom företaget* samt i interaktionen mellan gäst och personal genom att *konflikter i servicemötet* kan uppstå. Vår tanke är att försäljning är en del av tjänsteprocessen under ett restaurangbesök. Därför borde personliga och strukturella faktorer påverka personalens roll som försäljare i samband med servicemötet samtidigt som eventuella konflikter med gästens personliga faktorer kan störa tjänsteproduktionen.

Vi har utifrån vår tro att svaret på vår forskningsfråga finns någonstans inom dessa tre huvudgrupper skapat en egen modell som återfinns i Figur 4 – Faktorer som kan motverka försäljning. Modellen är tänkt som ett tvådelat pussel där de två bitarna strukturella faktorer (i företaget) och personliga faktorer (hos personalen) behöver finnas och passas ihop för att skapa ett aktivare försäljningsarbete. Anledningar till att servisen inte arbetar så aktivt kan därmed hittas genom att bitarna inte finns, är ofullständiga eller inte passar ihop. Dessutom kan relationen med gästen påverka genom att vara en arena för konflikter mellan personal och gäst och därmed skapa en tröskel som omöjliggör att de strukturella och de personliga faktorerna slås samman.

Figur 4 – Faktorer som kan motverka försäljning



Vi tänker oss att de bakomliggande **strukturella faktorer** består av restaurangen som helhet. Att den grundläggande strukturen i restaurangen, d.v.s. dess *företagskultur* och *ledning*, stakar ut de riktlinjer som verksamheten drivs utifrån. Krögarens fokus, på t.ex. mat, lönsamhet, service eller något annat, borde sätta tonen för om restaurangens personal arbetar med försäljning eller inte. Vidare borde

personalens *arbetsituation* styra hur passiva de tillåts och kan vara. Har restaurangen endast en servitris med femton bord som alla är fyllda med hungriga gäster kanske hon inte har tid. Även lagliga aspekter torde påverka personalens agerande. *Alkohollagstiftningen* begränsar t.ex. hur försäljning av alkohol får gå till.

I samband med servicemötet, när personal och gäst möts, uppstår en interaktion som vi tänker oss kan påverka personalen. Speciellt påtagligt borde detta vara i de fall som det uppstår **konflikter i servicemötet** mellan de två parterna. Anledningar till konflikter kan vara en osäkerhet kring hur servicemötet och restaurangbesöket ska avlöpa. Är det gäst eller personal som har *kontroll* över det som händer? Vilken form av *relation* tillåts dem emellan? Är det betjäning, service eller till och med *försäljning* som restaurangbesöket går ut på? Hur behandlas det faktum att servicemötet är *rutin* för personalen men en högst *speciell händelse* för gästen? Beroende på vad svaret blir på dessa frågor och vad resultatet blir av osäkerheten kan kanske personalens försäljningsroll påverkas.

Att **personliga faktorer** hos personalen påverkar på vilket sätt de utövar sin försäljningsroll kan tyckas självklart. Det borde till syvende og sidst vara servitören eller servitrisen som avgör ifall han eller hon ska sälja. För att en servitör eller servitris ska kunna ge erbjudanden måste han eller hon först och främst vara *medveten* om potentialen med försäljning och på vilket sätt det kan gå till. Dessutom måste han eller hon också *vilja* gå in för försäljningsrollen. Medvetenheten kan tänkas erhållas genom *utbildning* eller praktisk erfarenhet samtidigt som viljan till stor del kan tänkas vara ett resultat av de *incitament* han eller hon har för att sälja. Resulterar en lyckad försäljning i högre lön, en dunk i ryggen eller går det spårlöst förbi?

Gillar gästen verkligen mer aktivitet?

Det kan vara så att gästen upplever serveringspersonalens förslag som påträngande och istället föredrar att i lugn och ro själv studera restaurangens erbjudanden genom menyn. Det är med andra ord inte säkert att gästerna uppskattar ett aktivt bemötande så som vi tänker oss från serveringspersonalens sida. Det är därför viktigt att undersöka vad gästen tycker om ett sådant förfarande. Vår förstudie och tidigare undersökningar (t.ex. Butler & Snizek 1976) pekar emellertid på att gästen uppskattar och accepterar en relativt hög nivå av aktivitet. Detta är något som behöver undersökas noggrannare för att kunna fastställas men som faller utanför ramarna för den här studien. Således väljer vi att här enbart behandla försäljning ur serveringspersonalens perspektiv. Då serveringspersonalen dagligen är i kontakt med gästerna finns det dock utrymme att göra en viss analys om gästerna gillar aktivitet eller inte, men ifrån serveringspersonalens perspektiv.

2 Metod

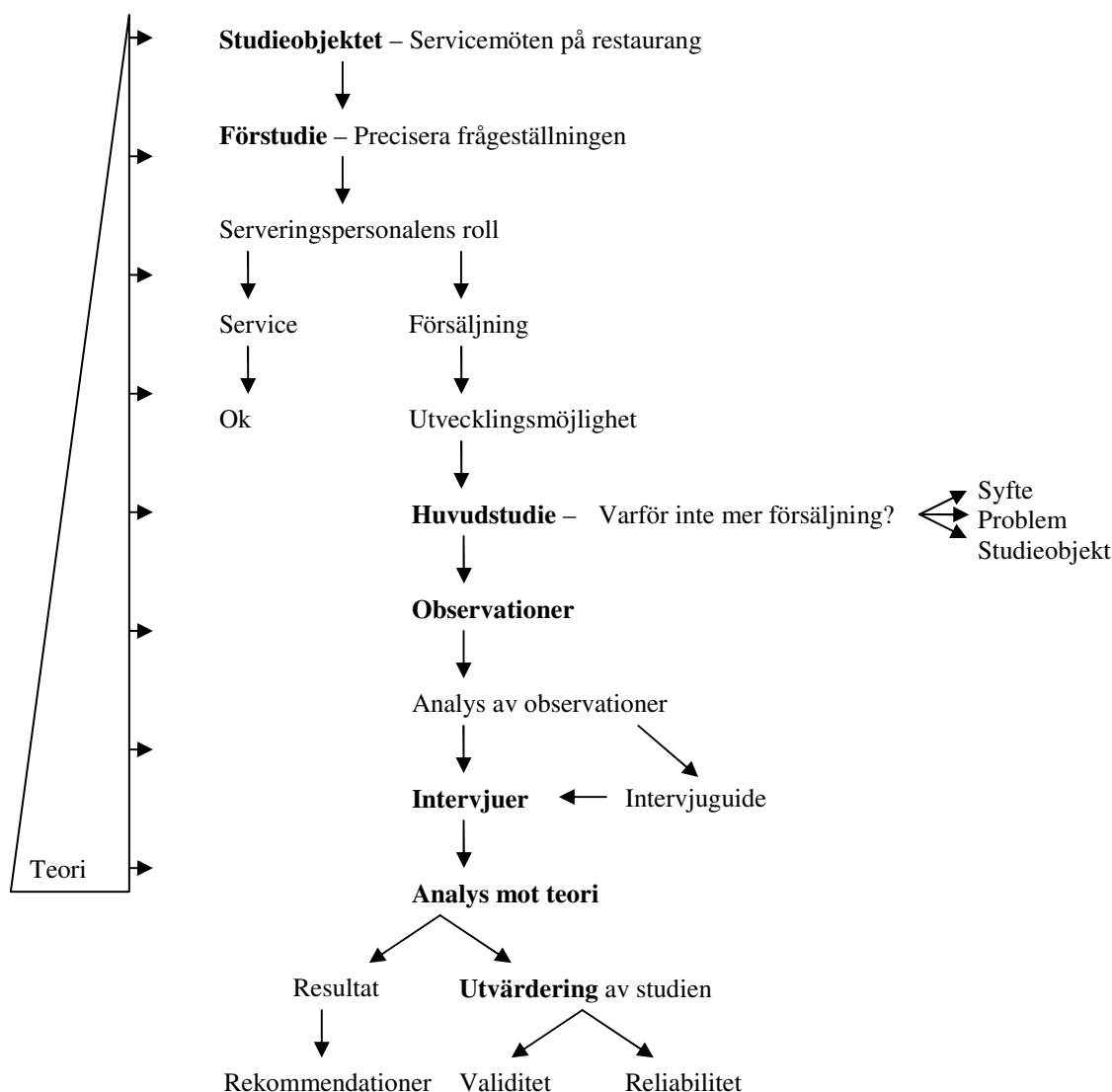


Inför en stundande fest har du fått i uppdrag av dina vänner att undersöka maten på Restaurang Trappan. Resultatet kommer att bero på hur du gör din undersökning. Väljer du att studera restaurangen nedifrån marken genom att fråga gäster som kommer ned för trappen kanske du får ett annat svar än om du själv kliver upp till restaurangen. För att dina vänner ska kunna värdera undersökningen är det därför viktig att du förutom resultatet redovisar hur du gjort undersökningen.

Från började tänkte vi oss att studera gästbemötande på restaurang. Vår tanke var att ett förbättrat gästbemötande i förlängningen skulle generera nöjdare gäster. Våra tankar ledde oss in på att studera mötet mellan gäst och serveringspersonal, d.v.s. servicemötet, med målet att bidra till ökad försäljning, mer service och bättre gästbemötande för att på så sätt generera högre lönsamhet. Studiens upplägg återges i Figur 5 – Studiens uppbyggnad.

Figur 5 – Studiens uppbyggnad

Figuren återger den struktur som vår undersökning och vårt metodkapitlet har. Vi kommer att redogöra för hur vi genomför vår studie genom att gå igenom rubrikerna i figuren.



2.1 Studieobjekt – servicemöten på restaurang

Som vi beskrivit i kapitel 1 Serveringspersonalens roll under restaurangbesöket är restaurangen inte bara en plats där gästen äter sin mat utan likväl en plats för en helhetsupplevelse. De intryck gästen får genom sina sinnen verkar således alla vara viktiga komponenter och vi är därför övertygade om att mötet mellan gäst och serveringspersonal påverkar gästens intryck och upplevelse. I våra ögon spelar därför de servicemöten som äger rum mellan gäst och personal en stor roll som är ytterst intressant att studera.

Att vi valde kvällsöppna restauranger med servering och beställning vid bordet berodde på att:

- Tidigare studier (Andersson 1990 samt Andersson & Mossberg 2004) visar att gästen är beredd att betala mycket mer för andra faktorer än själva maten på en kvällsrestaurang än en lunchrestaurang.
- Vår studie ingick i en större studie med målet att nå en ökad kunskap om mötet mellan gäst och personal på restaurang.
- Vi anser att det framförallt är vid beställning och servering vid bordet som serveringspersonalen har en stor möjlighet att påverka gästen.

2.2 Teoretisk kunskap tas tillvara

När vi började arbetet med vår studie hade ingen av oss någon större erfarenhet av restaurangbranschen om man bortser från egna restaurangbesök och ett sommarlov på en McDonald's. Vi var därför tvungna att skaffa oss kunskap om området, både om service och om servicemöten i allmänhet samt service på restaurang i synnerhet. Under hela studien har vi därför läst litteratur på området, brett likväl som smal, och varefter vår kunskap på området har växt har vi också kunnat precisera vilken litteratur som varit relevant för studien.

Först började vi studera allmän tjänsteforskningsteori (t.ex. Grönroos, Mossberg, Eksell och Edvardsson) för att få en bred inblick i hur service och servicemötet formas och formar producent, kund och upplevelse. Därefter gick vi vidare med tjänsteforskning specifikt inriktad på restaurang, framförallt amerikansk (t.ex. Namasivayam & Hinkin samt Lynn) eftersom den har en längre tradition än sin svenska motsvarighet. Även om amerikansk litteratur är bra finns det kulturellt betingade skillnader som gör den svenska litteraturen vi använt (t.ex. Hansen, Mossberg och Andersson) mer passande. För att komplettera bilden av arbetet på restaurang och visa på servicens arbetssituation har vi använt sociologiska studier, amerikanska (t.ex. Whyte⁷, Oakes, Finkelstein,) en svensk (Abiala) och en brittisk (Mars & Nicod). Förutom att sociologiska studier ger en oinvidg möjlighet att se bakom kulissen i restaurangens tjänsteproduktion har de en annan utgångspunkt än den företagsekonomiska tjänsteforskningen. På så sätt har vi vidgat vårt perspektiv.

För att förstå vilka delar som är svåra i försäljningsrollen har vi studerat generell, svensk försäljningslitteratur (Anvret och Bardh, Erasme & Pihlgård samt Arnell & Klockare). Dessutom har vi studerat amerikansk litteratur om försäljning på restaurang för att finna möjligheter till utveckling.⁸ För att förstärka den akademiska forskningslitteraturen på området (t.ex. Quain, Wansink et al. samt Butler och Snizek) har vi kompletterat med erfarenhetsbyggda tankar (t.ex. Ross, Lillicrap, CIA samt Arduser).

Förutom traditionell litteratur som böcker artiklar och internet har vi även genomfört ett antal telefon- och brevintervjuer för att komplettera den information om utbildning och alkohollag som vi funnit i tryckt form.

En teori stämmer endast om förutsättningar och omliggande påverkansfaktorerna är de samma

⁷ Trots att Whytes studie är från 1948 är den flitigt citerad. Dessutom upplever vi den som aktuell och före sin tid. Exempelvis poängterar han vikten av samarbete och att arbetsgivaren uppmuntrar detta genom gruppincitament istället för individuella belöningar.

⁸ Det kan verka som en slump att den svenska litteraturen om försäljning tar upp svårigheter medan den amerikanska i större utsträckning tar upp möjligheter.

(Andersen 1998). I vår studie har vi på sätt och vis svårligen kunnat uppnå exakt de förutsättningar som funnits när de teorier vi använt skapats eftersom många bygger på anglosaxiska förhållanden. Även om inte teorierna skulle passa exakt för alla delar i svenska servicemöten så stämmer de väl med vår teoretiska modell samtidig som svenska förhållanden i hög grad påminner om anglosaxiska. Detta bygger vi på både jämförelser i den litteratur som vi använt oss av och egna erfarenheter. Vi uppfattar att ett restaurangbesök går till på ungefär samma sätt oavsett om det är i Dallas, Göteborg eller Norwich, men att det finns skillnader i servicens engagemangsnivå.

2.3 Förstudie

Från första början visste vi inte exakt hur ett servicemöte mellan gäst och serveringspersonal fungerade och vilka delar som skulle kunna tänkas vara utvecklingsbara. Vår tanke med att göra en så förutsättningslös förstudie som möjligt var att en explorativ ansats, baserad på mindre förförståelse, skulle ge oss en möjlighet att hitta nya angreppssätt på forskningsfrågan samt ge uppslag på vad som skulle kunna utvecklas i servicemötet. Genomförandet av förstudien redovisas separat i Bilaga 1 – Förstudie, en observation av verklighetens servicemöten.

2.4 Huvudstudie

Efter att vi i förstudien uppmärksammat att serveringspersonalen har två roller, dels ska de ge god service, dels ska de agera försäljare, gick vi vidare och formulerade huvudstudiens syfte: att identifiera orsaker till att serveringspersonalen inte är aktivare än vad de är i sin försäljningsroll under de servicemöten som ingår i beställningsförfarandet.

Därmed övergick studien från att vara explorativ till en mer förstående och förklarande karaktär. Detta påverkade oss i den mån att vårt sökande efter litteratur blev mer fokuserat och att vi fick lov att fundera på en datainsamlingsmetod som skulle passa vårt syfte. Från att mer eller mindre förutsättningslöst söka information om servicemötet på restaurangen övergick arbetet till att specifikt leta efter information om faktorer runt beställningen som kan påverka personalens försäljningsarbete.

Insamling av data

Med vår studie vill vi förklara och förstå *varför* serveringspersonalen inte säljer mer än vad de gör under de servicemöten som ingår i beställningsförfarandet. Vi valde därför att utgå från kvalitativa⁹ metoder eftersom dessa anses vara bättre och känsligare¹⁰ på att beskriva *varför* ett fenomen uppträder än kvantitativa metoder. Hade vi velat beskriva den exakta *utbredningen* av hur stor andel av serveringspersonalen som inte säljer hade det troligtvis varit bättre med någon form av kvantitativ metod. Trots sina olikheter har de två metodklasserna ändå det gemensamt att de ger utrymme för tolkningar och kontroverser. Detta gör att det går att benämna både metodklasserna som lika (o)vetenskapliga eftersom de helt enkelt belyser olika delar av verkligheten. Ett sätt att komma runt problemet är att kombinera metoder från de två klasserna. (Andersen 1998, Svenning 1999 samt Fog 1981) Tyvärr begränsar våra resurser oss från att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder. För att kompensera detta kombinerar vi två kvalitativa metoder: observation och intervju. Läsaren bör dock ha i åtanke att vårt val

⁹ Kvalitativ data beskrivs oftare som ”mjuk” i form av fylliga beskrivningar till skillnad från kvantitativ data som ofta är ”hård” data i form av siffror (Svenning, 1999).

¹⁰ Fördelen grundar sig på att kvalitativ data ger möjligheten att beskriva fenomenet så komplext som det oftast är i verkligheten genom flera samtidiga beskrivningar. Den komplexa formen på kvalitativ data gör dock det svårt att med ett exakt svar kunna generalisera ett visst fenomen. (Svenning, 1999)

av kvalitativ metod begränsar möjligheten till att pröva den insamlade datans generella giltighet till förmån för en djupare förståelse av problemet och dess omgivande sammanhang (Holme & Solvang 1997).

Urval av studieobjekt

Förundersökningen visade att prisklassen på restaurangerna har en stor inverkan på om personalen är aktiva genom försäljning eller ej. De dyra restaurangerna hade många erbjudanden redan i menyn och på den restaurang vi besökte erbjöds gästen kombinationsmenyer och vinpaket av servisen. Riktigt billiga restauranger saknar oftast bordsservering, paradexemplet är gatuköket, och föll därför ur undersökningen. Vi valde den kategori där det i större utsträckning saknades muntliga erbjudanden, mellanprisklassen 80-200 kr för en huvudrätt, men som hade beställning och servering vid bordet. Genre och inriktning på restaurangen hade enligt förstudien inte någon större inverkan på serveringspersonalens agerande och därför använde vi inte det som något urvalskriterium.

De kriterier vilka styrde vårt val av restauranger var:

- Restaurangen skulle ta upp beställning vid bordet eftersom vår frågeställning kretsar kring det servicemöte som uppkommer i beställningsögonblicket samtidigt som det är då serveringspersonalen har störst möjlighet att påverka gästen.
- Restaurangen skulle vara en kvällsrestaurang eftersom andra faktorer än mat verkar vara viktigare för gästen på en kvällsrestaurang i jämförelse med en lunchrestaurang (Jmf. Andersson 1990 och Andersson & Mossberg 2004).
- Restaurangen skulle erbjuda en à la carte meny eftersom det krävs ett urval och en valfrihet om vår tanke om aktivare försäljning ska fungera.
- Priset på restaurangens huvudrätter skulle ligga mellan 80-200 kr eftersom förstudien visat att dessa restauranger inte arbetar speciellt aktivt med försäljning.

Urvalet var dock inte helt slumpmässigt utan en form av bekvämlighetsurval, d.v.s. utifrån ovanstående kriterier frågade vi ett antal restauranger och genomförde studien på de restauranger som var villiga att ställa upp. Vi hade dock inte någon speciell relation till restaurangerna innan studien. Anledningen till bekvämlighetsurvalet var att det inte alltid var möjligt att få tag i ägare eller lämplig serveringspersonal som kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. Efter att vi tagit kontakt med restaurangen så var det bara en restaurang som att efter ha tackat ja föll bort eftersom ägaren p.g.a. tidsbrist bad att få återkomma, men aldrig gjorde detta.

Vår strävan var att observera och intervjua tillräckligt med servitriser och servitörer så att vi skulle nå en punkt där ytterligare en intervju inte gav något omvälvande och nytt perspektiv på vår forskningsfråga. När vi genomfört intervjuer med tio servitriser och servitörer upplevde vi att intervjuerna inte gav några överraskningar utan tvärtom började vi se ett mönster i svaren. Från början var vår strävan att intervjua två ur serveringspersonalen på varje restaurang för att kunna utröna eventuella personrelaterade faktorer som var oberoende av restaurangen. Det var dock inte så lätt att få tag på personer som ville ställa upp så därför kunde vi enbart intervjua två personer från samma restaurang på två av restaurangerna.

Restaurangbranschen präglas av flexibilitet och oväntade händelser vilket medförde att vi, med tanke på respondenternas bekvämlighet och vår möjlighet till att få intervjuer fick anpassa oss efter förutsättningarna. Beroende på tid och möjlighet ställde de flesta respondenterna upp före eller efter arbetstid. Vid tre av intervjuerna passade det inte att genomföra en intervju före eller efter arbetet så dessa genomfördes under arbetstid, parallellt med deras ar-

bete. I samråd med personal och restaurangägare planerade vi in dessa intervjuer till tillfällen då det var lugnare i restaurangen. Den lugnare perioden var måndag eller tisdagseftermiddag strax efter öppningstid vid klockan sexton eller sjutton. Vi gjorde dessa intervjuer kompaktare så att de kunde genomföras på ca. en halvtimme inklusive några avbrott för att serveringspersonalen skulle kunna hjälpa gästerna, mot en timme för de ursprungliga intervjuerna. En av intervjuerna genomfördes som telefonintervju eftersom respondenten befann sig på annan ort.

Presentation av respondenter

I redovisningen av vårt empiriska material har vi bytt ut namnen på både restauranger och respondenter till fiktiva namn.

Evelinas kök

Prisklass: 110-200 **Dag:** lördag **Tid:** 19-21

Evelinas kök är en restaurang som serverar typiskt svensk mat, men med något alternativ inriktning då flera vegetariska rätter finns på menyn. Gästen som kommer in möts av träbord i olika former, tegel bakom baren och detaljer i trä. Tillsammans med golvlampor, tavlor och krukväxter skapas en avslappnad miljö. Lokalen är indelad i en restaurang- och en bardel med separat garderob. Få erbjudanden syns i lokalen och personalen tar upp beställningar utan att själva försöka påverka. Från Evelinas kök intervjuade vi två ur servisen, Ann och Mikael.

Ann är 21 år och har arbetat på Evelinas kök i 6-7 månader. Under sommaren arbetade Ann heltid, men nu jobbar hon lite mindre för att på komvux läsa upp några gymnasiebetyg inför hägrande högskolestudier. Efter gymnasiet läste Ann en halvårig serveringsutbildning inom komvux på Burgårdens Utbildningscentrum i Göteborg. Ann kan alltså beskrivas som utbildad, men relativt oerfaren.

Mikael är 33 år och har tidigare arbetat elva år för ett logistikföretag men sade upp sig för att kunna resa. Under dessa resor provade Mikael olika arbeten inom restaurangbranschen, exempelvis diskare och bartender, som gjorde honom sugen på att öppna egen restaurang. Tillbaka i Sverige upptäckte han en 60 poängs KY-utbildning med inriktning mot restaurang- och barchef som han just nu genomgår. En del av utbildningen innebär praktik och efter tolv veckor på två andra restauranger är han nu mitt uppe i en tio veckor lång period på Evelinas kök. Mikael kan alltså beskrivas som utbildad, men oerfaren.

Peperony

Prisklass: 80-140 **Dag:** tisdag och onsdag **Tid:** 18:00-20:00 respektive 18:15-19:30

Peperony är del i en större kedja där det går bra att beställa bland annat pizza och lasagne. Gästen slås av många erbjudanden som finns i lokalen: i meny, på bordstrianglar och på affischer. Miljön är luftig och snyggt designad med många mjuka kuddar. Beroende på tidpunkt är restaurangen antingen fylld av liv eller har ett mycket lugnare tempo. Personalen säljer förrätt och kaffe och förhåller sig på ett trevligt, men standardiserat sätt till gästerna. Från Peperony intervjuade vi Gabriella.

Gabriella är 26 år och började arbeta extra på Peperony när hon var 16 och heltid när hon fyllde 18. Hon har gått från att arbeta som nisse, till baren, till servitris och sedan fått intern utbildning till arbetsledare 2001. Arbetsledarutbildningen innehöll matsäkerhet (hygien och kylar), ledarskap (att peppa och leda åt rätt håll) samt merförsäljning. Gabriella har inte gått någon restaurangskola eller liknande men kan, tack vare internutbildning, beskrivas som både utbildad och erfaren.

Pasta Amore

Prisklass: 80-140 **Dag:** tisdag **Tid:** 17:45-19:00

Pasta Amore är en liten restaurang som serverar italiensk pasta. Det är ganska trångt mellan borden, men öppet in till köket och riktigt häftigt när det flamberas. Menyn är full av pastarätter i otaliga kombinationer och det finns många förslag uppskrivna på griffeltavlor runt om i restaurangen. Personalen torkar snabbt av och gör rent på borden, är trevliga, men har en avvaktande inställning till gästerna och tar inga initiativ till förslag eller erbjudanden. På Pasta Amore intervjuade vi Linnea och Vanessa.

Linnea är 19 och har arbetat på Pasta Amore i ungefär fyra månader. Innan extrajobbade hon på ett café i ett halvår. Linnea läste samhälle/ekonomi i gymnasiet och däribland en kurs i ung företagsamhet där försäljning ingick. I framtiden hägrar högre studier. Linnea kan med andra ord beskrivas som utbildad och oerfaren.

Vanessa är 19 år och har precis som Linnea arbetat på Pasta Amore i tre till fyra månader. Innan hon kom till Pasta Amore extraarbetade Vanessa på ett konditori under ett år. Vanessa har läst handel och administration på gymnasiet, vilket är en utbildning mot att arbeta i butik. Vanessa kan därför beskrivas som utbildad och oerfaren.

Restaurang Kvarteret

Prisklass: 80-150 **Dag:** onsdag **Tid:** 18:20-19:20

Restaurang kvarteret kan beskrivas som en mysig kvarterskrog där gästen får sig husmanskost till livs. Det är nära till grannarna i restaurangdelen och det finns även ett barhäng. Redan vid ingången får man en varm och välkomnande känsla vilken fortsätter måltiden igenom. Stämningen kan närmast betecknas som familjär och personalen är trevlig och tillmötesgående men ger inte gästen några erbjudanden. På Restaurang Kvarteret pratade vi med Emma under arbetstid, men då köket var stängt den dagen hann vi igenom en lång intervju utan avbrott.

Emma är 21 år och har arbetat extra på Restaurang Kvarteret ända sedan hon slutade gymnasiet. Emma blandar arbete med att resa, men är just nu mitt i en period då hon arbetat på Restaurang Kvarteret ovanligt länge: i åtta månader. Restaurang Kvarteret är det första och enda stället som hon har arbetat på även om det hänt någon gång att hon hjälpt till på andra restauranger. Under sin gymnasietid läste Emma samhälle/ekonomi med internationell inriktning. Emma kan beskrivas som utbildad med viss erfarenhet.

España Pronta

Prisklass: 90-135 **Dag:** måndag **Tid:** 18:45-20:45

España Pronta är en restaurang som specialiserat sig på spansk tapas, ett slags plockrätter där gästen själv komponerar sin middag av många valbara små delar. Restaurangen har en inglasad terrass med infravärme som dekorerats med julbelysning och levande ljus. De flesta bord finns på terrassen även om det finns några bord inne i restaurangen tillsammans med en bar. Servisen arbetar inte med försäljning, men svarade gärna på frågor. På España Pronta intervjuade vi José samtidigt som han arbetade. Detta gjorde att samtalet fick avbrytas ett par gånger då José tog hand om ätande gäster.

José är 38 år och har arbetat på restaurang España Pronta sedan 1989. Han har ingen formell utbildning, utan har lärt sig allt inom restaurangbranschen/serveringsyrket genom erfarenhet. Före sitt arbete på España Pronta arbetade han på en annan restaurang. José kan beskrivas som utbildad men mycket erfaren.

Intervjuer utan observation

Bellman

Prisklass: 115-175

Bellman kan beskrivas som en innekrog med pilgrimsmussla, hjort och baconinlindad rödspetta på menyn. I lokalen finns många erbjudanden och restaurangen har alltid dagens erbjudande. Anledningen till att det inte blev någon observation på Bellman var att det var fullt den kvällen observationen var inplanerad och intervjun redan var bokad till dagen därpå. På Bellman intervjuade vi Anders som arbetade under intervjun så han gjorde några korta avbrott för att servera andra gäster.

Anders är 26 år och har arbetat på Bellman i fyra år. Han arbetar både som bartender och servitör, på vardagar både och, på helger främst i baren. Innan Anders kom till Bellman har han sedan 16-årsåldern arbetat till och från på olika restauranger. Anders har gått en nio veckor lång bartenderutbildning i Göteborg bestående av 6 veckor teori och 3 veckor praktik. Där ingick lite teoretisk utbildning kring försäljning som Anders kan överföra på arbetet som servitör. På restaurangen får han också delta i utbildning när säljare visar upp sina varor. Det kan handla om varorna så som ost, vin och choklad men också hur dessa varor ska säljas. Anders kan beskrivas som utbildad med lång erfarenhet.

Regementsmässen

Prisklass: 100-180

Regementsmässen är en matsal på ett före detta regemente som har gjorts om till restaurang. Till en början var verksamheten enbart café men sedan utökades den med event, luncher och till sist à la carte. Många av besökarna är företag som kommer för att t.ex. tacka av en anställd. Från Regementsmässen intervjuade vi Oliver via telefon eftersom han befann sig i en annan stad.

Oliver är 22 år och har förutom på Regementsmässen samtidigt arbetat som servitör på en finare restaurang och hos en arrangör av större middagar och fester. Oliver har arbetat till och från under fem år och under gymnasiet gick Oliver det treåriga hotell- och restaurangprogrammet med inriktning mot restaurang/servering. Oliver kan beskrivas som utbildad och erfaren.

Hotellrestaurangen

Prisklass: 180-200

Hotellrestaurangen ligger centralt och har både lunchservering och à la carte. Från Hotellrestaurangen intervjuade vi Eva. Ingen observation gjordes på grund av att Eva befann sig i en annan stad.

Eva är 26 år och har läst det treåriga hotell- och restaurangprogrammet på gymnasiet med inriktning mot restaurang/servering. Förutom i Hotellrestaurangen har Eva arbetat på en snabbmatsrestaurang i två år, vilken arbetade mycket med merförsäljning, i en sjukhusrestaurang samt extraarbetat på skolbaler och jättearrangemang. Eva kan beskrivas som utbildad och erfaren.

I nedanstående tabell (Tabell 1 – Sammanställning över våra respondenter) ger vi en översiktlig bild över våra respondenter.

Tabell 1 – Sammanställning över våra respondenter

Namn	Ålder	Kön	Utbildning	Erfarenhet
Ann	21	K	Komvux ½ års restaurangutb.	6-7 månader
Mikael	33	M	KY-utbildning m 22 v. praktik	17 veckor
Gabriella	26	K	Internutbildning till arbetsledare	10 år
Linnea	19	K	-	4 månader
Vanessa	19	K	-	3-4 månader
Emma	21	K	-	Till och från under 3 år
José	38	M	-	Mer än 16 år
Anders	26	M	Bartenderutbildning	10 år
Oliver	22	M	HR gymnasieutb.	Till och från under 5 år
Eva	26	K	HR gymnasieutb.	Till och från under 3-4 år

Observationer

Anledningen till att vi även under huvudstudien valde att arbeta med observationer var att de visade sig vara en bra metod för att få en bild av hur servicemötet fungerar. Olika restauranger visade sig ha olika arbetssätt, skiftande nivå på service samt ett väldigt spann i försäljningsarbetet. Vi tror att detta inte skulle framgå på samma sätt under en intervju utan att vi först observerat restaurangen. Vi var också intresserade av att se hur vår bild av verkligheten stämde överens med serveringspersonalens bild. Med observationer kunde vi studera beteenden i sin naturliga miljö och därmed minska risken för felaktiga minnesbilder eller efterhandskonstruktioner (Patel & Davidsson 1994). Det är nämligen möjligt att tänka sig att serveringspersonalen uppfattar det på ett sätt medan gästen uppfattar det på ett annat sätt.

Genom att inför intervjuerna besöka aktuell restaurang som gäst, låg våra observationerna till grund för diskussionen under påföljande intervju. Vi försökte, om det var möjligt, att prata med samma personal som vi observerat, men detta var inte alltid möjligt. Detta borde dock inte ha någon större skillnad för studiens giltighet eftersom det var större skillnader mellan personal på olika restauranger än mellan personal på samma restaurang. Meningen med observationerna var heller inte att hitta detaljer utan snarare få en känsla av hur servicen utförde sin försäljningsroll. Tre av restaurangerna i huvudstudien var också studieobjekt under förstudien. Först bestämde vi oss för att utföra observationer på dessa ytterligare en gång. Efter en sådan dubbelobservation (på Peperony) märkte vi dock att det inte gav oss några nya uppslag så för de två andra restaurangerna fick observationerna från förstudien fungera som grund för intervjun. På en av restaurangerna var det, trots att vi försökt bokat bord fullt (Bellman). Intervjun var inbokad dagen efter och vi kunde därför inte observera inför intervjun. Vi ansåg att det skulle ge lite värde att genomföra observationen efteråt. Inga observationer genomför-

des inför den intervju som gjordes via telefon samt den sista intervjun. Detta kan naturligtvis påverka resultatet något, men eftersom dessa två intervjuer gjordes mot slutet av undersökningen anser vi att vi haft tillräckligt många observationer bakom oss för att kunna dra slutsatser ändå. Därmed gjorde vi observationer inför sju av tio intervjuer.

Utförande av observation

Vi planerade att inför observationerna för huvudstudien söka godkännande från antingen restaurangchef eller den ur servisen som vi skulle intervjuas. Detta ville vi göra eftersom det kändes etiskt riktigt, för att vi inte ville göra observationer som sedan inte skulle leda till intervju och för att vi trodde att det skulle vara svårare att motivera någon att vara med i undersökningen om vi ”spionerat på dem” först. Därmed presenterade vi varför vi gjorde observationer genom att berätta att vi skulle studera hur de gjorde under beställningsförfarandet. För att servisen skulle bete sig så naturlig som möjligt försökte vi vara tydliga med att vi var intresserade av hur det gick till och att vi inte skulle döma någon enskild person eller restaurang. Dessutom aviserade vi inte i förväg när vi skulle komma. I de fall vi bara pratat med restaurangchefen visste inte alltid personalen hur vi såg ut. I efterhand kan vi konstatera att det skulle ha gått lika bra att genomföra observationerna först och sedan fråga om de ville vara med på en intervju. Detta gjordes också vid ett tillfälle. Dessutom skedde de observationer som tillhörde förstudien utan personalens godkännande. Efterhand har det snarare visat sig vara enklare att fråga efter en observation. Detta kanske kan förklaras med att personalen upplever det som att halva studien redan är gjord. I jämförelse med förstudien har vi dock inte märkt att personalen betett sig annorlunda när de känt till att vi skulle komma när de inte visste att vi observerade. Därmed anser vi inte att godkännande påverkat studien.

Våra observationer kan kallas som ett mellanting mellan strukturerad och ostrukturerad observation utifrån Patels & Davidsson (1994) definition. Vi hade inte definierat exakt vilka beteenden som vi skulle undersöka men vi hade definierat vilket moment, beställningsförfarandet, som vi skulle observera. Tillvägagångssättet krävde viss förberedelse för att inte observationen skulle vara slumpmässig. Vi hade bestämt vad som skulle undersökas: servicemötet under beställningen med tonvikt på försäljning, vilka beteenden som var aktuella: muntliga erbjudanden samt hur vi skulle sammanställa den insamlade informationen: med ett observationsschema som återfinns i Bilaga 2 – Observationsschema huvudstudie.

Våra observationer var alla av deltagande art. Det innebär att vi naturligtvis påverkade utfallet av observationerna. Exempelvis kan man tänka sig att servisen identifierade oss som unga eller studenter och anpassade sitt förhållningssätt efter detta. För att minimera denna risk strävade vi efter att observera andra gästers servicemöten. Vi sökte därför en placering i restaurangerna som gjorde sådan observation möjlig. Det hade naturligtvis varit önskvärt att vi kunnat vara tysta och koncentrerat oss på att lyssna och se för att på så sätt kunna observera så mycket som möjligt med det skulle nog se ganska onaturligt ut. Istället förde vi ett normalt samtal. Diskussion och anteckningar skedde omedelbart efter restaurangbesöket.

Observationsschema och dess analys

Observationsschemat, där vi i kronologisk ordning ställt upp de beställningsmoment som ett normalt restaurangbesök innehåller, fyllde vi i så fort som möjligt efter observationen för att inte glömma bort något. Därefter gick vi igenom hur besöket avlöpt, både för oss och för andra gäster med fokus på serveringspersonalens agerande i samband med beställningssituationen. Händelser, beteenden och andra saker där vi såg en koppling till förestående intervju noterade vi i den intervjuguide som vi skulle använda (Se Bilaga 3 – Intervjuguide huvudstudie). I bilagan finns bara originalguiden, men varje intervju hade alltså en individuellt modifierad guide. Dessa modifierade guider låg tillsammans med vår upplevda känsla

för den aktuella restaurangens arbetssätt som grund för påfallande intervju. Dessutom fick vi också en större möjlighet att bedöma våra respondenters svar, d.v.s. deras upplevda verklighet visavi vår upplevda verklighet från vårt besök.

Intervjuer

Det vi vill få svar på är varför serveringspersonalen inte säljer mer under de servicemöten som ingår i beställningsförfarandet. Vi sökte med andra ord motiv till varför de gör som de gör. För att förstå och över huvud taget ha någon möjlighet till att föreslå förändringar räckte det därför inte att genom observation konstatera vad som händer i servicemötet, vi behövde också veta varför. Detta varför kunde intervjuer ge oss genom att de gav oss möjlighet att fånga serveringspersonalens tankar, beskrivningar och reflektioner. Att vi valde intervjuer är inte så konstigt, då det är det främsta instrumentet till att få fram kvalitativ data (Svenning 1999). Tidigare undersökningar och arbeten har också lärt oss att intervjuer kan ge mycket information på kort tid. Valet av personliga intervjuer gjorde vi eftersom vi ville ha en direktkontakt med våra respondenter och på så sätt minimera filtret mellan oss och kunskapen.

Vid en studie kan en forskare antingen välja att vara utan kontroll, ha viss kontroll eller styra undersökningen helt och hållet (Andersen 1998). Våra intervjuer genomfördes i två delar. En del som var ostrukturerad och en del som var mer strukturerad. Den inledande ostrukturerade delen skedde genom att respondenterna fick ca. fem minuter på sig att klippa ut bilder som de kopplade ihop med en lyckad beställning. Bilderna fick respondenterna själva välja från tidningar med mycket blandat innehåll¹¹ som vi tog med oss. Bilderna limmades upp på ett A4 och fungerade sedan som ett diskussionsunderlag för vad en beställning borde vara och vad en beställning är. Detta sätt att arbeta kallas mood board (AQR 2006a) och är en projektionsteknik som syftar till att ta fram känslor och beskrivningar som annars kan vara svåra att sätta ord på. Traditionellt används mood board som ett hjälpmedel vid varumärkesundersökningar. (AQR 2006b samt Thorbjørnsen 2005¹²). Vår tanke var att vi med tekniken skulle uppnå tre syften. Först och främst skulle det fungera som en isbrytare tidigt i intervjun för att visa att det är helt ok att tänka kreativt och utanför traditionella ramar. Vidare skulle det fungera som en uppvärmning och katalysator för att få igång respondenten. Slutligen skulle det fungera som en mycket explorativ ansats eftersom vi inte kunde veta vad respondenterna skulle välja att tala om. Eftersom vi inte styrde respondenterna kunde dessa prata om de delar under beställningen som de tyckte var viktiga.

Mood board fungerade bra under de fyra intervjuer vi hade möjlighet att använda tekniken. Tyvärr så var det inte möjligt att använda tekniken alla gånger, exempelvis när intervjun skedde i restaurangen eller när intervjun gjordes över telefon. Under dessa sex intervjuer bad vi istället respondenterna beskriva med ord vad de tycker att god service är.

Efter den ostrukturerade delen gick intervjun över till att vara mer strukturerad med frågor som dels byggts på observationen, dels på vår teoretiska ram, d.v.s. strukturella respektive personliga faktorer samt konflikter i servicemötet. Denna strukturerade del kompletterade den explorativa ansatsen med observation och mood board genom att det gav oss en chans att verifiera resultatet och ta upp frågor som inte spontant behandlades under den explorativa delen.

¹¹ Tidningarna var t.ex. dags-, kvälls- och veckopress samt facktidningar och kataloger.

¹² Thorbjørnsen, Helge (2005), *Lecture in Brand Management*, NHH – Norwegian School of Economics and Business Administration, Department of Strategy and Management – Marketing, Bergen, Norway

Intervjuguide

Som stöd för intervjuerna gjorde vi i ordning en intervjuguide som återfinns i Bilaga 3 – Intervjuguide huvudstudie. Frågorna speglar teorikapitlet och behandlar olika aspekter om personliga uppfattningar, stöd från restaurangen och konflikter med gäster. För att inte styra började frågorna generellt och blev efterhand mer specifikt inriktade mot försäljning. När vi skapade frågorna hade vi dessutom som mål att få våra respondenter att i så stor grad prata om hur de arbetar för att sedan tillsammans diskutera varför. Detta gjorde vi för att själva kunna analysera vad de verkligen har gjort och inte riskerade att få en färgad analys (Trost 1993). Förutom för de tre fall där vi inte genomförde någon observation redigerade vi den ursprungliga intervjuguiden inför varje intervju utifrån den observation som vi genomfört.

Eftersom vi inte kunde genomföra alla intervjuer som vi hade tänkt oss, före eller efter arbetet, utarbetade vi efter hand en alternativ intervjuguide, se Bilaga 4 – Komprimerad intervjuguide huvudstudie. Den innehöll färre frågor och saknade även mood board. Därmed kunde dessa intervjuer genomföras på ca. en halvtimme inklusive några avbrott för att serveringspersonalen skulle kunna hjälpa gästerna mot en timme för den ursprungliga intervjuguiden.

Genomförande

Valet av plats för intervjuer och observationer har helt och hållet skett beroende på vad som varit bekvämt för våra respondenter.

- Tre av intervjuerna genomfördes på café efter arbetstid.
- Två intervjuer genomfördes i respektive restaurang efter arbetstid.
- En intervju genomfördes på restaurangen på arbetstid, men utan att vår respondent behövde arbeta.

Ovanstående sex intervjuer spelade vi in.

- En intervju genomfördes över telefon.
- En intervju genomfördes hemma hos respondenten.
- Två intervjuer genomfördes med den förkortade intervjuguiden på restaurangen under arbetstid och tog cirka 30 minuter att genomföra.

Ingen av dessa fyra intervjuer spelades in med tanke på att situationen gjorde det svårt. En av respondenterna avböjde dessutom inspelning. För att säkerställa att informationen inte förvanskades såg vi till att renskriva våra intervjuanteckningar till löpande text omedelbart efter intervjuerna.

2.5 Analysprocess

När alla intervjuer var genomförda sammanställde vi dem till tio löpande texter utifrån våra anteckningar. Inför analysarbetet började vi med att enskilt läsa texten ett par gånger för att sedan anteckna de viktigaste och intuitiva första mönstren vi kunde hitta. Sedan gick vi vidare på detaljnivå, fortfarande enskilt. Med hjälp av färgpennor och saxar strök vi under och klippte ihop det empiriska materialet för att säkerställa att vi inte missade några detaljer. Dessa detaljer kodades under ett antal teman och jämfördes med de intuitiva tankarna för att tillsammans fungera som en grund för analysen. Sedan diskuterade vi tillsammans de resultat vi kommit fram till. Det visade sig var mycket bra att vi först arbetat enskilt eftersom vi därigenom fick två olika infallsvinklar som både kompletterade och överlappade varandra utan att för den sakens skull innehålla motstridig information. Det empiriska materialet jämfördes sedan mot den teori vi samlat in och resultatet återfinns i kapitel 4 – Anledningar till att servisen inte säljer mer.

2.6 Studiens tillförlitlighet

Vi anser att en och samma händelse kan uppfattas olika av skilda individer. Innehållet i själva händelsen är alltid densamma men betraktelsen kommer att variera beroende på vem som utför betraktelsen. Om två individer, en döv och en blind tar del av samma teaterpjäs kommer de mest troligt att betrakta och förstå olika delar av teaterpjäsen. Även om den händelse som ligger till grund för pjäsen är gemensam blir individernas betraktelser olika. Med det vill vi säga att vår bakgrund och tidigare erfarenheter kommer att speglas i resultaten på samma sätt som våra och våra respondenters tolkning.

Traditionellt ses en mätning som tillförlitlig när den inte påverkas av slump händelser och samtidigt mäter det som ska mätas. Teorin om tillförlitlighet genom validitet¹³ och reliabilitet¹⁴ har sitt ursprung i kvantitativa metoder och till exempel Trost (1993) menar att det vid kvalitativa metoder inte kan ses som speciellt relevant att tala om dessa begrepp. Vi håller dock inte med Trost utan menar att det vid alla undersökningar är viktigt att argumentera för att man använder rätt verktyg och mäter det som man avser mäta, oberoende om det är kvalitativa eller kvantitativa undersökningsmetoder som används.

Validitet

Vi vill argumentera att studien är giltig eftersom:

- Studiens syfte och forskningsproblem är utvecklad genom deltagande observation och teoretisk diskussion och vi anser att svaret på forskningsfrågan finns någonstans i hur tjänster produceras eftersom försäljning är en del i tjänsten.
- Teorin bygger på en modell för tjänsteproduktion som Grönroos & Monthelie (1994) tagit fram. Vi har visat att modellen stämmer för tjänsteproduktion på en restaurang och därmed anser vi att modellen är giltig.
- Respondenterna har verifierat teorin genom både beteende under observationer och svar under intervjuer.
- Eftersom syftet är förståelse och förklarande gav intervjuer tillsammans med observationer som empiriinsamlingsmetod ett bra resultat.
- Analysen genomfördes först enskilt av båda författarna. Resultatet av dessa analyser kompletterade och överlappade varandra utan att vara motsägelsefull.

Reliabilitet

För att undvika begreppsförväxling definierade vi alla begrepp i början av studien. Framförallt för att vi själva skulle använda rätt begrepp under intervjuer och observationer, men också för att vara tydliga gentemot läsaren.

Då vi inte är ute efter att kvantitativt mäta utbredningen anser vi i enlighet med Svenning (1999) att det inte påverkat studien att vårt urval av restauranger och respondenter inte varit helt slumpmässigt. I efterhand kan vi konstatera att, även om vi inte har fått någon större geografisk spridning, så har vi fått en spridning i arbetssätt på restaurangerna. Dessutom har vi fått en bra spridning bland respondenterna avseende kön, ålder, erfarenhet och utbildning.

Inför intervjuerna försäkrade vi oss om att frågorna i intervjuguiden skulle vara klara och tydliga för att undvika missuppfattning. Vår handledare läste därför igenom intervjuguiden och

¹³ Med validitet menas ofta att mätningen verkligen mäter det som mätningen är avsedd att mäta. (Trost 1993)

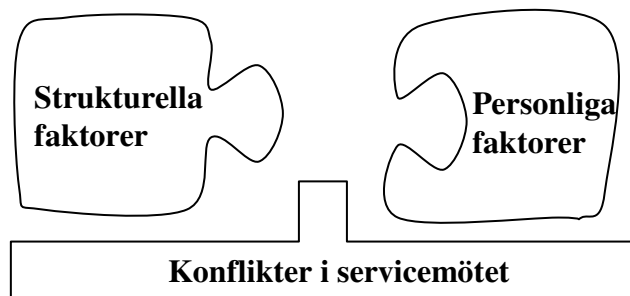
¹⁴ Med reliabilitet menas ofta att mätningen är gjord på ett tillförlitligt sätt och inte är utsatt för slumpens inverkan. (Trost 1993)

kom med synpunkter. För att undvika att respondenterna skulle låsa fast sig vid det vi pratade om påbörjades intervjuerna brett om service och inriktades först senare mot frågor om försäljning. I hälften av intervjuer startade vi än mer förutsättningslös med hjälp av mood board. Detta gav respondenterna en möjlighet att själva välja vad de ansåg som centralt i sitt arbete och prata om detta. På detta sätt berättade respondenterna självmant om hur de ogillade försäljning eller hur det såg som en naturlig del i arbetet. Därmed anser vi inte att våra frågor varit för riktade mot försäljning, även om det finns en viss risk att respondenterna försökt anpassa svaret till vad de tror vi varit ute efter. Något som talar för att respondenterna inte anpassat sina svar är att vi inte upplevt några skillnader i svaren även om vi till viss del get respondenterna olika mycket information om studien. Att de fick olika mycket information beror i mångt och mycket på deras eget intresse och hur mycket kontakt vi hade med restaurangen inför intervjun.

Kombinationen observation och intervjuer gav oss en möjlighet att se om servicens uppfattning av verkligheten stämmer med vår uppfattning. Att vi vid de flesta observationer och intervjuer har vi varit två har möjliggjort att vi kunnat jämföra svaren sinsemellan och på så sätt i högre grad säkerställt att vi uppfattat det respondenten förmedlat eller det som hänt vid observationen. (Patel & Davidsson 1994) Detta har vi gjort genom att den som inte dokumenterat intervjun/observationen läst, kompletterat och godkänt dokumentationen. Att vi var två vid intervjuerna har också gjort att vi kunnat ställa frågorna på samma sätt vid varje intervju, till skillnad om vi gjort hälften av intervjuerna var.

2.7 Avrundning av metodkapitel

Figur 6 – Faktorer som kan motverka försäljning



Det som vi beskrivit ovan i detta metodkapitel är vårt sätt att försöka närma oss svaret på vår fråga varför serveringspersonalen inte säljer mer under de servicemöten som ingår i beställningsförfarandet. Som vi avslutade kapitel 1 med anser vi att svaret borde finnas någonstans i den modell som återfinns i Figur 6 – Faktorer som kan motverka försäljning. Vad som döljer sig bakom delarna i modellen kommer nästa kapitel, 3 Begränsningar & möjligheter för serveringspersonalen gå djupare in på.

3 Begränsningar & möjligheter för serveringspersonalen

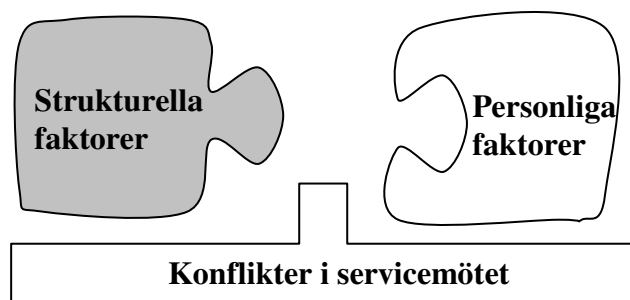


Snart öppnar restaurangen. Kocken drar kvällens specialitet och säljansvarige efterrätterna servisen ska sälja. Erik försöker storögt lära sig medan Anna, som också är ny, bara ser jobbet som en transportsträcka. Erfarna Mia lyssnar med ett öra. Restaurangen slår upp portarna. Upp till bevis. Hur kan servisen använda sig av egen kunskap och verktyg från kvällens pep-talk? Kommer det att uppstå konflikter? Gästen i grå kostym kanske hatar om någon försöker ta kommandot och det stora sällskapet kanske inte alls vill ha en familjär relation utan vill att servisen tyst serverar vin.

I detta kapitel vill vi ge en bakgrund till den situation som serveringspersonalen agerar inom och som vi tror påverkar deras försäljningsarbete. Vi vill visa de begränsningar och möjligheter som kan finnas i servicemötet. Det gör vi genom att först beskriva bakomliggande strukturella faktorer (exempelvis mötet innan restaurangen öppnade.) Därefter beskriver vi hur mötet mellan personal och gäst kan ta sig uttryck i konflikter i servicemötet (om någon försöker sälja till mannen i grått). Slutligen avslutar vi med hur personalens personliga faktorer och inställning påverkar (Erik vill lära sig sälja, det vill inte Anna).

3.1 Restaurangen, den bakomliggande strukturen

Figur 7 – Strukturella faktorer



Om inte serveringspersonalen känner ett stöd från de strukturella faktorerna, d.v.s. från restaurangen, kan de tvingas säga nej till en gäst som vill något med hänvisning att det ligger utanför de vanliga rutinerna, eller är emot restaurangens regler. Personalen kanske gärna vill hjälpa till, men känner helt enkelt att han eller hon varken får eller kan. Även om ledningen uppmanar till både service och försäljning

kan personalen hamna i en omöjlig situation där det inte är praktiskt möjligt att utföra det ledningen vill. Anställda kan vara för lågt utbildade eller helt enkelt vara ointresserade. Detta skapar inte bara dåliga relationer mellan gäst och personal, det skapar också interna problem i form av slitningar mellan personal och ledning. Detta kan bero på många olika saker: ledning, påbud, administrativa system, teknik o.s.v. som kan sammanfattas som en brist på stödjande system i organisationens struktur. (Grönroos 2002)

Företagskultur och ledning

Företagskultur är benämningen på gemensamma normer och värderingar som människor på ett företag har. En ofrånkomlig del av företaget som återspeglas i exempelvis dess struktur, makthavare och strategi (Bjerke 2003). Kulturen ger individerna i företaget ett gemensamt förhållningssätt och gemensamma regler att följa och kan därför hjälpa eller effektivt hindra enskilda individer. Kulturen i den lokala gruppen påverkar de enskilda individernas motivation och för att få en djupare förändring krävs det att kulturen förändras, vilket tar tid (Anvret & Bardh 1997). Ledare eller annan personal inom organisationen tycker kanske inte att vissa tjänster är viktiga. Personalen som arbetar med dessa känner då ingen stolthet och tappar motivationen till det de gör. Samtidigt gäller det omvända. Är bara företagskulturen tillåtande växer sig exempelvis serviceinriktade tankar snabbt starka. (Grönroos 2002) Därför behöver serveringspersonalen stöd från ledning och omgivning om de ska kunna och vilja sälja mer. Ska försäljning och erbjudanden bli en lika naturlig del som service under restaurangbesöket måste det ingå i företagskulturen att serveringspersonalen även har försäljning som sin arbetsuppgift. Kultur kan således både hjälpa till att skapa något nytt eller agera som motstånd till förändring (Robbins 2005). Ett praktiskt exempel på detta är Anvret och Bardhs (1997) studie som visar att det för att skapa säljare av servicetekniker behövdes ett system som stödjer försäljning. Ett säljsystem med lättillgängliga verktyg som produktblad och prisinformation behövdes i deras fall. Dessutom måste chefen och ledaren i den lokala gruppen stötta medarbetaren för att denna ska kunna bli motiverad.

Chefer måste via sin ledarstil visa vilket tänkande som är intressant för organisationen. Framförallt måste det finnas en väl genomarbetad vilja och vision för att de anställda ska veta åt

vilket håll organisationen är på väg. Vet personalen inte vart organisationen strävar har de svårt att agera på ett sätt som främjar organisationen. Det kan till och med vara så att organisationen helt enkelt motverkar ett gott gästbemötande. Tanken hänger samman med att varje möte där organisationens personal möter gästen kan ses som en möjlighet till marknadsföring. Även om traditionella kanaler för marknadsföring nu och i framtiden är viktiga blir den enskilda personalens roll som marknadsförare allt viktigare. Därför kan företagets personal, i vårt fall serveringspersonalen, ses som deltidsmarknadsförare vilka dels sköter sin tjänst, dels gör reklam för företaget. (Grönroos 2002)

Genom utbildning, exempelvis teamträning som stärker självkänslan, kan medarbetare fås att i större utsträckning ta egna initiativ och se utvecklingsmöjligheter. På så sätt uppmärksammades serviceteknikerna i Anvret och Bardhs (1997) studie på vikten av att agera på ett mer säljande sätt. Det är dock inget spikrakt lärande framåt utan snare två steg framåt och ett steg bakåt. Om inte restaurangen är stödjande är det således svårt för individen att sälja mer.

Arduser (2003) rekommenderar restaurangens ledning att bädda för både bättre service och ökad försäljning. Genom att uppmuntra servisen till att göra rekommendationer, t.ex. om en gäst inte kan bestämma sig för en förrätt, kan merförsäljningen ökas. Om serveringspersonalen dessutom letar efter ledtrådar som avslöjar vilken typ av upplevelse gästen är ute efter kan serveringspersonalen ge rätt förslag och på så sätt skapa en ökad service. Arduser föreslår också att restaurangen kan förbereda en dessertmeny som serveringspersonalen kan introducera när de dukar av. Andra exempel är att få personalen att föreslå delade desserter, eftersom en såld dessert är bättre än ingen alls. (Arduser 2003) Ytterligare en variant av praktiskt stöd är att restaurangen kan arbeta med menyplanering där de rätter som säljer bäst och ger bäst lönsamhet identifieras samt rangordnas. Serveringspersonalen kan sedan använda denna information som stöd för att veta vilka rätter de ska erbjuda gästen (Quain et al. 1999). Försäljningsarbetet måste visas genom tydliga mål samtidigt som personalen måste få reda på vad som förväntas av dem. (Anvret och Bardh 1997) På så sätt visar ledningen vad som är viktigt.

I Abialas (2000) undersökning uppgav nästan hälften av de tillfrågade servitriserna att de upplevde ett krav från arbetsgivaren att öka försäljningen¹⁵. Det verkar med andra ord vara så att det finns en vilja hos restaurangernas ledningar att öka försäljningen. För att serveringspersonalen ska kunna sälja krävs det dock att de känner till restaurangens produkter samt om restaurangen har några erbjudanden och hur dessa ska säljas. Grönroos (2002) beskriver funktionen för informationsspridning om nya varor och tjänster som intern marknadsföring vilket innebär att organisationen aktivt arbetar med att marknadsföra nya produkter och tjänster till sina anställda. Därför måste restaurangen visa och gå igenom produkter, erbjudanden och försäljningstekniker med sina anställda för att de skall kunna sälja. Lillicrap et al. (1998) menar att värdet av en utlovad speciell meny, drink eller ett speciellt erbjudande om pris eller service kan bli försämrat om medarbetarna inte kan fullgöra det utlovade. Därför är det viktigt att involvera medarbetarna i arbetet med att formulera försäljningsarbetet och säkerställa att de blir involverade och/eller tränade i att utföra det gästen förväntar sig.

Arbetsituation

Om serveringspersonalen ska kunna sälja mer måste de ha en viss handlingsfrihet. Det fungerar definitivt inte om situationen är sådan som Grönroos (2002 s. 419) beskriver: ”*Ledningen litar inte på att de anställda kan tänka själva och fatta vettiga beslut.*”. Personal som däremot

¹⁵ Andelen servitriser som kände krav på ökad försäljning från ledningen: 17% alltid, 26% ibland 56% sällan/aldrig, 1% Inte aktuellt (Abiala 2000).

har befogenhet, kan det de ska kunna samt har motivationen kommer att bemästra kundrelationerna. Företaget som blir framgångsrikt har just personal som agerar likt konsulter gentemot kunden och försöker anpassa sig efter kunderna när kunderna vill det. Organisationen blir framgångsrik eftersom personalen är den resurs som utvecklar och behåller kundrelationer. (Grönroos 2002) Den arbetssituation som serveringspersonalen befinner sig i torde starkt påverka deras möjligheter att vara mer aktiva i försäljningsrollen.

Serveringspersonalen spenderar en större del av sin arbetstid i direktkontakt med gästen. I Abialas (2000) undersökning uppgav lite mer än hälften av de tillfrågade att mer än 75 procent av arbetstiden innebar direkt kundkontakt¹⁶. Arbetssituationen påverkas därmed av hur många gäster restaurangen har vid det enskilda tillfället. På en av restaurangerna i vår förstudie uppmanades gästerna i menyn att fråga personalen om råd. Den ensamma servitrisen hade dock inte tid att stanna allt för länge vid respektive bord för att hinna med alla restaurangens gäster. Hennes möjlighet att sälja begränsades således starkt av hennes arbetssituation med många gäster.

Arbetsformen för serveringspersonalen är olika även om majoriteten i Abialas (2000) undersökning arbetade heltid. Exempelvis så var det fler servitriser som arbetade heltid i storstäder medan det var fler som arbetade deltid på mindre orter¹⁷. Arbetstid och arbetsform kan tänkas påverka personalens möjlighet till att vara aktiva i försäljningsrollen genom exempelvis inställning till arbetet eller att en tjänst på timmar minskar möjligheten till internutbildning inom försäljning eller på produktkunskaper om restaurangens mat och dryck.

Alkohollagstiftning

Det är skillnad på att rekommendera mat eller dryck eftersom dryckesservering lyder under alkohollagen¹⁸. Ansvar för lagen följs ligger både på ägare och serveringspersonal och det finns stränga krav på ordning och nykterhet. På en restaurang måste personalen se till att gästerna varken blir berusade eller störande. Mer specifikt finns Animeringsförbudet¹⁹ som innebär att restaurangen inte får vidta åtgärder som går ut på att gästen ska köpa alkohol. Det är förbjudet med aktiv påverkan, men personalen får fråga gästerna om de vill ha mer alkohol när kassan stängs. Det betyder att serveringspersonalen måste akta sig för påträngande försäljningsmetoder. Erbjudanden om två för en borde inte vara förenliga med lagen. (Gustafson 2003) Alkoholinspektör Krister Petterson säger att servitören får fråga om gästen vill ha kaka till kaffet, men inte om gästen vill ha en konjak till kaffet. (Alhag 2006) Animeringsförbudet är till för att det alltid är gästen som ska bestämma om och hur mycket som denne ska dricka. Restaurangen får inte annonsera med en dryck så att den blir lockande eller levandegjord för gästen. Serveringspersonalen får därmed inte säga: "Du ska väl ha en öl till?" eller ens fråga om gästen vill ha vin till maten. Istället får serveringspersonalen fråga något neutralt som "vad önskas att dricka?" eller "önskas något till kaffet?".²⁰

¹⁶ Mindre än 25 % kundkontakt av total arbetstid 8%, 25-75 % kundkontakt av total arbetstid 41% och över 75 % kundkontakt av totalt arbetstid 51% av servitriserna (Abiala 2000).

¹⁷ Andelen servitriser som arbetade: deltid < 20 tim/v 5 %, deltid 20-27 tim/v 26%, heltid 69 % (Abiala 2000).

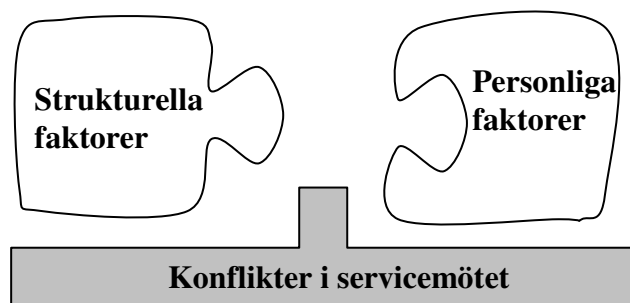
¹⁸ Alkohollagstiftningens främsta syfte är att begränsa alkoholens skadeverkningar, som exempelvis överkonsumtion eller tidig alkoholdebut.

¹⁹ Sjätte kapitlet, sjunde paragrafen i alkohollagstiftningen

²⁰ Telefonintervju med Gun Kannert, handläggare tillståndsenheten Göteborg Stad, 2006-11-20

3.2 Konflikter i servicemötet

Figur 8 – Konflikter i servicemötet



Serveringspersonalens arbete beskrivs på ett bra sätt av Whyte (1948 s. 3): *“The food must move, and it must move in the right amounts to the right places at the right times. ‘To little and too late’ means defeat in war, and it has the same meaning for the people who produce, transfer, and serve food in the large, modern restaurant.”*

Serveringspersonalens arbete består alltså av att dela ut meny, ta beställning och ge denna till köket, ta maten till bordet, se till att gästen har tillgång till bestick, göra rent bordet efter maten och ta betalt. Arbetsuppgiften inrymmer också att se till att maten är varm, att timingen är rätt (det är varken bra att komma med maten allt för snabbt eller att komma för sent) och att kocken kan läsa vad som har beställts. (Pratten 2003) Det kan därmed tyckas att serveringspersonalen är i underläge jämfört med gästen för servisen ska ordagrant ta gästens order och uteslutande ge gästen service. Vår förstudie och Abialas avhandling (2000) pekar dock på att serveringspersonalen dessutom ska agera försäljare och i viss mån styra gästen samtidigt som de ger gästen service. Restaurangbesöket och relationen mellan serveringspersonal och gäst kan därmed skildras som en arena för en intressekonflikt. En konflikt som tar sitt ursprung i gästens önskan om service och restaurangens önskan om försäljning och lönsamhet²¹.

Kontrollkonflikt

Whyte (1948) observerade tre olika relationsformer mellan personal och gäst under sin studie av servitrisers arbetssituation. I de två första tog antingen servitrisen eller gästen initiativet från början och behöll kontrollen genom hela måltiden. I den tredje relationsformen var det dock osäkert vem som hade kontrollen och initiativtagandet gick fram och tillbaka. Trots att det är restaurangen och serveringspersonalen som ska servera gästen går det alltså att fastställa att serveringspersonalen kan ta kontroll över och styra gästen beroende på situationens struktur (Whyte 1948, jmf även Spradley och Mann 1975 samt Finkelstein 1989).

De erfarna servitriserna i Whytes (1948) undersökning hade lärt sig vad gästerna förväntar sig av dem och gjorde därför få misstag i sitt arbete även om erfarenhet inte enbart gör en servitris bra. En duktig servitris försöker inte bara följa gästens önskemål, utan tar en viss kontroll över gästens beteende. Erfarenheten hjälper servitrisen att känna av situationen och bestämma huruvida det är servitrisen eller gästen som ska ta kontroll och ta initiativ. De flesta gästerna föredrog att servitrisen tog kontroll eftersom de slapp osäkerheten att inte veta vem som skulle bestämma. Servitrisen tog kontroll över situationen genom att sköta relationen artigt, men bestämt. Genom att i kroppsspråk och handlingar möta gästen på ett säkerhet sätt och samtidigt hålla rätt ton visar servitrisen att det är hon som ska leda besöket, för gästen är det bara att luta sig tillbaka. En osäker servitris som kanske till och med verkar rädd för gästen

²¹ Hansen (2005) menar att *harmoni* är ett centralt begrepp för gästen som innebär att varje detalj i restaurangbesöket måste passa helheten. Ett talande exempel på en misslyckad harmoni där gästens önskan kommer i konflikt med restaurangens önskan om effektivitet och lönsamhet är om deltagarna på en bal tvingas beställa sin mat i en lucka i väggen för att sedan vänta på att ett högtalarsystem ropar ut ”nummer 42”.

gör gästen nervös vilket kan ställa till med problem. Om bara servitrisen från början tar kommando känner sig gästen lugn och bekväm vilket gör servicens arbete lättare under hela besöket. (Whyte 1948)

Gästens behov av rättvisa och kontroll

Ur gästens perspektiv får dock inte personalens initiativtagande gå för långt. Gästens upplevelse av rättvisa och kontroll påverkar nämligen starkt dennes känsla av tillfredställelse, både var för sig och tillsammans. I vissa fall kan dock upplevelsen av ett rättvist beteende kompensera upplevelsen av för lite kontroll. Upplevelsen av ett rättvist beteende karaktäriseras av att gästen inte känner sig lurad och upplever att personalen har kunskap att besvara frågor, ett genuint intresse samt utför det de lovar. Ju mer rättvist gästen upplever bemötandet desto mer nöjd är denne vilket ökar möjligheterna till återbesök. (Namasivayam & Hinkin 2003)

Upplevelsen av kontroll grundas på möjligheten att göra självständiga val och få personalen att tillhandahålla önskad servicenivå. Att gästen själv får välja leder till en upplevd känsla av kontroll som i slutändan skapar en större tillfredställelse. För restaurangen kan det handla om att låta gästen välja bord istället för att styra placeringen och att låta gästen veta att det är möjligt att påverka personalens beteende för att nå gästens önskan. Speciellt viktigt är det om ett önskat val inte är möjligt. Då bör personalen erbjuda en så stor variation av valmöjligheter som möjligt för att kompensera den negativa upplevelsen. (Namasivayam & Hinkin 2003)

Eftersom gästens upplevelse av kontroll och rättvisa är viktiga aspekter måste tjänsten och servicemötet medvetet designas så att gästen upplever största möjliga personlig kontroll och rättvisa. Det innebär att gästen måste beredas möjligheter att själv kunna justera sin tjänst, både ur materiella och immateriella aspekter. Även om tjänsteproducenten utformar, packar ihop och levererar produkten så kan gästens möjlighet att påverka den sista lilla biten påverka nöjdheten. Det här belyser vikten av frontpersonal som kan hjälpa gästen att justera sin tjänst. (Namasivayam & Hinkin 2003)

Serveringspersonalen måste alltid ta hänsyn i sitt agerande så att inte förtroendet från gästen skadas. Om en gäst exempelvis ber om en rekommendation under beställningen bör servitören föreslå flera olika rätter och inte bara de allra dyraste. På samma sätt så får inte servicenivån baseras på hur dyra maträtter gästen beställer. Det serveringspersonalen gör för att behålla kontrollen måste ligga inom ramen för relationens förtroende. (Mars & Nicod 1984) Grönroos uttrycker balansgångens såsom att: *"Kontaktpersonalen som producerar tjänsten i kontakt med kunderna måste kunna analysera kundernas behov, värderingar, förväntningar och önskemål just när tjänsten produceras och konsumeras."* (Grönroos 2002 s. 415)

Det är således viktigt att serveringspersonalen tar kontroll över situationen men inte så hårdtagat att gästen helt förlorar känslan av kontroll. Gästen måste få känna att han eller hon fortfarande kan påverka restaurangbesöket. Hanefors och Mossberg (2003) fann också under sin jakt på en extraordinär måltidsupplevelse att gäst och personal tillsammans skapar den minnesvärda upplevelsen. Gästen tillåts vara en del av produktionen, får känna sig delaktig samt involverad och upplever därför restaurangbesöket som personligt. Vikten av balans som vi försöker beskriva har Hansen (2005) fångat när han menar att personalen måste agera professionellt men med en mänsklig värme om besöket ska bli en njutning för gästen.

Relationskonflikt

Den sociala aspekten påverkar således relationen mellan gäst och serveringspersonal. För serveringspersonalen är det viktigt att från första ögonblicket veta vilken typ av relation som

gästen är intresserad av. Relationen kan delas in i två huvudtyper där serveringspersonalen antingen *inkluderas* eller *exkluderas* i interaktionen mellan gästerna runt bordet. Det finns dock standardprocedurer som genomförs oavsett om det är en inkluderande eller exkluderande relation, t.ex. hur ett restaurangbesök påbörjas och standardiserade svar på vanliga frågor. (Mars & Nicod 1984)

Inkluderande

Interaktionen mellan gästerna runt bordet kan omfatta många individer: t.ex. värdens familj, nära vänner eller affärskollegor, men omfattar i bland också serveringspersonalen. Gäster som inkluderar serveringspersonalen kan exempelvis vara stamgästen som ser restaurangen som sitt hem och vill ha en familjär relation med servisen eller om serveringspersonalen erbjuds vara med i gästens aktiviteter, t.ex. vara med på kort. Serveringspersonalen kan också inkluderas genom skämt, personligt språk (mamsen vill ha soppa...) eller personliga nyheter (Harry har tagit studenten!). Gästen inkluderar helt enkelt serveringspersonalen i sin interaktion runt bordet. (Mars & Nicod 1984)

Exkluderande

Ibland söker gästen en mer isolerad interaktion runt bordet, t.ex. den affärsresande som är ute efter att skapa intimitet mellan sig själv och sin kund. Vid sådana tillfällen formaliseras relationen mellan serveringspersonal och gäst. Gästen blir lite finare samtidigt som serveringspersonalen hamnar i en upppassande roll. Relationen mellan serveringspersonal och gäst tillåts helt enkelt inte inkräkta på relationen gästerna sinsemellan. (Mars & Nicod, 1984)

Vilken typ av relation som tillåts mellan serveringspersonal och de olika gästerna kommer att påverka servicens möjlighet att vara mer aktivt i försäljningsrollen. Vi antar att en servitör som inkluderas av sina gäster har lättare att sälja och har en större möjlighet att komma med rekommendationer än den servitör som får arbeta exkluderande och hålla ett visst avstånd.

Försäljningskonflikt

Winsted undersökte vad gäster anser kännetecknar god service och fann fyra universella faktorer. Gästerna vill uppleva att serveringspersonalen visar intresse (kunnig, hjälpsam, bryr sig), kompetens, sympati (le, entusiastisk, glad, varm) samt artighet. (Winsted 2000) Som försäljare hamnar serveringspersonalen således i en rollkonflikt mellan å ena sidan restaurangens mål, att sälja så mycket som möjligt, och å andra sidan gästens förväntning på trevlig och god service. Rollkonflikten leder till ett antal motsättningar (Oakes 1990).

Servicerollen medför att gästen ska betjänas och tillfredställas utifrån dennes vilja och behov samtidigt som försäljningen ska maximeras. Gästen kan med andra ord föras bakom ljuset för att fås att beställa rätt, t.ex. att oxfilén egentligen inte rekommenderas för att den god utan för att restaurangen har mycket av den. Servicepersonalen hamnar därmed i en konflikt mellan att ärligt tjäna gästen och samtidigt manipulera denne till restaurangens fördel. (Oakes 1990)

Rollen som försäljare kräver att försäljningen maximeras genom att gästen görs nöjd. Detta kräver anpassning och en inställning hos serveringspersonalen som säger: "vad än gästen säger så är det rätt". Detta kan komma i konflikt med serveringspersonalens professionella kunskaper, åtaganden, regler eller den personliga etiken. Ett exempel är i det fall en redan alltför berusad person vill beställa mer alkoholhaltiga drycker. Serveringspersonalens serviceroll begränsar i detta fall och kräver en professionalism medan försäljningsrollen är mer opportunistisk och gör vad som helst för att få sälja. (Oakes 1990)

Ovanstående syn, med en konflikt mellan service och försäljning, är traditionellt betecknat som transaktionsmarknadsföring, där någon part måste förlora för att den andra ska vinna. Om

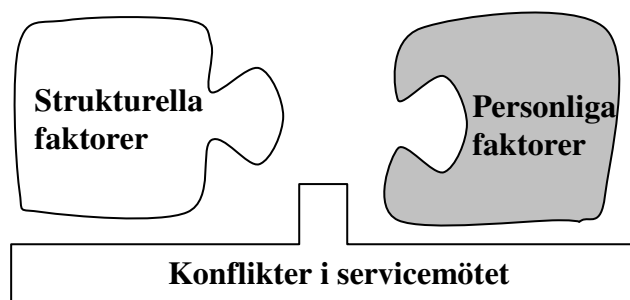
försäljaren istället ser sin relation med gästen som ett samspel där de hjälper varandra för att hitta en lösning till gästen så kallas detta relationsmarknadsföring. Skillnaden blir att i det första exemplet, transaktionsmarknadsföring, ses gästen som någon som måste övertalas medan gästen i relationsmarknadsföringen ses som en resurs som kan hjälpa företaget. (Grönroos 2002) I restaurangen skulle detta kunna innebära att serveringspersonalen försöker sälja mer, men för att förhöja gästens njutning. Restaurangen har kompetens att avgöra att kaffe på maten, avec och en rejäl chokladbit säkert skulle göra middagen till en ännu mer minnesvärd stund, men utformar erbjudandet tillsammans med gästen som vet om han eller hon vill ha en konjak, whiskey eller något annat till kaffet.

Konflikt mellan rutin och personlighet

Gästen förväntar sig att bli mottagen och servad på ett personligt sätt av serveringspersonalen eftersom besöket är en engångsföreteelse och därmed något speciellt för gästen. För servisen är serverandet å andra sidan en del av den dagliga rutinen, något som de gör åtskilliga gånger varje dag och har gjort åtskilliga gånger tidigare. Serveringspersonalens kunskap kommer också från erfarenheter av tusentals serveringstillfällen som ser ungefär lika dana ut. (Mars & Nicod 1984, se även Hughes 1993) Enligt Abiala (2000) har en majoritet av servitriserna mer än 51 gäster per dag att ta hand om²². Det som är speciellt för gästen och bara upprepar sig en gång snabbt rutin och kanske till och med tjugatig från serveringspersonalens sida.

3.3 Personalens medvetenhet och vilja

Figur 9 – Personliga faktorer



Olika människor uppfattar rutin och konflikter på olika sätt. Därmed påverkar egenskaper och föreställningar hos individen hur denne behandlar gästen. Butler och Snizek (1976) redogör för ett exempel på hur medvetenheten och viljan hos individen påverkar. En yngre servitris klagade att hon alltid fick gäster som beställde för små summor och gav lite drinks. Två äldre och mer erfarna servitri-

ser påpekade då att hon själv måste sälja in mat och dryck för att öka notan och därigenom dricksen. Den yngre insisterade på att detta var omöjligt eftersom gästerna redan innan de kommer till restaurangen bestämt sig. Det var just den inställningen som de två mer erfarna servitriserna menade var orsaken till att den yngre kollegan inte sålde lika bra.

Individens inställning till rollen som försäljare kan sägas vara baserad på den egna medvetenheten samt de värderingar och föreställningar som individen bär på. Anvret och Bardh (1997) menar att för att en individ ska sälja behövs det utbildning, men också en vilja att våga pröva sina vingar. Viljan, värderingar och föreställningar hos individen förstärks kontinuerligt på många och ofta små sätt, alltifrån observationer av kollegors beteende till de beskrivningar av företaget som florerar bland personal och intressenter (Bjerke 2003). Individen formas således av sin omgivning, men också genom erfarenhet och utbildning.

²² I Abialas (2000) undersökning av hur många gäster per dag servitrisernas hade blev resultatet: 0-5 st/dag 2 %, 6-15 st/dag 4%, 16-50 st/dag 20 % och över 51 st/dag 74 %.

Utbildning och erfarenhet

Manske och Cordua (2005) menar att utbildning av serveringspersonal, i främst produktkunskaper, är en väsentlig faktor för att öka en restaurangs försäljning. De hänvisar bl.a. till Granuccis et al. (1994) som visar att serveringspersonal efter utbildning i vinkunskap (både kring produkt och tillhörande service) ökar sin försäljning med i genomsnitt 44 procent. Även om ökningen inte var statistiskt säkerställd så pekade kostnads- och intäktsanalyser på att lönsamheten verkligen ökade. Även Pratten (2003) och Hansen (2005) menar att träning och utbildning är en väg till nöjda gästers hjärtan. Pratten påpekar dock att många servitörer och servitriser deltidsarbetar och därmed inte får någon träning.

Enligt Universitets- och högskoleämbetet (UHÄ 1984) finns det utbildningar inom serveringsyrket i gymnasieskolan, vuxenutbildningen (t.ex. kommunal vuxenutbildning och kvalificerad yrkesutbildning), högskolan, folkhögskolan, studieförbund samt utbildning genom företag och branschorganisationer. Utifrån våra kontakter med utbildare som är verksamma idag samt information från Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare (SHR 2006) stämmer den bild som UHÄ (1984) visar bra, trots att den har några år på nacken.

Den formella utbildningsnivån inom branschen är vanligtvis låg. Även om många har utbildning motsvarande folk- eller grundskola så saknar väldigt många branschinriktad utbildning. Detta beror dock på företagets storlek; större företag har oftare branchutbildad personal eftersom det där finns många specialiserade arbeten. Många chefer har arbetat sig uppåt och detta gör att även om de kan yrket så saknar de en teoretisk bas. (UHÄ 1984 samt Kosdal et al. 2005) Nedan har vi valt att redovisa de tre största vägarna till utbildning, gymnasial, vuxen- samt högskoleutbildning för att ge en bild av den utbildning individen får i försäljning.

Gymnasial utbildning

Gymnasiutbildningen för serveringsyrket ingår i det treåriga hotell- och restaurangprogrammet. Där ska eleverna lära sig att ta initiativ, tänka kreativt och agera entreprenöriella eftersom många startar eget företag efter utbildningen (Skolverket 2005a). Vidare ska utbildningen genomgående lära eleven att *”planera på ett ekonomiskt försvarbart sätt.”* Skolverket (2005b). Inom programmet finns ämnet serveringskunskap som syftar till att ge grundläggande serveringskunskap för restaurang och hotell. Det är obligatoriskt att lära sig *”serveringsmetoder, organisation i gästmysalar, harmoni mellan mat och dryck samt försäljningsmetoder.”* Det går sedan att välja kurser som ger *”...kunskaper om hur man kan rekommendera mat och dryck för gäster.”* (Skolverket 2005c)

Den gymnasiala serveringsutbildningen utgår ifrån Skolverkets direktiv och borde därför vara snarlik över hela landet. Som exempel har vi tagit Burgårdens Gymnasium i Göteborg vars serveringsutbildning genomförs i form av ett antal kurser (Servering A-D) där teori och praktik varvas. 15 procent av utbildningen är arbetsplatsförlagd praktik på restaurang (för närvarande 6 veckor i årskurs två och 9 veckor i årskurs tre). Under det två första årskurserna ingår två obligatoriska kurser i servering (A och B). I tredje årskursen kan eleverna välja att inrikta sig mot servering och därmed även läsa servering C och D.²³

I början av sin serveringsutbildning serverar eleverna inga gäster, men efterhand övergår de till att praktisera sina kunskaper på riktigt. Under årskurs två praktiserar de två dagar per vecka i skolans restaurang där köks- och serveringsuppgifter varvas. Inför och efter det praktiska arbetet i skolrestaurangen genomförs teoretisk utbildning och diskussioner mellan elev

²³ Telefonintervju med Maria Halling vid Burgårdens Gymnasium, Göteborg, 2006-11-30.

och lärare om situationer och händelser som kan uppkomma eller har uppkommit. Någon specifik försäljningsutbildning finns inte på programmet, till skillnad mot t.ex. frisörutbildningen som har en speciell försäljnings- och servicekurs, utan det är invävt i serveringsutbildningen. Eftersom det är en grundutbildning läggs ingen större tonvikt vid utbildning i att skapa merförsäljning men det berörs och diskuteras. Inte heller genomförs någon diskussion om den etiska aspekten på försäljningen mer än att det betonas att gästen skall känna sig bekväm.²⁴

Den största utbildningsdelen inom försäljning görs praktiskt i skolans egen restaurang där eleverna sköter både produktion och service. De möter riktiga gäster och får möjlighet att skaffa sig erfarenhet i hur man hanterar gäster i en levande miljö. Eleverna tar hand om alla moment från bokningen där man kan sälja in menyer och drycker, till försäljning framför gästen av t.ex. fördrink, mat, vin, kaffe eller avec.²⁵

Den teoretiska delen av försäljningen utgår från merförsäljning och eleverna får lära sig att merförsäljning är en viktig arbetsuppgift som skapar kontakt mellan servisen och gästen samt ekonomiska fördelar för både restaurang och personal. Det visar även servicens kunskap inom mat och dryck och ger gästen en positiv upplevelse av sitt restaurangbesök. Det är svårt att säga hur mycket tid som läggs på försäljning men all tid i matsalen, då restaurangen har öppet, är egentligen försäljningstid. Den etiska diskussion kring merförsäljning som förs handlar om försäljning av alkohol och de lagar och regler som styr.²⁶

Serveringspersonal som gått gymnasiet med inriktning mot restaurang har alltså fått en grundläggande utbildning inom försäljning och har dessutom möjlighet att välja fördjupningskurser som också tar upp ämnet.

Vuxenutbildning

Den kommunala vuxenutbildning (Komvux) genomförs på ett snarlikt sätt som den gymnasiala utbildningen. Skillnaden är att eleverna inte läser några kärnämnen utan koncentrerar sig på serveringskurserna som genomförs på det sätt som beskrivits ovan. På Burgårdens Utbildningscentrum ingår t.ex. serveringskurserna A, B och C i den utbildning som inriktar sig mot bar och servering. (Burgården 2006)

En annan form av eftergymnasial vuxenutbildning är de kvalificerade yrkesutbildningarna (KY) som är utformade i samarbete mellan restaurangbranschens arbetsgivare och utbildningsanordnare²⁷ (Myndigheten för kvalificerad yrkesutbildning 2006). Exempel på sådana KY-utbildningar finns i Båstad, Gastronomisk Restaurangutbildning med inriktning mot servering, och Halmstad, IBR Internationell Bar och Restaurangchef. I Båstad får studenterna lära sig att *”presentera mat och dryck med kunskap om marknadsorientering och säljteknik”* (Akademi Båstad 2006). Utbildningen i Halmstad innehåller försäljningsteknik och service där studenterna får *”kunskaper i kundbemötande och gästpsykologi samt försäljningsteknik för att kunna öka merförsäljningen i ett företag.”* (Gastro Academy 2006).

Utbildningen i Halmstad blandar teoretiska och praktiska moment och en tredjedel av utbildningen är förlagd på olika arbetsplatser. Försäljningsutbildningen börjar med en diskussion

²⁴ Telefonintervju med Maria Halling vid Burgårdens Gymnasium, Göteborg, 2006-11-30.

²⁵ Brevintervju med Trevor Pricket, Burgårdens Gymnasium, Göteborg, 2006-12-05

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Kan t.ex. vara gymnasieskola, komvux, högskolan samt utbildningsföretag (Myndigheten för kvalificerad yrkesutbildning 2006)

kring gästernas värderingar och behov kopplat mot olika typer av restauranger i frågeställningar som: Vad förväntar sig gästen av denna restaurang? Hur skall personal och krögare överträffa förväntningarna hos gästen? Studenterna får också lära sig *hur* och framförallt *att* de kan påverka försäljning och trivsel hos gästen. Utbildningen betonar vikten av reflektion och kunskap för att studenten själv ska kunna utnyttja sin kreativitet och samtidigt anpassa sig efter situationen. Strävan ska vara att förbättra och utveckla arbetsrutiner samt inhämta kunskap om restaurangens utbud för att kunna erbjuda bättre service och få ett roligare arbete. Studenterna får också räkna på vad merförsäljning innebär ekonomiskt för resultatet.²⁸

Ett praktiskt exempel ur utbildningen är att studenterna under sin första praktikperiod får till uppgift att sätta upp mål för sin försäljning, dokumentera hur de agerade i sin yrkesroll och sedan reflektera över resultatet. I utbildningen ingår också rollspel där studenterna får agera krögare, personal eller gäster för att på så sätt prova sina idéer om t.ex. hur de kan skapa merförsäljning. Dessutom förs en diskussion kring personalens etik under arbetet, både gentemot arbetsgivare, gäst och arbetskamrater. I utbildningen ingår även kursen Ansvarsfull Alkohohantering som går igenom vad som gäller för försäljning av alkohol.²⁹

De vuxenutbildningar som motsvarar gymnasieskolans serveringsutbildning har alltså ungefär samma nivå på utbildningen inom försäljning som gymnasieskolans utbildning har. KY-utbildningarna har däremot starkare inslag av försäljning med betoning på egen reflektion.

Högskoleutbildning

Högskoleutbildningar inom servering finns bl.a. vid Umeå³⁰, Göteborg³¹ och Örebro Universitet. Mest känd torde dock Restauranghögskolan i Grythyttan vid Örebro Universitet³² vara och därför får den vara modell för universitetsutbildningen. Hela utbildningen utgår från relationen mellan personal och gäst. Stor vikt läggs vid kunskap om mat och vin samt kommunikation eftersom skolan anser att det är grunden till god service. Gästen ska sättas i fokus och arbetet ska ses som en helhet. I utbildningen ingår retorik och praktiska övningar som övas i olika former av rollspel. Den praktiska examinationen utgörs också av ett rollspel där studenterna bl.a. får visa upp sin förmåga att rekommendera.³³

Merförsäljning, t.ex. sälja in en god ost till sällskapet som har en halv flaska rött vin kvar, ingår men finns inte som enskild kurs utan det är insprängt i utbildningen. Målet och utgångspunkten att gästen ska bli nöjd och återkomma. Syftet med merförsäljning är dels att restaurangen ska gå runt ekonomiskt³⁴, dels ge servisen en möjlighet att visa sina kunskaper och på så sätt göra gästen nöjdare. Studenterna ska känna en trygghet i att informera gästerna men samtidigt betänka försäljningsmarginalerna. Att t.ex. sälja in ett vin med högre marginal om en maträtt med lägre marginal tidigare rekommenderats. Någon etisk aspekt på merförsäljning

²⁸ Telefonintervju med Elizabeth Lindström vid Gastro Academy, Halmstad, 2006-12-19

²⁹ *Ibid.*

³⁰ Hotell- och restaurangmanagementprogrammet inriktning mot matsal och sommelier, 120 poäng (Umeå Universitet 2006)

³¹ Restaurangmanagerprogrammet, 80 eller 120 poäng (Göteborgs Universitet 2006)

³² Sommelierutbildning, 80 poäng, samt Restaurang och måltidskunskap med inriktning matsalshantverk/sommelier och ledarskap, 120 poäng (Örebro Universitet, 2006)

³³ Telefonintervju med Mischa Billing, Restauranghögskolan i Grythyttan, Örebro Universitet, 2006-12-05

³⁴ För en restaurang som satsar på kvalitet, i t.ex. råvaror och utrustning, är det nödvändigt att jobba med merförsäljning eftersom marginalen generellt är lägre till skillnad från en pizzeria eller en mellanklasrestaurang. (Telefonintervju med Mischa Billing, Restauranghögskolan i Grythyttan, Örebro Universitet, 2006-12-05)

förutom alkoholförsäljning ingår inte. Tvärtom ses serveringsarbetet som försäljning och att ge en rekommendation kan jämföras med att informera gästen.³⁵

Högskoleutbildningen innehåller visserligen ingen specifik försäljningskurs men försäljning är ett stort inslag som genomsyrar hela utbildningen.

Informell utbildning

Det är viktigt att komma ihåg att utbildning inte bara sker i skolan, faktum är att vi lär oss hela tiden! Alla upplevelser eller erfarenheter som leder till ett förändrat beteende kan betecknas som lärande. Det finns också ett positivt samband mellan längden av en anställning på en arbetsplats och produktivitet. Utbildning sker således inte bara genom den formella kanalen där utbildningen är planerad och sker på ett strukturerat sätt. Mycket oftare sker träningen informellt, anställda hjälper helt enkelt varandra. (Robbins 2005) Restaurangbranschen borde här inte vara ett undantag utan en servitör eller servitris som arbetat under längre period borde samla på sig erfarenheter och kunskaper om hur jobbet ska och kan skötas. Erfarenhet skulle på så sätt kunna ersätta formell utbildning ur flera aspekter.

Mot bakgrund av ovanstående genomgång borde en servitör eller servitris som genomgått någon utbildning vara medveten om möjligheten att själv påverka sin försäljning. Ju högre utbildning individen har desto mer medveten borde denne vara eftersom de högre utbildningarna har ett större inslag av försäljning. En informell utbildning genom erfarenhet kan också fungera som en källa till kunskap om försäljning och försäljningsrollen.

Vilja

Personalens syn på sig själva måste passa den bild de har av rollen som försäljare. Anvret och Bardh (1997) visar att det är möjligt att bygga ut en befintlig serviceroll med försäljning om individerna själva är motiverade. Det första steget i den omvandling som de beskriver var således en förändring av personliga känslor och värderingar. Därefter följde träning av metod och tekniker för att bli fullfjädrade försäljare.

Personliga värderingar handlar om övertygelser för hur en person ska bete sig eller vilken uppfattning denne bör ha. Värderingar bestämmer t.ex. vad en individ tycker är bra, dåligt eller önskvärt. Värderingen består av själva värderingen i sig, men också intensitetsgraden, d.v.s. *hur* mycket man tycker om detta. Värderingar behöver varken vara rationella eller objektiva, är svåra att förändra men väldigt viktiga eftersom de styr individens beteende. Ett ifrågasättande av en värdering kan visserligen leda till förändring, men leder oftare till att värderingen istället stärks. Vanligtvis är nämligen värderingen mycket djupt rotad och det handlar sällan om gråskalor utan ofta om antingen eller. Ett exempel är att man som liten blev tillsagd att vara ärlig och ansvarsfull, inte lite ärlig och lite ansvarstagande. (Robbins 2005)

Inställning till försäljning

Ganska många har en negativ bild av försäljaren. Detta gällde exempelvis serviceteknikerna som skulle fås att agera försäljare utöver sina vanliga arbetsuppgifter i Anvret och Barths (1997) studie. Istället för att se säljaren som en person som ska hjälpa kunden till rätt beslut för att täcka sitt behov, målas nubbilden av försäljaren upp. Månglaren på torget som säljer laserknivar som aldrig blir slöa, inte ens om man sågar av en spik, eller dammsugarförsäljaren som sätter en fot i dörren. Dessa ska till varje pris sälja, även om inte kunden är intresserad och har som uppgift att lura kunden (Erasmie & Pihlsgård 2000 och Arnell & Klockare 2004). Erasmie och Pihlsgård liknar en sådan försäljartyp vid en *krokodil* som med sin stora käft

³⁵ *Ibid.*

pratar omkull kunden utan att ens försöka lyssna med sina extremt små öron. Den negativa inställningen ställer till det eftersom försäljaren måste tro på vad han eller hon gör. ”*En säljare som själv är lite tveksam till säljandet har givetvis svårt att bli riktigt framgångsrik.*” (Erasmie & Pihlsgård 2000 s. 15) Framförallt måste säljaren tro på företaget och dess produkter eftersom en entusiastisk säljare många gånger är det som leder till att kunden köper. (Erasmie & Pihlsgård 2000) Anvret och Bardhs (1997) recept var att få teknikerna att inse att även andra servicegivare så som tandläkare och frisörer också är försäljare.

Individen måste därmed själv vilja vara mer aktiv i sin roll som servitris eller servitör men också identifiera sig med försäljningsrollen. Någon som enbart ser försäljningsrollen som nidsbilden av krokodilen har svårt att sälja. Ett sätt att både öka viljan att vara mer aktiv och att identifiera med försäljningsrollen kan vara att erhålla något form av belöning eller incitament.

Incitament

Det går att få till stånd en ökad försäljning genom att använda incitament i form av exempelvis belöningar. För att belöningar ska fungera måste de anställda dock kunna se att deras prestationer leder till belöning, förstå hur belöningsystemet fungerar och uppleva systemet som rättvist. Dåliga belöningsystem som inte är genomtänkta och mäter fel variabler, t.ex. om alla alltid får full belöning eller om de upplevs som byggda på tur, är inte motiverande. Istället måste individerna genom belöningarna kunna se de resultat som egna initiativ och försäljningsskapar. (Robbins 2005 samt Anvret & Bardh 1997) En parallell kan dras till betingning och social upplärning. Beteende är nämligen en funktion av dess konsekvenser. Människor lär sig helt enkelt och gör saker beroende på vilken form av feedback de får. Exempelvis kan belöningar leda till att ett visst beteende stärks medan straff minskar viljan för ett annat beteende. Mycket av det vi lär oss kommer ifrån andra eftersom vi vill vara socialt välanpassade. Arbetskamrater, media eller familj är ständiga källor för lärande. Anledningen till att vi lär av andra och att beteendet ändras är snarare att människor reagerar på hur de upplever och definierar konsekvenserna och inte konsekvenserna i sig. Med andra ord handlar inläring om allt annat än en objektiv syn på belöningar och straff. (Robbins 2005)

På en restaurang innebär detta att utformningen av belönings- och lönesystem kan tänkas påverka servicens försäljningsarbete. De vanligaste lönesystemen inom branschen är timlön, fast lön eller provisionsbaserad lön. I Abialas (2000) undersökning var det vanligaste lönesättet timlön med tillägg följt av fast lön utan tillägg³⁶. En provisionsbaserad lön borde öka individens vilja att agera försäljare. Förekomsten av dricks kan sägas vara den absolut vanligaste formen av provision och vilket drickssystem som en restaurang använder borde således påverka servisen individuella inställning.

Dricks

Begreppet kan definieras som en extra, i princip frivillig betjäningavgift till en serviceperson, i vårt fall servitrisen eller servitören (Nationalencyklopedin 2006). En allmän uppfattning är att dricks är betalning för den service gästen erhåller och att det finns ett samband mellan upplevd service och hur mycket dricks gästen ger. Sambandet är dock så svagt att det är tveksamt om servisen över huvud taget märker det. Möjligtvis kan de märka att en mer serviceinriktad individ har fått mer dricks i slutet av kvällen. Därför är det tveksamt att dricks fungerar som en drivkraft för bättre service och om dricks kan ses som ett mått på personalens prestation samt hur gästen upplever servicen. (Lynn 2003 samt Lynn & McCall 2000) Om inte gästen

³⁶ Andelen servitriser som uppgav att de fick: fast lön utan tillägg 33 %, fast lön med tillägg 4%, timlön utan tillägg 62%, timlön med tillägg: 1% (Abiala 2000).

ger dricks utifrån upplevd service kanske det snare är notans storlek som bestämmer storleken på dricksen och Abiala (2000) menar också att en hög nota brukar leda till mycket dricks.

På restaurangnivå finns det dock indikationer på att restauranger där serveringspersonalen är mer aktiv, ex. kommer till bordet fler gånger under måltiden eller gör i ordning mat vid bordet, får mer dricks än restauranger där servisen är mindre aktiva. (Lynn 2003)

Beroende på om försäljningen ses som service eller som ett sätt att öka notan kan dricks därmed ses som två olika former av incitament. Antingen skulle servisen kunna arbeta för att erhålla en högre dricks genom att hjälpa gästerna eller arbeta för att nå en högre slutnota.

Uppmuntran

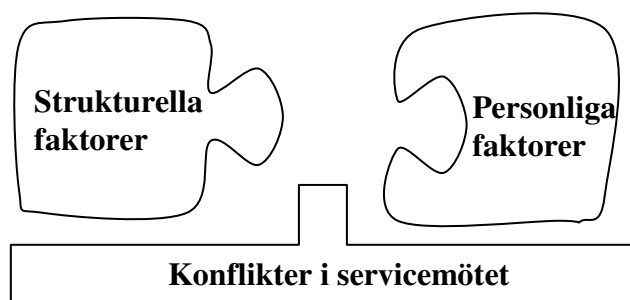
Många människor tycker att det är viktigt hur de ses ur andras ögon. Detta har fått amerikanska företag att starta projekt för att uppmärksamma duktiga medarbetare. Exempelvis kan den medarbetare som gjort mest för kunderna föräras med en symbol och titeln månadens anställd. Detta visar hur viktigt det kan vara med uppmuntran. För många kan en dunk i ryggen vara minst lika viktigt som ett påslag på lönen. (Robbins 2005) Eftersom anställda inte kommer anse att försäljning är viktigt förrän deras ledare tycker det är det viktigt att de anställda blir övertygade genom att ledaren även visar hur viktigt försäljning är. Finns det exempelvis personer i organisationen som redan är bra säljare bör dessa lyftas fram som förebilder. (Arhneil & Klockare 2004, jmf. även Arduser 2003) Anvret och Bardh (1997) uppmärksammar i sin undersökning att språkbruk och retorik från ledningen är en stark komponent för att visa att försäljning är viktigt. (Anvret och Bardh 1997)

Individuella framgångar med försäljning ska uppmuntras men om det enbart sker på individnivå finns en risk att det skapar avundsjuka. På samma sätt kan tävlingar vara användbara för att uppmuntra försäljning, men då måste ledningen vara medveten om att det inte passar alla. Framgångar kan också firas gemensamt för att stärka samhörigheten och om någon ökat sin försäljning så kan alla njuta av en tårta tillsammans. (Arhneil & Klockare 2004)

Hur restaurangpersonalen uppmuntras till försäljning kan påverka relationerna bland de anställda. Vikten av goda relationer kan knappast övervärderas och det är viktigt att restaurangens ledning verkar för gott samarbete och goda relationer. Ledningen måste se till att det finns morötter för att arbeta tillsammans. Det räcker inte att individen får individuella morötter för att bli bättre, morötter måste hjälpa arbetsgruppen som helhet. (Whyte 1948)

3.4 Avrundning av teorikapitel

Figur 10 – Faktorer som motverkar försäljning



Förhoppningsvis har vi med ovanstående kapitel gett en bild av vad som kan vara orsaken till att serveringspersonalen inte är mer aktivt i försäljningsrollen (Se Figur 10 – Faktorer som motverkar försäljning). Kapitlet ligger också till grund för vår empiriinsamling och den analys som vi genomfört. I nästa kapitel kommer vi att berätta hur Ann, Eva, Oliver och alla andra som intervjuat arbetar och vad som ligger bakom deras avvaktande inställning.

4 Anledningar till att servisen inte säljer mer



Det var en gång en liten krog, belägen nära vattnet. På den krogen arbetade servisen hårt med att servera och se till att gästerna var bekväma. De väntade vid borden, svarade på frågor men undvek till varje pris att stöta sig med gästen. En del ansåg att det inte gick att påverka gästen medan andra hade några enstaka knep för fylla på krogens kassakista. Även om servisen uppfattade sig som framåt tyckte gästerna att de knappt märktes. Att servisen gjorde som de gjorde berodde på saknade kunskaper, svalt intresse och ett dåligt stöd från krogen.

Vi har valt att redovisa resultatet av vår empiriinsamling och analys i ett och samma kapitel där vi inleder med att ge en kortfattad bild över respektive respondent.

Linnea har en starkt negativ inställning till att vara aktiv och skapa försäljning. Hon identifierar sig inte som en försäljare eftersom hon inte vill lura gästen. Linnea har ingen större erfarenhet eller utbildning och ser sig själv i kunskapsmässigt underläge när det exempelvis gäller rekommendationer av vin. Linnea har inget stöd från restaurangen.

José har ingen utbildning men lång erfarenhet och har inställningen att gästen inte går att påverka. Dessutom är en aktiv försäljning från hans sida väl påstridigt för den svenska kulturen. José frågar dock alltid om gästen vill ha kaffe och betecknar då detta som service. José har inget stöd från restaurangen för att sälja mer.

Vanessa vill inte vara mer aktiv för att inte upplevas som tjatig och påstridig av gästen. Hon har ingen större erfarenhet och ingen utbildning men är inte främmande för att vara mer aktiv om det görs på ett sätt så att gästen inte blir lurad. För att öka sin aktivitet vill Vanessa ha stöd av restaurangen för att veta hur hon ska göra, det har hon inte idag.

Emma vill inte vara aktiv med försäljning för att inte tvinga på gästen något. Emma har erfarenhet men ingen utbildning, sätter servicen främst och frågar därför gästen ofta om de vill ha något att dricka och är på så sätt ganska aktiv. Om Emma skulle arbeta mer med försäljning vet hon inte riktigt hur hon skulle göra och hon får heller inte något stöd från restaurangen.

Ann har en positiv inställning till att vara aktiv, men gör inte det i någon större utsträckning. Ann, som är utbildad men relativt oerfaren, upplever att hon har en brist på produktkunskaper vilket utgör ett hinder för henne att vara mer aktiv. Ann får inget stöd från restaurangen för att öka sin aktivitet.

Eva har utbildning och erfarenhet samt är positiv till att vara aktiv för att skapa försäljning men anser att det inte får bli så mycket att det stör gästen. Eva tycker med andra ord att det är viktigt att anpassa sig till gäst och situation. Eva får inte något stöd från restaurangen.

Oliver har kunskap i form av utbildning och erfarenhet samt en vilja att vara mer aktiv, men ser sitt arbete med försäljning som ett sätt att förbättra servicen gentemot gästen och tänker inte så mycket på restaurangens lönsamhet. Oliver har visst stöd från restaurangen att arbeta aktivt, men restaurangen anser att det är viktigare att gästen kommer tillbaka än att försäljningen ökas.

Mikael har både kunskap om försäljning samt en stark vilja att öka sin aktivitet och försöker också göra detta. Precis som Ann känner dock Mikael att han har begränsade kunskaper om produkterna. Hans ringa erfarenhet gör det dessutom svårt för honom att hinna med och gör honom osäker på hur han ska göra rent praktiskt. Mikael får inte heller något stöd från restaurangen.

Anders är positivt inställd till att vara aktiv och sälja mat och dryck. Han har erfarenhet, utbildning och ett stöd från restaurangen som förbereder erbjudanden samt ger honom peppning och incitament. Restaurangens stöd gör att han försöker sälja mer samtidigt som han personligen ser försäljning som en tävling och utmaning. Anders har tydliga motiv för sitt aktiva agerande.

Gabriella är mycket medveten om hur hon kan vara aktiv och skapa försäljning och har kunskap om detta från både utbildning och lång erfarenhet. Samtidigt stödjer och manar restaurangen henne att vara aktiv och skapa försäljning. Gabriella använder sig själv aktivt av försäljning och försöker föra detta vidare till mindre erfarna kollegor.

Tabell 2 – Sammanställning över våra respondents försäljningsaktivitet

Namn	Säljer	Inställning till försäljning	Stöd	Utbildning	Erfarenhet
Linnea	Nej	Negativ	Nej	Nej	Oerfaren
José	Nej	Negativ	Nej	Nej	Mycket erfaren
Vanessa	Nej	Negativ	Nej	Nej	Oerfaren
Emma	Lite	Negativ	Nej	Nej	Erfaren
Ann	Lite	Positiv	Nej	Ja	Oerfaren
Eva	Lite	Positiv	Nej	Ja	Erfaren
Oliver	Lite	Positiv	Lite	Ja	Erfaren
Mikael	Försöker	Positiv	Nej	Ja	Oerfaren
Anders	Ja	Positiv	Ja	Ja	Mycket erfaren
Gabriella	Ja	Positiv	Ja	Ja	Mycket erfaren

4.1 Servisen uppgift är att serva och hjälpa

Våra respondenter är överens om att det centrala i deras arbete är att ge gästen god service och ett bra bemötande för att ge denne en bra helhetsupplevelse. Gästen ska känna sig välkommen, omhändertagen och viktig för restaurangen. För servisen gäller det att sätta gästen i centrum genom att uppmärksamma, serva och hjälpa till under restaurangbesöket för att gästen ska känna sig utvald och viktig. Vilka exempel respondenterna använder sig av är olika. Ann menar att hon bl.a. ska förklara om gästen undrar över något, exempelvis en krånglig sås eller en kryddblandning i menyn. Mikael säger att han ska ”*presentera, visualisera och förklara restaurangens produktutbud för gästen.*” medan Linnea beskriver sin uppgift som att visa för gästen att hon är där för att ta hand om just denne. På detta sätt skapar serveringspersonalen lojalitet och kundnöjdhet och ökar restaurangens lönsamhet genom att se till att gästen återkommer (Grönroos 2002).

Utifrån våra observationer håller vi med om att servisen generellt försöker ge gästen rätt produkt. Att plocka fram rätt dryck eller anpassa en maträtt och svara på allmänna frågor är inga större problem, men överlag upplever vi inte en känsla av att vara bemötta på ett speciellt sätt. På de få restauranger där servisen gjort något extra, utöver det standardiserade, har känslan av att vara i centrum varit starkare samtidigt som vi upplevt att de brytt sig. Ett sådant tillfälle

var då servitrisen förekom vår önskan och kom med extratallrikar till en förrätt som vi tänkt dela utan att vi sagt något. Senare bjöd samma servitris dessutom påtår utan att vi bett om det.

När frågan eller initiativen varit anpassade utifrån situationen har de känts mer genuina; t.ex. så har känslan av frågan ”smakar det bra?” berott väldigt mycket på om den blivit ställd i förbifarten eller om servisen tagit sig tid att lyssna på svaret. Även om service alltid kan diskuteras så ser våra respondenter sig själva som till för att ge gästen service och inte där för att sälja restaurangens produkter. Våra respondenter identifierar sig därmed främst med servicerollen (Abiala 2000 och Oakes 1990). Försäljningsrollen kommer med andra ord i skymundan.

Respondenterna anser således att deras uppgift i servicemötet till största del utgörs av att hjälpa gästen så att denne får rätt upplevelse. Med rätt upplevelse menar våra respondenter framförallt rätt mat och dryck. Gästen kanske vill ändra på något i maten eller få ett frågetecken uträdat och då är det deras uppgift att ordna detta. Vad som är rätt utgår ifrån gästen och respondenterna måste vara lyhörda. För Mikael och Vanessa gäller det att ”...*förstå vad gästen vill ha hjälp med.*” och sedan leda gästen dit. Eva uttrycker den samlade åsikten på ett kärnfullt sätt genom att säga att hon ska serva gästen och på så sätt uppfylla vad denna har i sina tankar genom att hjälpa gästen att finna dennes önskemål.

Gästen vill ha hjälp

Ann säger att gästen ”...*vill få rekommendationer om maten och vilket vin som passar.*” och fortsätter med att ”*I sju fall av tio så vill gästen ha hjälp att välja, ofta mellan två olika alternativ.*” Eva menar att gästen åtminstone vill ha hjälp med minst ett av sina val under kvällen, ”*Har de bestämt sig för kött eller fisk så kanske de vill ha hjälp med en passande dryck.*”. Nästan uteslutande går det till så att gästen tar initiativet och ställer frågor. Det är alltså gästen som tar kontroll över relationen (Whyte 1948). De mer erfarna, exempelvis Oliver, kan dock ibland också läsa av gäster som verkar speciellt osäkra och förekomma deras frågor med en spontan rekommendation. Detta är ett fall där servisen tar kontroll över situationen (Whyte 1948), men det händer alltså mer sällan. Detta innebär att våra servitriser och servitörer inte i någon större utsträckning tar kontroll över servicemötet och situationen på det sätt som Mossberg (2003) föreslår.

Frågorna som gästen ställer handlar om mat och dryck och Gabriella berättar att vissa gäster till och med vill att hon ska bestämma vad de ska äta. Respondenterna ser till att svara på dessa frågor och ger rekommendationer utifrån sin kunskap om sortimentet, sina personliga favoriter eller helt enkelt genom att rekommendera det som säljer bäst. Det är en säkerhet att rekommendera någon som de vet säljer bra eftersom det med största sannolikhet också kommer att gillas av den aktuella gästen.

Våra respondenter menar att gästen ser serveringspersonalen som experter och litar på att dessa gör ett gott val och kan restaurangens produkter. Detta märks också på reaktionen hos gästerna som oftast tar deras rekommendationer och blir glada och nöjda med detta. Trots att respondenterna själva menar att gästen ser dem som experter och kunniga på restaurangens produktutbud låter de ändå gästen ta initiativet. Själva ser de inte sig fullt ut som de experter gästerna ser. Ingen nämner över huvud taget sig själv som expert och nyttjar kanske därför inte fullt ut sina kunskaper på ett proaktivt sätt gentemot gästen. En ledtråd till varför, kan vara att de är alltför rädda att gästen ska tappa kontrollen över servicemötet (Namasivayam & Hinkin 2003). Eva menar exempelvis att även om gästen vill ha hjälp så släpper majoriteten

inte kontrollen helt och hållet. Istället för att själv ta initiativ försöker våra respondenter göra gästen nöjd, från första till sista servicemöte³⁷.

Första intrycket

Om serveringspersonalen ska ses som kompetenta och professionella av gästen är det viktigt att kompetensen syns redan från början (Whyte 1948) eftersom det är då tonen sätts för resten av kvällen (Grönroos 1992). Respondenterna anser också att det första intrycket är viktigt, både ur deras och gästens perspektiv. Ann, Mikael och Gabriella säger att god service börjar redan vid välkommandet. José ser det första intrycket som viktigt eftersom ett varmt och ordentligt välkomnande gör att gästen känner sig trygg. Om det inte blir rätt från början kan hela besöket bli lidande (Whyte 1948). Oliver säger också att han ”...måste överkompensera under resterande delen av besöket om det går dåligt i början.” Även om respondenterna anser det som viktigt att det blir rätt från början tyder deras svar och agerande på att de inte tar kontrollen i servicemötet på det resoluta sätt som Whyte (1948) förespråkar. Under våra observationer var det t.ex. ofta osäkert om det var vi eller servisen som skulle bestämma placering och om vi skulle beställa dricka separat eller tillsammans med huvudrätten.

För respondenterna är det första intrycket också viktigt eftersom de redan där har en möjlighet att förstå vilken sorts gäst som kommer och hur han eller hon ska bemötas. På så sätt kan de ta reda på om gästen vill konversera, hur mycket hjälp de vill ha, hur osäker gästen verkar vara, om denne har besökt restaurang förut, o.s.v. Avläsningen som respondenterna gör av gästen styr i sin tur vilket förhållningssätt de har gentemot gästen. Avläsningen sker inte enbart vid det första servicemötet utan fortlöper under besöket för att servisen ska kunna bilda sig en så bra uppfattning som möjligt om vad gästen är ute efter. Detta stämmer med Grönroos (2002) tankar om att kontaktpersonalen måste analysera och anpassa tjänsten medan den produceras.

Avläsning av gästen gör våra respondenter för att kunna anpassa sitt beteende och servicen utifrån vad gästen förväntar sig. Eva säger: ”*Det visuella tillsammans med andra ledtrådar som jag samlar in när jag pratar med gästerna ger en bra bild av vad de förväntar sig.*” Detta stämmer med de erfarna servitriserna i Whytes (1948) undersökning som lärt sig både vad gästerna förväntade sig och vilken sorts relation som gästerna efterfrågade. Samma anledning har respondenterna som försöker få en bild av vad gästen är ute efter. För att fylla sin serviceroll ser de det som mycket viktigt att gästen känner sig bekväm och får vad denne vill under restaurangbesöket. Gästen ska helt enkelt bli nöjd med den service som våra respondenter ger.

4.2 Gästen måste vara bekväm – servisen får anpassa sig

För att gästen ska känna sig bekväm gäller det för våra servitriser och servitörer att anpassa sig, sitt beteende och servicenivån. Alla menar att deras uppgift är att ta reda på vad gästen vill ha och sedan som Mikael säger: ”*Inte göra gästen besviken.*”, eller ännu hellre som Oliver beskriver det: ”*Se till att gästens förväntningar överträffas.*”. Eva fyller på och berättar att gästen inte ska känna sig överkörd utan efter restaurangbesöket gå hem med samma känsla som denne hade inför restaurangbesöket. Gästen får inte heller genereras eller ifrågasättas, t.ex. så det är absolut otänkbart för Emma att ”...*garva åt en gäst som bara beställer en stor stark.*”. Istället ska gästen känna sig så bekväm som möjligt, och Eva menar att gästen ska känna sig lika avslappnad som vid ett besök på McDonald's.

³⁷ Kom ihåg att vår definition av servicemöte är att ett nytt servicemöte uppstår varje gång servisen kommer fram till bordet.

I förlängningen innebär detta att de, som Anders säger, måste anpassa produkten efter gästen. Detta innebär att två olika personer som frågar om rekommendationer inte alls behöver få samma svar. Paret på romantisk middag kanske rekommenderas en flaska champagne medan studentgänget rekommenderas en karaff av husets billiga vin. För Emma handlar det om att rekommendera utifrån vad gästen redan tycker om, om någon gillar ljusst öl skulle hon aldrig rekommendera en Guinness och tvärtom.

Respondenterna menar att olika gäster vill ha olika mycket service, vill prata olika mycket och ber om rekommendationer i olika utsträckning vilket stämmer med Mars och Nicods (1984) definition av inkluderande och exkluderande gäster. Respondenterna säger att det är gästen som får bestämma nivån på aktivitet och framförallt bjuda in till konversation. Vanessa lyssnar efter ledtrådar, exempelvis att gästen säger något roligt i samband med beställningen. Med vissa stamgäster pratar Linnea hur mycket som helst om väder, mat eller vin, medan hon med andra inte pratar alls. Emma: *"Gillar att tjöta, även om det är gästen som bestämmer och pratar då om sprit eller kanske Österrike."*

Under våra observationer har vi märkt av en stor vilja att vara till lags från serveringspersonalens sida. Vi har fått svar på våra frågor och fått de rekommendationer som vi frågat efter. Dessa svar har oftast känts personligt utformade för vår skull. Samtidigt har vi, som vi redan diskuterat, uppmärksammat att serviserna är väldigt passiva. Deras sökande efter vad gästen vill och förväntar sig, resulterar i att de försöker anpassa sig och den service de ger; d.v.s. de pratar gärna och svarar på frågor, men enbart efter att gästerna tagit första steget. Anpassningen medför också att de är väldigt restriktiva med att försöka styra gästens val om inte gästen ber om det. De uppträder med andra ord som möss, vilka lyssnar av läget och sedan anpassar sitt beteende. Vår teorigenomgång visar att fungerande försäljning, exempelvis *suggestive selling* (Polonsky et al. 2000), bygger på en sådan anpassning. Respondenter tar emellertid inte steget fullt ut mot att sälja till gästen eftersom de tror att försäljning skulle innebära att de inte längre skulle kunna anpassa sig.

Inte påtvinga eller lura – gästen vet bäst

Några av våra respondenter tar också avstånd från att de skulle sälja. Linnea är tydligast och säger: *"Alltså att sälja, jag kan inte det för jag är alldeles för ärlig. Jag tycker inte man ska påtvinga någon något de inte vill bli påtvingad. Jag gillar inte när andra gör det."* Linnea säger till och med att det kan uppfattas som oseriöst att le och gå på för mycket och att eventuell försäljning kostar på serviceupplevelsen.

José, Vanessa, Emma, Ann, och Eva delar, om inte fullt ut, Linneas rädsla för att gästerna ska ta illa upp om de försöker sälja. Ann säger exempelvis att man inte får tjata eftersom det är viktigare att gästen känner sig bekväm. Hon menar att har gästen sagt att denne är nöjd så är denne nöjd: *"Man vill inte vara där för mycket och tjata, fråga om de behöver påfyllning på de och de liksom...utan bara se till att de känner sig bekväma..."*. José berättar att han inte vill vara för påstridig. Dessutom säger han att det är helt ute att säga saker som (med förställd röst): *"kocken rekommenderar idag ankfötter i citronsås!"*. Han får medhåll från Vanessa som säger att det gäller att servisen har ett gott uppförande och inte är för påstridig utan låter gästen välja. Detta tycker också Emma som menar att det är viktigt att inte slänga något på gästen, utan bättre att kolla vad gästen vill ha. Samtidigt är Emma själv väldigt intresserad av olika sorters öl och säljer gärna dessa, men till rätt sorts person.

Oliver är delvis kluven, ibland ger han spontana rekommendationer och erbjudanden, men säger samtidigt att det gäller att inte sälja något som gästen inte känner för. För honom är det

därför viktigt att prata med och läsa av gästen. Oliver anser att det är mycket viktigare att få gästen att återkomma än att skapa merförsäljning. Dessutom är det viktigt att inte generera gästen genom att sälja något denne inte har råd med. Oliver löser problemet genom att alltid erbjuda gästen två alternativ, varav ett har lägre pris. Därmed överlämnar han en del av kontrollen till gästen precis så som Namasivayam och Hinkin (2003) menar att servisen bör göra.

Mikael och Anders anser att det går bra att arbeta med försäljning, även om de också söker en balans. Anders säger att: *”Det gäller att anpassa sitt agerande så att inte gästen känner sig lurad.”*. Gabriella är den ende som inte säger någonting alls om att det krävs att servisen ska ta det lugnt med försäljning.

Respondenterna, med undantag för Gabriella, anser med andra ord att det är viktigare att skapa en god relation till gästen än att skapa merförsäljning på kort sikt. Det gäller alltså att inte gå för mycket, det skiljer sig dock i fråga var den gränsen går. I teorin vill en del inte alls arbeta med försäljning, utan ser eventuella förfrågningar som service. I praktiken tycker alla att det är ok att fråga om kaffe, andra om kaffe och efterrätt och exempelvis Gabriella om förrätt, kaffe och efterrätt. Detta speglar en oro att lämna gästen utan kontroll och att denne ska uppfatta serveringspersonalen som orättvisa precis som Namasivayam och Hinkin (2003) varnar för. Skulle respondenterna försöka sälja mer än de gör idag så anser de att agerandet skulle skada relationen till gästen.

4.3 Går gästen att påverka?

Det finns en klar skiljelinje bland våra respondenter mellan de som anser att de genom sitt agerande kan påverka gästens beställning och de som anser att de inte kan påverka gästen. Linnea, José och Vanessa har alla en klar uppfattning om att gästen vet vad denne vill ha redan innan denne kommit till restaurangen och går således inte att påverka. Linnea säger t.ex. *”Vill gästen ha kaffe så säger de till om det.”*. Inställningen gör att de inte kan se några fördelar med ökad kontroll och försäljning så som bl.a. Mossberg (2003), Ross (2003), och Quain (2003) föreslår. Övriga respondenter är övertygade om att de i olika grad kan påverka och påverkar vad gästen beställer.

Ann och Mikael säger att de genom att rekommendera en viss maträtt eller ett visst vin kan påverka gästen, men påpekar samtidigt att vissa redan bestämt sig för att bara äta huvudrätt och sedan skynda vidare på t.ex. bio. Dessutom säger Mikael att gästerna har för låg köpkraft för att klara en stor merförsäljning och jämför med en tidigare praktikperiod på en mer lyxbetonad restaurang *”På...var kundklientelet köpstarkt och därmed var det också lättare att sälja in extrasaker där. Dessutom var det mer vanligt att ta in något extra, t.ex. aperitif, champagne, o.s.v.”*.

Anders säger att om han går in för att sälja dagens erbjudande som restaurangen tillhandahåller nappar upp till fyrtio procent av gästerna. Dessutom har han hittills endast misslyckats en gång med att ”sälja upp” ett glas mousserande vin till champagne, något han alltid försöker göra. Även Oliver och Gabriella beskriver hur de kan påverka gästernas beställning. Oliver genom att han, när det är mycket att göra i restaurangen, får gästerna att beställa förrätter som går fortare att tillreda t.ex. champinjonsoppa, så att de inte ska behöva vänta.

Det blir tydligt, precis som Butler och Snizeks (1976) klagande servitris³⁸ visar att det finns en stor skillnad i tankegång mellan de som inte tror och de som tror att gästen kan påverkas. Inställningen till huruvida det går att påverka gästen kan sättas i relation till hur aktiva våra respondenter är. De tre som anser att gästen inte går att påverka försöker inte heller i någon större utsträckning förmå gästerna att beställa mer genom att t.ex. fråga om kaffe efter maten. Möjligtvis gör det de i syfte att ge service. Övriga, med positiv inställning till att påverka gästen, säger sig i högre grad försöka påverka gästen genom att exempelvis fråga om gästen önskar kaffe och dessert. Mikael menar också att restaurangens försäljning av kaffe och dessert ökat sedan han började fråga gästerna om detta.

Bland våra respondenter finns det alltså två läger där ena sidan inte försöker påverka gästen eftersom de inte anser att det skulle leda till något (gästen har ju redan bestämt sig), medan den andra försöker eftersom de vet att de kan påverka. Vi har som vi tidigare framfört upplevt att servisen inte är speciellt säljande och den bilden stämmer inte riktigt med den bild som respondenterna målar upp. Frågan är hur de som säger sig försöka förmå gästen att beställa mer går tillväga.

4.4 Försäljningsmetoder

Våra respondenters vanligaste försäljningsmetoder är att ställa allmänna frågor om gästen vill ha något mer, kanske en öl till eller om det får vara något sött efter maten. En viktig ledtråd är att titta efter om glasen och tallrikarna är tomma. Formuleringarna som de använder får gärna var omskrivningar, gärna något som inte låter säljande eller påstridigt. Exempelvis ställer respondenterna hellre frågan om det får vara *”kaffe eller nåt mer”* än att fråga om *”de vill beställa en skummande latte och en chokladmousse”*. José och Linnea frågar gärna *”Om det var allt?”* efter att de tagit upp beställning, men är noggranna att påpeka att det inte är till för att sälja, utan för gästens service.

I vår undersökning var det två som uppmärksammar dagens erbjudande, Oliver och Anders, vilket kräver att restaurangen har en dagens special eller liknande. De informerar helt enkelt om detta till gästerna när de delar ut menyn. Gabriella har som strävan att fråga ganska specifikt men rutiniserat om gästen vill ha ett vitlöksbröd som förrätt samt om dessert och kaffe efter maten. Detta är något som restaurangen satt upp som en regel tillsammans med andra obligatoriska frågor under restaurangbesöket, t.ex. *”Smakar det gott?”*.

Även om de själva inte ser det som försäljning utan har utgångspunkten att ge gästerna service så arbetar de flesta av våra respondenter i någon mån med försäljningsknep. Oliver, Emma och José frågar alltid om gästen vill ha dricka på en gång när de satt sig. Detta ger en möjlighet att hinna sälja fler rundor under kvällen. Ann och Oliver ser alltid till att erbjuda två alternativ om de ska ge gästen någon rekommendation. Eva och Oliver pratar om hur viktigt det är att finnas till hand. Oliver säger exempelvis att: *”När gästen tittat i menyn i tre minuter så har de huvudet fullt av frågor...många frågor också bara om servisen är där.”*. Hade Oliver och Eva inte funnits till hands hade de inte kunnat svara på frågor och inte haft en möjlighet att hjälpa gästen med sin beställning.

Även om de ibland är delvis omedvetna om det, använder de med andra ord en liten del av de råd som Ross (2003), CIA (2005) och Lillicrap et al. (1998) ger. Eftersom det finns så många

³⁸ Servitrisen klagade på att hon alltid fick gäster som beställde för små summor och därmed gav lite dricks, men trodde inte att hon kunde påverka detta.

fler råd och möjligheter, bl.a. att prata om sina favoriter från menyn, verkar detta tyda på en avsaknad på kunskap i hur de kan påverka gästen. Ingen arbetar med *suggestive selling* och endast en av våra respondenter, Anders, säljer upp något när gästerna väl bestämt sig. Anledningen till att han försöker få gästen att uppgradera sin beställning på mousserande vin till champagne är dels att det ger ett mervärde för gästen, dels för att det gagnar restaurangen.

Inte så tydliga och framåt

Även om några av respondenterna ger en bild av att de försöker påverka gästen, upplevde vi inte under observationerna att någon var speciellt aktiv, tydlig eller framåt i sitt säljande. Att vara framåt och sälja kan i respondenternas ögon definieras som att fråga gästen i allmänna ordalag om denne vill något mer. Agerandet och frågorna anpassas till gästen och till största del är det gästen som ska ta initiativ och t.ex. be om en rekommendation. Det ger en bild av att respondenterna tror att de är mer tydlig och framåt än vad de upplevs vara av gästen. Emma frågar exempelvis gästen i samband med att hon dukar av om: *"Gästen är kaffesugen eller sugen på något sött?"*. Visserligen är det en direkt fråga till gästen, men en mycket för-synt sådan som dessutom ställs i samband med hon dukar av. Vi hade upplevt det på ett helt annat sätt om hon istället för sin försynta fråga berättat för oss att *"Idag har kocken lagat till en festchokladtårta som passar perfekt till vårt ekologiska mocka från Italien, ska jag hämta två bitar åt er som en avslutning på kvällen?"*. På samma sätt är det stor skillnad mellan att fråga om gästen önskar förrätt och att fråga om gästen vill ha en speciell förrätt.

Skillnaden i upplevelse kan kopplas till att det som är rutin för personalen, att servera och fråga, är något högst speciellt för gästen (Mars & Nicod 1984 och Hughes 1993). Eftersom servisen möter och serverar åtskilliga gäster varje dag kan de uppleva sina frågor som väldigt tjatiga och att de är tillräckligt tydliga genom sin fråga om något sött. Gästen som i de flesta fall bara upplever restaurangbesöket, och därmed servisens förfrågan, en gång upplever varken agerandet som tjatigt eller speciellt tydligt. Frågan om någonting sött blir mer en förfrågan i förbifarten under servicemötet.

Inte ens på Gabriellas restaurang Peperony, där de har ett standardiserat gästbemötande och jobbar hårt för att alla i servisen ska sälja, påverkar alla gästen aktivt. Under vår första observation frågade inte den ensamma servitrisen oss eller någon annan om vi ville beställa kaffe och efterrätt, vilket vi i efterhand fått reda på att hon skulle göra. Anledningen till att hon inte följde restaurangens regler om förfrågningar och förslag, skulle kunna vara att hon var stressad av att arbeta ensam eller att hon var oerfaren och därför inte fått in rutinerna. För oss blev det ett tydligt exempel på hur en avsaknad av förfrågan från servitrisen gjorde att vi inte köpte efterrätt. Vi var nämligen ordentligt sugna på en rejäl bana split men kunde inte riktigt med att beställa efterrätt eftersom det var en vanlig vardagskväll. En förfrågan från servitrisen hade däremot fungerat som en legitimering av efterrätt-fast-det-var-vardagskväll. Nu frågade hon inte efter detta och vi beställde heller ingen efterrätt utan bad istället om notan.

4.5 Utan kunskap - ingen försäljning

Även om vi inte vet om servitrisen på Peperony var stressad eller saknade kunskap upplever alla våra respondenter att det krävs kunskap om försäljningsmetoder för att de ska kunna vara mer aktiva i sin försäljningsroll. Vanessa, Linnea, José och Emma har ingen utbildning alls och de tre första säljer inte medan Emma³⁹ säger att hon inte riktigt vet hur hon ska göra. Mikael som genomgår en KY-utbildning och har minst praktisk erfarenhet säger å andra sidan att

³⁹ Emma är aktivare än de andra tre eftersom hon oftare frågar om gästen vill ha mer dryck eller kaffe efter maten.

han lärt sig teoretiskt hur han ska göra under utbildning och reflekterar mycket kring ämnet men upplever att den egna skickligheten begränsar. Dels hinner han inte riktigt med, dels har han inte riktigt hittat formen för hur han ska gå tillväga. Han försöker dock pröva sig fram för att hitta ett sätt som fungerar. Ann har en kortare vuxenutbildning där hon fått kunskap om vikten av att sälja men känner att hon inte riktigt vet vad och hur hon ska göra till skillnad från Oliver och Eva. De har längst utbildning och har mycket kunskap och erfarenhet. Oliver menar att det är tack vare erfarenheten som han kan sälja: *”Min rutin gör att jag hinner med.”*.

Gabriella och Anders har andra utbildningar. I Gabriellas fall en internutbildning som gett mer praktiskt kunskap om hur man ska göra och kanske inte lika mycket reflektion runt ämnet som t.ex. Mikael fått i sin KY-utbildning. Detta syns också i utförandet eftersom Gabriella har ett mer standardiserat tillvägagångssätt. Anders har fått kunskap från sin korta utbildning men framförallt från den restaurang som han arbetar på. Utifrån den genomgång av innehållet i serveringsutbildningen som återfinns i kapitel 3 förutspådde vi att mer utbildning skulle leda till högre medvetenhet vilket stämmer in på våra respondenter. Våra intervjuer pekar på att en avsaknad av utbildning, hos Linnea, Vanessa, José samt till viss del Emma begränsar medvetenheten kring försäljningsarbete. Mindre utbildning leder i regel också till en lägre aktivitet men detta kan vägas upp, t.ex. hos Anders, av stöd från restaurangen och personliga mål.

Alla utom José är samtidigt tydliga med att poängtera hur central individens kunskap om restaurangens utbud är för att kunna och våga sälja samt rekommendera och göra det på ett trovärdigt sätt inför gästen. Både Linnea och Vanessa säger att de har svårt att rekommendera bra drycker om de inte har någon kunskap om drycken ifråga. Linnea säger: *”I och med att jag inte dricker öl kan jag inte rekommendera öl...men husets vin har jag ju provat och det är väldigt trevligt både det vita och det röda, det kan jag rekommendera i så fall.”* Ann säger också att om hon hade mer kunskap om restaurangens produkter så skulle hon kunna ge bättre förslag och fler rekommendationer. På så sätt skulle hon kunna göra gästen mer nöjd och samtidigt sälja mer. Anders å sin sida menar att hans yngre kollegor som inte är lika säljande: *”...inte kan sin produkt lika bra.”* Om restaurangen dessutom ofta byter personal så blir det än svårare att lära sig produkterna och Oliver säger: *”Det är svårt att vara på ett ställe bara en kväll eftersom man måste kunna det man säljer.”*

I enighet med Manske och Cordua (2005) blir kontentan att en avsaknad av kunskap om de produkter som restaurangen erbjuder och en kunskap om tillvägagångssättet försvårar för våra respondenter att sälja mer. Den grundläggande kunskapen om tillvägagångssättet har Mikael, Gabriella, Anders Oliver och Eva fått genom respektive utbildning. Kunskapen behöver emellertid kompletteras av praktiskt erfarenhet för att ge färdighet; något som Gabriella sammanfattar som *”Det är viktigt med erfarenhet och utbildning.”* samtidigt som hon själv är ett bra exempel. Hon har både utbildning samt erfarenhet och är aktiv i sin försäljningsroll. Där emot leder enbart erfarenhet av serveringsyrket inte till ett mer säljande beteende. José har arbetat längst av våra respondenter men säljer ändå inte.

4.6 Utan intresse – ingen försäljning

Trots utbildning kan ett säljande beteende stoppas av den personliga inställningen och intresset. Gabriella som är mest säljande i vår studie har under sin utbildning gått en kurs i gästbemötande som bl.a. lärde henne att beskriva restaurangens produkter på ett levande och tilltalande sätt (T.ex. jag har världens smarrigaste efterrätter på gång. Vill ni höra? Jo, en fluffig Schwarzwaldtårta eller en sval jordgubbsswish!). Tanken känns igen från de beskrivande menyer Wansink et al. (2005) använde sig av och *suggestive selling* (Polonsky et al. 2000). Gabriella använder sig dock inte av metoden eftersom hon tycker att *”...det verkar vara lite väl*

mycket amerikanskt över det hela.” Vi kan inte annat än hålla med om att det tillvägagångssättet inte är särskilt svenskt om det svenska är att inte förhäva sig så som Bjerke (2003) menar. Ändå så kan vi inte låta bli att bli lite sugna på den där fluffiga Schwarzwaldtårtan.

Alla respondenter utom Gabriella skiljer i tanken på försäljning och att rekommendera på en förfrågan från gästen. Försäljning ses som ett sätt att öka restaurangens lönsamhet på gästens bekostnad genom att sälja denne något den egentligen inte vill ha. Rekommendationer handlar däremot om att ge gästen stöd. Eva säger: *”En rekommendation är mer valfri för gästen och ett sätt att leda gästen fram till det denne vill ha medan att sälja in är mer att trycka på gästen något.”* och Emma säger: *”Sälja in gör man för krogen för att få någon att beställa något de inte vill ha, medan rekommendera handlar om att göra något för gästen.”* I praktiken tycker alltså alla att det känns bra att arbeta med försäljning så länge det handlar om rekommendationer för gästens bästa. Det kommer sig av att när respondenterna upplever att de informerar gästen, t.ex. när gästen ber om en rekommendation, ser de inte sitt agerande som försäljning.

Den enda av våra respondenter som uttalat inte skiljer mellan försäljning och service är Gabriella som också är väldigt positivt inställd till försäljning. Gabriella har en tydlig bild av varför hon ska vara mer aktiv i sin försäljningsroll och på vilket sätt det är bra för både restaurangen och henne själv. Genom att vara mer aktiv och öka försäljningen får hon mer dricks samtidigt som restaurangen har råd att ge fler timmar till sina anställda.

Personlig inställning

Trots att alla utom Gabriella skiljer mellan försäljning och rekommendation så kan respondenterna ändå delas in i tre grupper utifrån sin inställning till att agera försäljare.

Linnea, José och Vanessa ser tydligast försäljning som negativt för gästen och vill därmed inte sälja mer än vad de gör idag. Linnea vill inte tvinga gästen till något eftersom hon själv inte vill att andra gör så mot henne samtidigt som hon ser sig själv som för blyg för att vara en försäljare. José menar att gästen faktiskt betalar restaurangen och därför har rätt att själv välja vad denne vill äta. Vanessa anser att gästen säger till om denne vill ha något mer och anser att försäljning bara gagnar restaurangen. Att bara restaurangen vinner medan gästen förlorar och är ett tydligt exempel på s.k. transaktionsmarknadsföring (Grönroos 2002). Linnea, José och Vanessa upplever därmed inte att det finns en möjlighet till relationsmarknadsföring där både restaurang och gäst står som vinnare (Grönroos 2002).

Ann tillhör den mellersta gruppen, tillsammans med Emma och Eva som inte kan tänka sig att sälja mer så länge bara restaurangen vinner på det. Ann säger exempelvis: *”Det är många restauranger som alltid rekommenderar det dyraste vinet. Fast jag brukar försök att undvika att göra det, för då känns det som om man bara försöker håva in pengar utan att bry sig om vad dom egentligen tycker.”* Eva ogillar egentligen inte försäljning, men tänker på gästernas ekonomi medan Emma menar att arbetet med att skapa försäljning inte får gå för långt och motiverar det på följande sätt: *”Det är jag personligen som står ute vid gästen och jag vill inte ses som någon sniken idiot även om krogen skulle vinna på att jag säljer mer.”*

Oliver, Mikael, Anders och framförallt Gabriella har en positiv inställning och inga större moraliska betänkligheter vad det gäller försäljning. Anders ser t.ex. arbetet som en form av tävling och utmaning samtidigt som han ser sig själv som född till säljare.

Det finns också andra skillnader i inställningen till att sälja. Exempelvis frågar flera om kaffe, men skulle inte kunna tänka sig att fråga om efterrätt. Många föreslår något att dricka när

gästernas glas står tomma, men skulle inte kunna tänka sig att föreslå en förrätt. Framförallt är skillnaden stor mellan att sälja förrätt och efterrätt. Eva förklarar det med att en förrätt är svårare att sälja eftersom gästen ofta har en klar bild om den vill äta förrätt och vad den vill ha till huvudrätt än efterrätt eftersom det ligger tidigare i besöket.

Större delen av våra respondenter försöker *undvika* att förstöra serviceupplevelsen och lura gästen genom att inte vara aktiva i försäljningsrollen. De agerar därmed tvärt emot Ross (2003) och Lillicrap et al. (1998) som menar att restaurangen kan *förbättra* gästens upplevelse genom att föreslå en chokladbit och en konjak som passar perfekt efter huvudrätten. Eva som tillhör den mellersta gruppen säger visserligen att det är mycket roligare att servera när hon kan *rekommendera* en chokladmousse som hon vet passar riktigt bra efter oxfilén men är orolig att hennes aktivitet ska bli för påflugan. Den konflikt som våra respondenter upplever och ger uttryck för genom sin inställning till försäljning kan tydligt knytas till Oakes (1990) rollkonflikt. Att både ärligt tjäna gästen och manipulera denne till restaurangens fördel är svårt och kan vara en orsak till att flertalet av våra respondenter ser försäljning som ett sätt att lura gästen.

Försäljningsrollen ses som Erasme och Pihlsgårds (2000) krokodil, vilken med sin stora käft pratar omkull gästen utan att lyssna. Eftersom majoriteten av våra respondenter inte tror på sin roll som försäljare kommer de därmed att utföra den dåligt (Erasme & Pihlsgård 2000) eller som i fallet i denna uppsats, ofta inte alls. En stor anledning till att våra respondenter inte säljer är därmed att många ser krokodilen lura i försäljningsrollen där bara en part kan gynnas medan den andre parten missgynnas. Dessutom anser en del av våra respondenter att det ändå inte är någon ide att sälja, gästen har redan bestämt sig för vad de ska beställa innan den klivit in på restaurangen.

En paradoxal inställning

Samtidigt som flertalet av respondenterna ser försäljning som ett sätt att lura gästen målar de indirekt upp en bild av att gästen gärna vill ha hjälp och dessutom söker efter detta precis som vi började diskutera i 4.1 Servisen uppgift är att serva och hjälpa. En rekommendation ses av gästen som ett expertutlåtande vilket gör att maten eller vinet smakar bättre efter en rekommendation eftersom: *"Det är också lite psykiskt sådär, de tror att det är mycket godare om jag säger att det här smakar jättebra, det här är jättegott, det här är mycket beröm för liksom."* som Ann säger. Det är lätt att tänka sig att serveringspersonalens expertkunskap, precis som ett varumärke, påverkar gästen och upplevelsen blir större vilket stämmer med Pratten (2003) och Hansens (2005) mening att kunskap och utbildning är en väg till nöjdare gäster. Anders konkretiserar varför gästen upplever det som bättre: *"Gästen får på så sätt en bättre produkt och en bättre helhetsupplevelse."*

Emma säger också att: *"Vi skulle kunna sälja mer om vi informerade bättre och visade upp vårt utbud av t.ex. whiskey och öl."* Hon menar emellertid att en sådan information egentligen handlar mer om service gentemot gästen än att sälja mer och få en maximal förtjänst eftersom flaskölen har lägre marginal än fatölen. Gabriella och Eva talar även om att initiativ från dem är ett sätt att påminna gästen så att denne inte glömmer något. Enligt Eva kan en del gäster vara så *"...koncentrerad på att beställa förrätt och huvudrätt att de inte tänker på att fundera igenom efterrätt eller dryck."* Det kan också vara så att de kanske tänkt sig att beställa den där smarriga förrätten som de hört talas om, men inte kommer ihåg att beställa den. När servisen kommer med frågan säger det aha, blir glada och tacksamma över denna påminnelse och ser det som omtänksamhet från servicens sida. Även Emma för ett liknande resonemang kring att påminna gästen med tomma glas om denne vill beställa något mer.

Påståendet att gästen upplever rekommendationer och förslag som något positivt har vi upplevt under våra observationer. Både vi själva och andra gäster har blivit glada när servitriser eller servitörer föreslagit eller rekommenderat mat och dryck. Visserligen har dessa rekommendationer oftast varit svar på en förfrågan från gästen, men det verkar inte vara någon större skillnad i de fall initiativet kommer ifrån servisen. Mikael och Emma säger att gästen upplever initiativ och rekommendationer som något positivt, eftersom gästen upplever att det handlar om omtanke. ”Gästen ser det helt enkelt inte som hets.” som Emma säger. Det kan hänga ihop med Gabriellas tanke att initiativ, frågor och rekommendationer är ett sätt för servisen att ge gästen uppmärksamhet och visa att denne är i centrum och inte bara en i mängden.

Det blir en paradox mellan respondenternas inställning att en ökad aktivitet medför att bara restaurangen vinner och den positiva inställning som de indirekt beskriver att gästen har till att få hjälp. Kan det vara så att deras rädsla att uppfattas som en gåpåig krokodil blockerar dem från att se möjligheterna med att agera likt Grönroos (2002) deltidsmarknadsförare? Det behöver dock inte vara en paradox av stort slag utan kanske så enkelt att våra respondenter inte har funderat tillräckligt på problematiken och motsägelsen i sina utsagor.

Lönesystemets påverkan

Abiala (2000) menar att en hög nota kan leda till högre dricks vilket Gabriella håller med om. Hon blir uppmuntrad och uppmuntrar sina kollegor med att ökad försäljning kan leda till mer dricks samt om restaurangen går bra så får alla del av det genom att de kan få arbeta fler timmar.

Egen dricks verkar ha viss påverkan på motivation eftersom Anders, den enda som har egen dricks (när han arbetar i baren), säger att han blir mer motiverad till att vara aktivare i försäljningsrollen p.g.a. dricksen. Därmed finner vi visst stöd för att mer aktivitet överlag på en restaurang kan leda till mer dricks som Lynn (2003) påstår och att servisen kan se denna koppling vilket är tvärt emot Lynn (2003) och Lynn & McCall (2000) som menar att det är tveksamt att dricks verkligen fungerar som en drivkraft att ge bättre service. Dricksen blir dock definitivt ingen drivkraft för majoriteten av våra respondenter eftersom de delar dricks med övrig personal. Ingen har heller provisionsbaserad lön utan alla har fast timlön vilket tillsammans med delad dricks inte motiverar dem till att sälja.

Eva och Anders är säkra på att ett lönesystem som bygger på provision eller egen dricks skulle öka aktiviteten hos servisen och därmed även merförsäljningen. Samtidigt menar både Eva och Anders samt Ann att ett provisionsbaserat lönesystem leder till större revirtänkande hos personalen i stil med Anders exempel: ”*Risken med egen dricks är att det blir interna konflikter i stil med: nej, jag tänker inte ta den där tallriken till ditt bord.*”. I slutänden skulle ett provisionsbaserat lönesystem medföra en sämre arbetsmiljö och problem i samarbetet mellan restaurangens anställda, något som inte skulle gagna en liten restaurang där alla måste hjälpa varandra. Dessa tankar är i linje med Whyte (1948) och Arhneil och Klockare (2004) som menar att incitament måste ges på gruppnivå.

Det verkar överhuvudtaget finnas få exempel på incitament, lönemässiga eller andra, för respondenterna att sälja mer. Ett undantag är Mikael. Som praktikant får han ingen lön utan bara en fast dricks men är ändå mån om att göra ett gott arbete, vilket inbegriper försäljning, för att lära sig för framtiden och få goda referenser. Mikael får dock ingen uppmuntran från restaurangen, vilket leder in på vikten av att servisen får ett stöd för att sälja mer.

4.7 Utan stöd – inget intresse och färre möjligheter

Den företagskultur som återfinns på restaurangen och som Grönroos (2000) och Bjerke (2003) menar är styrande för verksamheten har satt sin tydliga prägel på respondenterna. Eva sammanfattar det hela på ett bra sätt och menar att den grundidé som sitter i restaurangens väggar påverkar allt som personalen gör: *”Är det en kock med fokus på maten så är inte restaurangen intresserad av service på samma sätt som om krögaren insett att ett restaurangbesök går ut på lika mycket service som mat.”* Eva ger också ett tydligt exempel på enorma skillnader mellan företagskultur och inställningen till merförsäljning på en à la carte restaurang och en snabbmatskedja som genom tävlingar, utbildning och jippon förmår sina anställda att bli aktiva i försäljningsrollen. Utbildade respondenter som Ann, Oliver och Eva vet att det går att påverka gästen och borde ha tillräcklig erfarenhet för att våga sig på att skapa försäljning, men gör ändå inte detta eftersom restaurangen inte är tillåtande.

Beroende på restaurangens fokus får respondenterna olika utrymme. Hos Ann och Mikael är konflikten mellan försäljning och service, som Oakes (1990) pekar på, tydlig. De ger en bild av att restaurangen ser en tydlig konflikt och prioriterar service. Ann säger att det viktigaste är att gästen blir nöjd och att *”...restaurangen inte är ett sånt ställe som håller på med försäljning.”* Ann har inte fått någon speciell kommentar hur hon ska bemöta gästen men restaurangen har poängterat att det inte får förekomma något ”tjat”, eftersom det viktigaste är att gästen blir nöjd. Mikael beskriver restaurangen *”...som ett självspelande piano där var och en sköter sig själv”* och visualiserar på ett bra sätt det uteblivna stödet från restaurangen. Hans personliga mål, att utvecklas i yrkesrollen, medför däremot att han i viss mån försöker sälja mer trots att han inte får något stöd från restaurangen.

För Emmas restaurang är också det centrala att gästen känner sig nöjd även om hon använder en annan metafor för att beskriva sin restaurang. Restaurangen är *”...mer som en fritidsgård”* och chefen är sällan närvarande, istället är det de anställda som sköter verksamheten och *”...de är där för att sköta servicen.”* Det är tydligt att restaurangerna inte ger något stöd till vare sig Ann, Mikael eller Emma. Istället får de själva finna ett sätt att bemöta gästen på. Tillvägagångssättet påminner om hur det fungerar med problemhantering och kan säkerligen kopplas till detta. Respondenterna uppger att de får liten eller ingen hjälp att förebygga misslag eller problem förrän det är försent. Tillrättavisningar och tips kommer först när felet eller problemet redan uppstått.

Linnea, Vanessa och Josés restauranger har ett lite annorlunda fokus, det viktigaste är att *”...få snurr på borden”* som Linnea säger, d.v.s. ha en så hög omsättning av gäster som möjligt. Hennes restaurang uppmuntrar inte henne till att sälja eftersom: *”Det är viktigare att klämma in människor än att ha en massa kafferep.”* Samtidigt har också restaurangen inställningen att maten säljer sig själv. José ger uttryck för en liknande åsikt men önskar sig också gäster som självmant flyttar till baren när det är fullt i restaurangen. Idag kan han istället få truga gästerna att flytta genom att bjuda på något i baren.

Olivers restaurang ger ett visst stöd genom att t.ex. ha dagens special, men ser det ändå som viktigast att gästen återkommer. Därmed är det uteslutet för Oliver att chansa och försöka sälja till någon som riskerade att bli stött. Istället så är det bättre att i vissa fall ge bort en sallad för att på så sätt toppa gästens upplevelse. Även om Oliver har ett visst stöd från restaurangens så får han ingen konkret hjälp så som tips och råd om hur han ska bemöta gästen.

Bara två av våra respondenter beskriver att de får ett ordentligt stöd. Hos Gabriella är försäljning och service synonymt och utbildning inom området har ingått i interutbildningen. Dess-

utom tydliggör chefer och arbetsledare varför servisen ska sälja genom att peka på att ökad försäljning leder till mer dricks och möjlighet till flera timmar. Även Anders blir uppmuntrad av sin chef att sälja och får hjälp med färdigutformade erbjudanden. Han säljer för att han själv blir nöjdare, chefen blir gladare och han får dessutom högre lön som uppmuntran. De två säljer också mer än våra övriga respondenter och stödet från deras (och i viss mån Oliver's) restauranger kan liknas vid det systemstöd och den bäddning som Anvret och Bardh (1997) samt Arduser (2003) menar är av stor vikt, men som saknas på de andra restaurangerna.

Något samarbete mellan kök och servis i form av försäljningsplanering så som Quain et al. (1999) föreslår förekommer inte hos någon av våra respondenter. Undantagsvis kan ett utbyte mellan kök och servis ske för att som Emma säger: ”...*hjälpa köket när vi ska byta meny eller om vi inte längre ska ha kvar en viss ölsort*.” Då kan respondenterna få direktiv från köket eller baren att de ska försöka sälja mer av just den varan. Samtidigt upplever Emma ingen hjälp från restaurangen och menar att det är svårt att rekommendera något som hon har fått direktiv om att försöka sälja.

Restaurangernas avsaknad av stöd för och ofta negativa grundinställning till försäljningen är anledningar att respondenterna inte säljer mer. Mikael har t.ex. teoretisk kunskap och en positiv inställning till att sälja men ser det som uteslutet att restaurangen skulle ha en säljande personal eftersom ”...*man i så fall får byta ut hela konceptet på restaurangen*.” Anders säger också i sin tur att han på en tidigare restaurang inte var aktiv i försäljningsrollen eftersom han varken fick stöd eller personlig vinning. Även om individen har kunskap och är positivt inställd så räcker det inte till om inte restaurangen stödjer en mer säljande personal.

Arbetsituation

Arbetsituationen på restaurangen påverkar hur säljande våra respondenter skulle kunna vara. Har de mycket att göra drar de ner på interaktionen med gästen. Gabriella, Anders och Ann säger t.ex. att det är en väldigt skillnad på olika dagar, för Ann kan två tisdagar betyda väldigt olika arbetsbörda medan Emma ser en skillnad mellan sommar och vinter eftersom de på sommaren har en uteservering och mångdubbelt med gäster. Däremot påpekar de att de alltid måste ta sig tid att besvara gästens frågor och ge rekommendationer om gästen så önskar.

På frågan om de har tid att besvara frågor och ge rekommendationer uppger alla att de har tillräckligt med tid, vilket borde innebära att de också har tid att sälja mer. Samtidigt beskriver Linnea och Vanessa hur gästen sinkar dem i tid och otid, exempelvis genom att vara funderksam över beställningen eller genom att inte beställa mat och dryck samtidigt. Därmed hinner de inte riktigt med och andra gäster får vänta. Vi ställer oss därför frågan om respondenterna kanske inte har så mycket tid som de säger sig. Som exempel på detta hade den ensamma servitrisen vid vår första observation på Peperony (som är en restaurang med stort stöd till sin servis) så stressigt att hon i stort sett inte hann med någon interaktion med gästerna överhuvudtaget, än mindre försöka sälja. Här kan också erfarenheten spela en roll eftersom en mer erfaren servitör eller servitris är snabbare än en oerfaren och därmed kan hinna sälja mer.

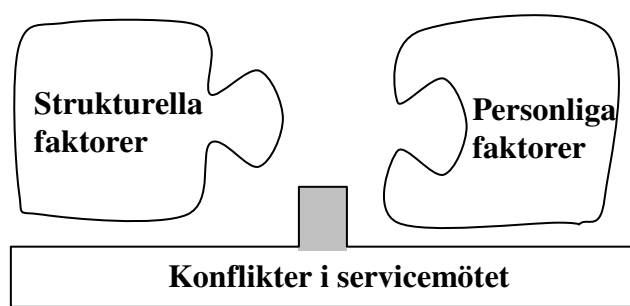
Alla våra respondenter är anställda på timmar. Flera har arbetat en kortare tid och andra har planer på att inte arbeta kvar någon längre tid. Branschen präglas, precis som vi märkt när vi skulle boka intervjuer, av flexibilitet (något som timanställningen ytterligare pekar på). Dessa faktorer arbetar mot en stabilitet där restaurangen i allmänhet inte är intresserad att satsa och utbilda sin personal samtidigt som personalen inte motiveras att tänka på restaurangens bästa.

Alkohollagstiftning

Restaurangen har störst möjlighet till merförsäljning genom att sälja dryck eftersom, som Oliver påpekar, ”Man blir inte mätt av dryck på samma sätt som av mat.”. Möjligheten begränsas dock av lagstiftningen, men våra respondenter sköter det olika beroende på om de känner till alkohollagen och hur de tolkar den. Ingen av de intervjuade känner visserligen moraliska betänkligheter, men t.ex. Mikael påpekar att han inte kan sälja alkohol hur han vill eftersom lagen endast tillåter en generell förfrågan likt: ”Vill ni ha nåt mer att dricka?”. Någon säger att om servisen ska föreslå något alkoholhaltigt måste de även föreslå ett alkoholfritt alternativ medan andra inte alls verkade medvetna om alkohollagen när de berättar att de frågar om det får vara en öl till. Skillnaden i synsätt och tolkning gör att vissa restauranger mer aktivt säljer alkoholhaltiga drycker än andra restauranger. Oavsett om man tycker att alkohollagen är bra så skapar detta en ojämn konkurrens mellan restauranger som följer lagen och sådana som inte gör det.

4.8 Avrundning av empiri och analys

Figur 11 – En fiktiv tröskel



Anledningarna till att respondenterna inte säljer beror på en kombination av faktorer. Ovan har vi beskrivit hur personliga faktorer som individens kunskap, erfarenhet och inställning påverkar på samma sätt som strukturella faktorer som stöd och incitament från restaurangen. Faktorerna ger i sin tur en rädsla för att konflikter ska uppstå mellan gäst och personal i servicemötet. De strukturella och

personliga faktorerna skapar en fiktiv tröskel i form av upplevda konflikter i servicemötet. Ju större brister i pusselbitarna, ju större växer sig den gråmarkerade konfliktröskeln i Figur 11 – En fiktiv tröskel.

5 Slutsatser - Varför säljer servisen inte mer?



Benny har precis börjat som servitör. Han är oerfaren och utbildad och får inget stöd från restaurangen i form av färdiga erbjudanden eller tips på hur han ska bete sig. Detta gör honom väldigt nervös och han försöker noga lyssna av vad gästen önskar. Liksom Benny kliver inte övervägande delen av våra respondenter in på scenen i servicemötet och tar en aktiv roll utan väntar som tysta möss efter väggar på gästens initiativ.

Även om de flesta av våra respondenter är medvetna om att det är möjligt att ta kontrollen över servicemötet och påverka gästens beställning gör de det i liten utsträckning. Syftet med studien är just att identifiera orsaker till att serveringspersonalen inte är aktivare än vad de är i sin försäljningsroll under de servicemöten som ingår i beställningsförfarandet, d.v.s. varför de inte försöker påverka gästens beställning.

Det viktigaste för våra respondenter är att göra gästen nöjd. Servicerollen ses därför som en självklarhet medan försäljningsrollen ses som ett hot mot gästens nöjdhet. Några av respondenterna säljer inte över huvud taget och de som säljer gör det försiktigt. De som inte säljer ser försäljning som en onaturlig del i sin yrkesutövning och vill undvika att gå på för hårt och störa gästen. Även de respondenter som beskriver sig själva som säljande begränsar sin försäljning för att inte komma i konflikt med gästen. Gemensamt för alla är således att de är försiktiga och väntar på gästens initiativ. De egna initiativen stannar möjligtvis vid en försynt fråga om gästen önskar något mer. Respondenterna upplever sina försäljningsaktiviteter som mycket mer tydlig än vad gästen upplever dem. En anledning till detta är en medveten otydlighet eftersom vissa respondenter känner till att det inte är tillåtet att aktivt föreslå och sälja alkoholhaltiga drycker.

Vidare stöttar inte flertalet restauranger respondenternas försäljningsarbete. I vissa fall ser restaurangerna till och med ett ökat säljande som negativt. På individnivå saknas ofta kunskap, individen kanske inte känner till möjligheterna med försäljning, tror att gästen är opåverkbar, har inte tillräckliga kunskaper om produkter och/eller försäljningstekniker eller är för oerfaren. Sammanfattningsvis är svaret på varför serveringspersonalen inte säljer mer:

- En stark rädsla för att skada relationen med gästen
- En tro på att försäljningen är tydlig fast den är försynt
 - En medvetenhet kring alkohollagstiftningen
- En restaurang som inte stödjer eller uppmuntrar personalen
- Serveringspersonalen saknar tillräcklig kunskap i form av:
 - En omedvetenhet om sin försäljningsroll
 - En tro på att det inte går att påverka gästen
 - En osäkerhet kring produktkunskaper
 - En osäkerhet kring försäljningstekniker
 - En avsaknad av erfarenhet för att kunna använda teoretisk kunskap i arbetet

5.1 En stark rädsla för att skada relationen med gästen

Respondenterna skiljer mellan sina två roller: att agera försäljare och ge gästen service. Framförallt identifierar de sig med servicerollen och vill på inga villkor riskera att misslyckas som servicegivare. Möjligtvis kan de informera eller rekommendera på förfrågan och på så sätt hjälpa gästen. Gästen är således en central aktör i servicemötet och det viktigaste för respondenterna är att gästen blir nöjd och känner sig bekväm. De försöker därför anpassa sig utifrån gästen och tar inte kontrollen i servicemötet, utan låter gästen ta initiativen. För att inte riskera att störa gästens kontroll över servicemötet är de inte aktiva i sin försäljningsroll. De ser en tydlig konflikt mellan att vara aktiv och skapa försäljning å ena sidan och skapa en god relation till gästen å andra sidan. Eftersom det viktigaste är att skapa en god relation till gästen känner de att de inte både kan vara ärlig mot gästen och samtidigt manipulera denne till restaurangens fördel genom att sälja.

Eftersom servicerollen är i fokus ser respondenterna sina eventuella initiativ som service och inte försäljning. Frågar de om kaffe och efterrätt är det inte för öka försäljningen utan för att det är gott och förhöjer gästens upplevelse. Får försäljningsrollen större utrymme är vad den har idag är de rädda att uppfattas som en bredkäftad och gapig krokodil till försäljare som överhuvudtaget inte lyssnar på gästens önskningsar. Således tycker de att det går bra att sälja så länge som det kan betecknas och legitimeras som service. Detta är naturligtvis en god tanke, men stärker det passiva beteendet. Rädslan för att hela tiden uppfattas som en krokodil gör att de hellre väntar på gästens initiativ. Det bli en säkerhet eftersom risken då är minimal att gästen förlorar kontrollen över servicemötet. Skulle respondenterna ta fler egna initiativ upplever de att de omedelbart förvandlas till en krokodil som lurar gästen att köpa sådant som enbart är till restaurangens fördel.

5.2 En tro på att försäljningen är tydlig fast den är försynt

Efter intervjuer och observationer har vi märkt att respondenterna uppfattar att de säljer mer än vad de faktiskt gör. De upplever sig alltså som tydligare och aktivare än vad gästen upplever dem. Exempelvis beskriver flera att de ofta frågar om kaffe och efterrätt. På våra besök har vi dock märkt att frågan tenderar att utebli, eller om den ställs: är så subtil att den inte har något möjlighet att påverka gästen. Det är en stor skillnad mellan att som respondenterna i förbifarten under avdukningen fråga om det får vara kaffe och något sött eller att fråga om gästen vill ha en stor kopp rykande latte och restaurangens franska chokladkaka med vispgrädd. Förutom rädslan för att vara en krokodilförsäljare som gör att de till viss del vill vara otydliga beror otydligheten också på skillnaden i upplevelse. Det som är en speciell engångshändelse för gästen är rutin för personalen och upplevs sålunda starkare av dem.

Ytterligare en orsak till att respondenterna är otydliga är *en medvetenhet kring alkohollagstiftningen*. Eftersom alkohollagstiftningen starkt begränsar möjligheterna att sälja alkoholhaltiga drycker blir de respondenter som känner till den begränsade. Därmed är det en skillnad gentemot de respondenter som inte är medvetna eftersom dessa rakt ut kan fråga gästen: ”vill du ha en öl till?”.

5.3 En restaurang som inte stödjer eller uppmuntrar personalen

Precis som i vilken annan organisation som helst sätter företagskulturen tonen för vad som anses vara viktigt på restaurangen och lägger därmed grund för respondenternas försäljningsarbete. Företagskulturen uppmuntrar sällan respondenterna till ett aktivare arbete och därmed blir de passiva i sitt bemötande av gästen. Även en individ som är intresserad av att sälja hålls tillbaka av rådande normer. Restaurangerna förmedlar och förstärker respondenternas bild av att försäljning och service inte går att sammanföra. Av naturliga skäl saknas därför incitament och tydliggörande av dessa som skulle motivera serveringspersonalen. Av samma skäl saknas samordning, planering och praktisk vägledning. Exempelvis saknas ofta färdiga erbjudanden som respondenterna skulle kunna använda sig av. Varje individuell servitris eller servitör kan inte själv samordna arbetet mellan kök och servering. Gällande vägledningen saknas det konkreta råd och tips på hur ett aktivt försäljningsarbete skulle kunna gå till.

Ytterligare en aspekt som grundar sig på restaurangens planering och stöd är respondenternas arbetssituation. De säger att de har, men framförallt måste ta sig tid att prata med gästerna, men att det ibland bara finns tid till att snabbt ta upp beställning och bära ut mat. Under våra observationer har vi sett att respondenterna oftast haft tid, men att det i undantagsfall varit så stressigt att detta skulle ha förhindrat eventuellt försäljningsarbete. Stressen kan bero på både bristande erfarenhet och/eller för mycket att göra.

5.4 Serveringspersonalen saknar tillräcklig kunskap

Likt avsaknaden av stöd medför en avsaknad av tillräcklig kunskap hos respondenterna att de inte säljer. De saknade kunskaperna består av fem faktorer. Ju fler faktorer som respondenten saknar, desto mindre aktiva är de i sin försäljningsroll.

Flera av våra respondenter är *omedvetna om sin försäljningsroll*. De som är utbildade är i större grad omedvetna. Även de som till synes säljer något behöver inte vara medvetna om sin försäljningsroll och att de säljer. Omedvetenheten leder till passivitet eftersom de inte aktivt försöker sälja. Det som för den medvetne är ett naturligt förslag som slutar i försäljning för restaurangen och omtanke samt bättre service för gästen ter sig för den omedvetne som ett försök till att lura gästen, t.ex. sälja in en förrätt som gästen inte vill ha.

Det finns till och med respondenter som *tror att det inte går att påverka gästen*. En sådan inställning visar förutom på omedvetenhet även på en mycket starkt negativ inställning till försäljning. Bland de som har utbildning är medvetenheten om försäljningsrollen större och inställningen till försäljning positivare. Det finns en skillnad beroende på vilken utbildning respondenterna har. Både form och längd spelar in. Tydligast är att mindre utbildning ger mindre aktivitet även om ett mycket starkt eget intresse och ett starkt stöd från restaurangen kan kompensera.

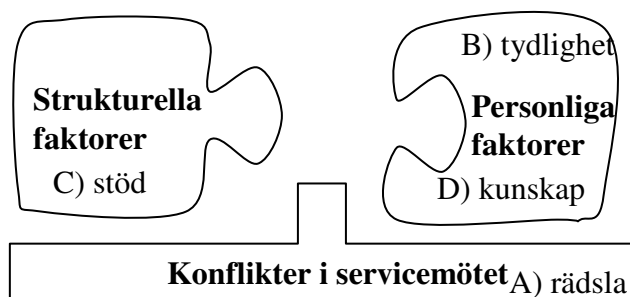
Samtidigt gör *en osäkerhet kring produktkunskaper* våra respondenter fundersamma på vad de kan och ska föreslå eller rekommendera. De tycker att det är svårt att sälja ett vin utan att själv ha druckit det eller veta att det passar till en viss maträtt. Med andra ord saknas en grundlig kunskap om de produkter de säljer. Istället för att känna en stolthet för produkterna, vilket är ett krav för att kunna sälja, är de rädda att lura gästerna.

Dessutom känner nästan alla *en osäkerhet kring försäljningstekniker* för att sälja i service-mötet. De saknar med andra ord råd och vägledning och konkreta tips på hur merförsäljning kan skapas. Även de som till viss del säljer är osäkra på hur de ska göra och nämner bara några få av alla de otaliga sätt som finns för att öka försäljningen.

Lite försäljningsutbildning medför alltså dåliga kunskaper men är inte den enda pusselbiten som saknas. *En avsaknad av erfarenhet* sätter nämligen käppar i hjulet för den som vill och kan sälja i teorin eftersom bristande erfarenhet begränsar arbetshastighet och möjligheten att skapa rutiner. För lite erfarenhet påverkar således genom att begränsa individens möjlighet att *använda teoretisk kunskap i arbetet* och hinna med både service- och försäljningsroll. Bara erfarenhet ersätter dock inte utbildning och kan inte ensamt göra respondenterna aktiva, men kan beskrivas som en nödvändighet för att praktiskt kunna arbeta med teoretiska kunskaper.

5.5 Inbördes påverkan

Figur 12 – Fyra orsaker till att respondenterna inte säljer



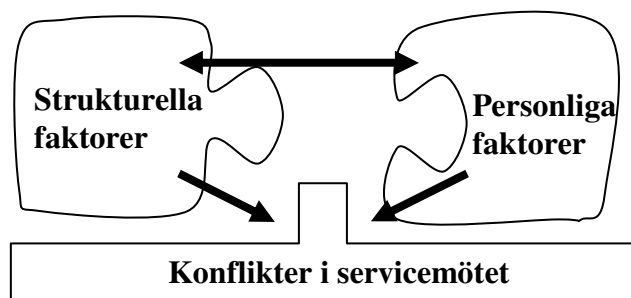
Det finns inte en enskild anledning till att de intervjuade servitriserna och servitörerna inte säljer mer än vad de gör. Ovan har vi redovisat de fyra orsaker som framträder. Orsakerna kan var och en kopplas till de faktorer som återfinns i den modell som vi introducerade i kapitel 1 (se Figur 12 – Fyra orsaker till att respondenterna inte säljer). A) Rädslan att skada relationen

med gästen kan knytas till konflikter i servicemötet. B) Upplevelsen av att vara tydligt kan knytas till personliga faktorer. C) Avsaknaden av stöd till strukturella faktorer och D) saknade kunskap kan knytas till personliga faktorer.

Även om vi måste dela upp orsakerna för att beskriva dem är inte verkligheten lika enkelt. I verkligheten är orsakerna sammanvävda, påverkar och påverkas av varandra. Om restaurangen inte är stödjande förs ingen kunskap från restaurangen vidare till servisen, vilket omöjliggör att en utbildad servitör eller servitris blir medveten och aktiv. På samma sätt överförs lätt restaurangens negativa inställning till försäljning över på personalen. Det är också restaurangen som bestämmer huruvida det ska finnas någon vidareutbildning och hur denna ska utformas. Det är visserligen individen som behöver kunskap om produkter och tillvägagångssätt, men till stor del är det ändå restaurangen som måste tillhandahålla detta. Samtidigt är inte stödet från restaurangen nog i fall att den som serverar inte har tillräckligt med erfarenhet eller intresse. Har restaurangen för snabb omsättning av personal kanske personalen inte är motiverade att engagera sig för en ökad försäljning. Personalomsättningen kan också medföra att restaurangen inte bryr sig om att utbilda personalen eller har möjlighet att anställa utbildad personal.

Rädslan att skada relationen med gästen kommer sällan ifrån reella konflikter i servicemötet, utan skapas genom både personliga och strukturella faktorer. Såväl respondenternas rädsla att uppfattas som krokodiler som den negativa inställningen i företagskulturen skapar en bild av att gästen ogillar försäljningsförsök.

Figur 13 – Faktorernas inbördes påverkan



Vår modell över var de faktorer som motverkar försäljning behöver kompletteras med att problemet med konflikter i servicemötet bottnar i de två andra delarna samtidigt som personliga och strukturella faktorer påverkar varandra. Vi har därför kompletterat vår modell i Figur 13 – Faktorernas inbördes påverkan med pilar för att symbolisera detta. För att få en aktivare serveringspersonal redovisar vi ett antal rekommendationer i nästa kapitel.

6 Diskussion och rekommendationer



Solen lyser på den inglasade terrassen och Edvard placerar belåtet servetten i sitt knä. Flera gäster vänder sig om när servitrisen närmar sig. I vänster hand bär hon en fantastisk tomteblosspydd banana split som han nyss beställt på hennes inrådan. I höger hand några läckra chokladpraliner som Edvard ännu inte vet att han ska bli bjuden på. Tidigare har han njutit av en ypperlig toast Skagen, en god lager samt en mustig viltgryta till huvudrätt. Och han som bara skulle fråga efter vägen.

Det försäljningssätt som vi tänker oss är en form av engagemang där servisen ökar interaktionen med gästen genom att t.ex. föreslå och levandegöra restaurangens produkter. Schneider (2006) visar att personalens engagemang har inverkan på gästernas nöjdhet genom att högre engagemang för gästen leder till större kundnöjdhet. Därmed borde försäljning vara ett sätt att förbättra relationen med gästen istället för att försämra den. Vi menar dock inte att respondenternas starka rädsla för att skada relationen med gästen är helt ogrundad. Under vår studie har vi upptäckt, i likhet med Mars och Nicod (1984) och Namasivayam och Hinkin (2003) att servisen inte får missbruka gästens förtroende.

Det finns tillfällen då det inte är lämpligt att försöka sälja. Anledningarna varierar och därför är det väldigt viktigt att personalen har en förmåga att analysera vad gästen önskar av relationen. De handlar om en balansgång där gästen varken ska uppleva servisen som påstridig eller känna sig tvungen att beställa mer för att stanna. Om inte balansgången klaras av riskerar den upplevda servicen att bli lidande, vilket i längden leder till en försämrad lönsamhet som en kortsiktig ökning av försäljningen aldrig kan kompensera.

Precis som två av våra respondenter, Ann och Mikael, påpekar kan vissa gäster bara vara intresserade av en snabb huvudrätt, de kanske ska iväg på en teaterföreställning eller en film. I sådana fall vore det olyckligt om serveringspersonalen in i absurdum försöker hålla dem kvar. Det kan också vara så att en ökad genomströmning av gäster kan vara bättre ur lönsamhets-synpunkt än ökad merförsäljning. Vid ett sådant tillfälle är det som Gabriella säger ”*Bättre att få loss ett bord till en annan gäst än att någon sitter kvar och dricker kaffe väldigt länge.*”.

För restaurangens rykte kan det också vara bättre att istället för att sälja, ge bort smårätter, kaffe eller tillbehör för att skapa en bättre upplevelse och få gästen att återkomma även om det kortsiktigt minskar vinsten. Många restauranger bjuder redan idag på gratis bröd, men varför inte toppa upplevelsen ytterligare genom att servera gratis backning på potatisen eller en kopp kaffe på maten? Under våra observationer har sådana situationer inträffat. Vi har blivit bjudna på aptitretare, påtår, likör efter maten och blivit upplysta om att sallad ingick när vi försökte beställa en förrättssallad; små medel som alla var mycket uppskattade och bidrog till en positivare upplevelse.

Ett liknande tillvägagångssätt för att ge gästen en bättre upplevelse är att som några av våra respondenter gör rekommendera gäster som ville beställa två förrätter att istället dela eftersom förrätterna är så stora. Detta är bra, men metoden skulle också kunna användas proaktivt för att sälja fler förrätter. Servisen skulle kunna ta initiativ och föreslå gäster att dela en förrätt. Kanske kan restaurangen till och med sälja ”halva” förrätter till lägre pris?

6.1 Se försäljning som ett sätt att förbättra relationen med gästen

Vi har dock inte känt att servisen på någon restaurang är i närheten av att vara för påstridiga gentemot gästen, tvärtom tycker vi att de är alldeles för passiva. Istället för att oroa sig för att gästen tar illa upp borde försäljningen ses som den möjlighet det är: att öka både resultat och kundnöjdhet. Vi är övertygade att det finns saker att göra utan att gästens upplevelse blir lidande. Faktum är att vi anser att försäljning på rätt sätt tvärtom ökar servicegraden och gästens upplevelse!

Vi påstår därför att respondenternas rädsla är överdriven. Istället för att vara krokodiler är de snare tysta möss som uppmärksamt lyssnar med sina stora öron. De har kunskaper om mat, dryck, kombinationer av dessa, restaurangens specialiteter och tillvägagångssätt som gästen ofta saknar. På en indisk restaurang vet servitören exempelvis att köttpirogerna är väldigt

uppskattade, att det är lämpligt att köpa nanbröd till maten och vilka efterrätter som borde passa för en ovan besökare. På liknande sätt har erfarenhet lärt servitören vilka indiska öl som passar och vem som uppskattar dem. Kunskaperna används, men bara om gästen frågar om det. Ofta går därför många möjligheter till en bättre upplevelse för gästen förlorade. Gästen kliver ut från restaurangen utan att ha smakat köttpirogerna, nanbrödet eller en indisk Mango Lassi⁴⁰ och restaurangen missar samtidigt en källa till extra försäljning. Servisen skulle kunna komplettera servicerollen med en aktiv försäljningsroll utan att för den sakens skull inkräkta på servicerollen. Det är ofta svårt att som gäst veta vad som leder till den bästa upplevelsen. Tvärtom mot vad respondenterna tror skulle ett mer aktiva beteende som försäljare stärka rollen som servicegivare genom att gästen får en bättre anpassad produkt och dessutom vägleds av deras expertkunskaper.

Respondenterna tycker redan att det är ok att i vissa fall fråga gästen på eget initiativ, t.ex. om gästen önskar en kopp kaffe. Eftersom det ibland känns bra att ta egna initiativ verkar det snarare handa om ett tankefel eller en (o)vana än en medveten strategi. Det har helt enkelt blivit kutym att fråga om kaffe men inte om förrätt. Respondenterna har heller inga problem att rekommendera på förfrågan och på så sätt vägleda gästen till en bättre upplevelse. Detta kan användas som ryggraden i ett mer aktivt försäljningsarbete. Det handlar helt enkelt om att göra personalen till deltidsmarknadsförare som lyfter fram restaurangens alla produkter ur en positiv vinkel, precis som Grönroos (2002) beskriver.

En diskussion är första steget

Praktiskt handlar detta om både en attityd- och beteendeförändring hos servisen och därför framförallt en fråga om motivation. Restaurangen som vill få sin servis att aktivt ta del i försäljningsrollen måste få servisen att förstå varför de ska sälja mer. Servisen måste förstå att försäljning inte behöver vara något fult utan kan gagna både restaurang och gäst. Det gäller att få serveringspersonalen att inse att det inte är någon större skillnad på att aktivt ge förslag eller informera om kvällens erbjudanden och att svarar på en fråga. *Det första steget är att förklara, diskutera och reflektera kring hur försäljnings- och servicearbete är två sidor av samma mynt som ingår i servicens arbete.* Det behöver inte vara svårare än att sitta ned och prata om de kunskaper servisen har och hur dessa skulle kunna komma gästen till godo. En diskussion om försäljning och service kan samtidigt skapa en större medvetenhet om att försäljningsrollen är en lika stor del av serveringsyrket som servicerollen. Eftersom det tar tid att ändra individens värderingar (Robbins 2005) måste dock detta förändringsarbete planeras långsiktigt.

6.2 Bli tydligare

Respondenterna upplever sig som tydligare i sin försäljningsroll än vad gästerna gör. Det är naturligtvis möjligt att vi förväntar oss för mycket av våra respondenter. Vi kanske letar efter en amerikansk modell som beskrivs i litteraturen och som inte passar den svenska restauranggästen. Det kan vara så att gästen inte vill se en ökad försäljning, men våra observationer och intervjuer pekar på att gästen gillar att få rekommendationer, är intresserad av att bli vägledad och ser ökad aktivitet som omtanke och service. Restauranger i andra prisklasser, både lägre och högre, använder sig redan av personal som är aktiva i sin försäljningsroll. På den dyra krogen presenteras menyn och på snabbmatsrestaurangen erbjuds gästen dipp och plusmeny. Dessutom kan man fråga sig varför nya angreppssätt inte skulle löna sig. Redan idag är många menyer deskriptiva och informerar om vilket vin som passar till vad. Därifrån är det inte långt

⁴⁰ En efterätts-shake baserad på mango och yoghurt

att låta servisen agera deltidsmarknadsförare och *tydligt* levandegöra restaurangens möjligheter i samband med servicemötet.

Det räcker inte att i förbifarten vagt fråga om kaffe på maten för att påverka gästen. För att servisen ska våga presentera restaurangens produkter måste de förstå att de inte är i närheten av att vara krokodilförsäljare utan att de idag är passiva möss. Dessutom måste servisen förstå att det som de upplever som rutin enbart händer en gång för gästen. Servisen kommer därmed alltid att uppfatta sig som mycket mer tydlig än vad gästen kommer att göra.

Samtidigt får servisen under inga omständigheter agera som dammsugarförsäljare vilka sätter en fot i dörren. Tvärt om ska de med sin kunskap hjälpa gästen till en bättre upplevelse. Genom att kombinera musens egenskaper med krokodilens kan de både sälja och anpassa sig. Musens stora öron används för att lyssna på och anpassa sig till gästen, något som våra respondenter redan är duktiga på. Krokodilens framåtanda behövs för att engagera och entusiasmera gästen. På så sätt kan de erbjudanden och förslag som gästen får upplevas som individuella och anpassade efter situationen. Det är viktigt att gästen inte upplever ett stelt och automatiserat servicemöte⁴¹. En lösning är att servitrisen kommer fram till bordet, presenterar sig och frågar gästen om denne är intresserad att få en rekommendation. Om gästerna svarar ja, kan servitrisen fråga vad de är sugna på: kött, fisk eller fågel och därigenom låta gästen behålla en del av kontrollen så som Namasivayam och Hinkin (2003) föreslår. Utifrån gästens svar målar sedan servitrisen upp och levandegör sin rekommendation.

Det vore önskvärt att servisen kunde levandegöra och rekommendera även produkter som vin, öl och avec för att ge gästen en bättre upplevelse utan att det skulle strida mot lagen. Idag upplever vi att nattklubbar och pubar utan större problem kan sälja helrör eller erbjuda två för en till berusade gäster medan en restaurang inte får ge förslag på ett gott glas vin till maten. Lagen förbjuder visserligen även nattklubbar och pubar att göra som de gör men verkligheten stämmer inte med lagen. Tvetydigheten gör att olika restauranger och serveringspersonal tolkar lagens innebörd på skilda sätt vilket innebär att de som följer lagen straffas. De som inte följer lagen får nämligen en nöjdare gäst som upplever servicens fråga om ytterligare en Killkenny som omtanke samtidigt som restaurangen får sälja ytterligare en öl. Det finns naturligtvis sätt att arbeta inom lagen t.ex. att vara uppmärksam på tömda glas och fråga i generella ordalag om det får vara någonting mer att dricka.

Rollspel, fortsatt diskussion och mål är andra steget

Anvret och Bardh (1997) menar att det först krävs att individen blir medveten och motiverad och därefter tränad i metoder och tekniker för att en förändring ska lyckas. *Därför måste servisen bli medveten om att sitt agerande upplevs som otydligt av gästen och därefter få en möjlighet att prova ut ett balanserat tillvägagångssätt.* Ett handgripligt sätt för att nå dit är att arbeta med rollspel där serveringspersonalen får prova att sälja till varandra. På så sätt kan de under avslappnade former själva känna och hitta vägar som varken är för påflugna eller för subtila.

Rollspelet måste kompletteras med en gemensam diskussion om vad som är ett tydligt tillvägagångssätt. Genom att dokumentera rollspel och befintligt tillvägagångssätt, t.ex. genom

⁴¹ Vid två observationstillfällen har serveringspersonalen använt standardiserade, exakta fraser och frågor vid varje bord vilket stärkt känslan av att inte vara viktiga för restaurangen.

film, kan ett diskussionsunderlag skapas. Under diskussionen kan konkreta förslag tas fram på hur restaurangens möjligheter kan levandegöras.

För komma igång med försäljningen kan personliga försäljningsmål fungera som en sporre. Exempelvis kan en servitör tillsammans med sin chef bestämma sig för att sälja fem förrätter varje kväll under en vecka. I slutet av veckan kan diskussionen fortsätta om vad som gått bra och vad som gått dåligt och hur försäljningsarbetet ska fortsätta. Många av dessa råd måste finnas som strukturella stöd från restaurangen vilket saknas idag.

6.3 Skapa ett aktivt stöd från restaurangen

Det går att knyta flera orsaker till att ett stöd saknas från restaurangen. Det kan vara så att krögaren själv inte är medveten om möjligheterna med försäljning och ett aktivare agerande. Utbildningsnivån är kanske inte så hög och intresset för vidareutbildning lågt. Eller så kan krögaren vara medveten om vilka möjligheter som finns, men väljer av olika anledningar att inte använda sig av dem. Det kan också vara så enkelt att man faktiskt prioriterar andra frågor eller anser att det är mer lönsamt att arbeta på andra sätt. Vår insamlade empiri visar dock på en viss grad av bristande ledning som kan vara en bidragande orsak till avsaknaden av stöd. Det är svårt att se hur ett starkt stöd från restaurangens sida skulle kunna utvecklas så länge som restaurangen ses som en fritidsgård eller som ett självspelande piano.

Tips, idéer veckans råd och gruppincitament

Först och främst rekommenderas därför en aktivare styrning. Krögare och restaurangchefer behöver arbeta närmare sin personal och förekomma problem genom att ge råd och tips och inte lämna sina anställda att behöva göra alla misstag själv. Försäljningsarbetet kan bli en början till en strävan mot att utveckla restaurangen som inte stannar vid försäljningsrollen. De forum för diskussion, rollspel och mål som skapas kan också användas till att utveckla andra delar av servicemötet och på så sätt skapa en lärande organisation.

I den dagliga verksamheten måste servicens arbete underlättas genom att restaurangen förbereder såväl erbjudanden som dagen special och ger utrymme i form av tid och befogenhet för att servicen själva ska kunna ta initiativ. För att få en struktur på arbetet med råd och tips kan restaurangen exempelvis arbeta med ett råd i veckan⁴². För att krögare och restaurangchefer ska kunna genomföra detta är det inte omöjligt att de behöver vidareutbildas vid t.ex. högskolan. Inte minst för att språkbruk och företagskultur ska vara inriktad på och uppmuntra till ett aktivare försäljningsarbete.

Arnell och Klockare (2004) samt Whyte (1948) efterlyser olika former av gruppincitament för att både främja samarbete och försäljningsarbete på en restaurang. Eftersom den delade dricksen verkar vara ett svagt incitament samtidigt som respondenterna beskriver hur lätt individuell dricks leder till interna konflikter måste andra former utvecklas. T.ex. att gemensamt efter arbetet fira ökade försäljningssiffror eller någon form av delad bonus. Svårigheten är att finna ett system som främjar samarbete men också är tillräckligt tydligt för att sporra individen.

6.4 Anställ utbildade eller internutbilda

Forskningen som vi bygger våra tankar på är, som vi redan påpekat, amerikansk. 1984, medan Sverige fortfarande bara diskuterade behovet av högre utbildning för restaurang och hotell, fanns det i USA och Canada redan åttio fyraåriga utbildningar. (UHÄ 1984) I USA har man

⁴² Ett exempel på ett sådant råd är att under vecka sju diskutera vikten av att som servis vara tydlig.

en mycket mer utvecklad försäljningskultur och det kan vara så att Sverige fortfarande ligger efter vad det gäller utbildning. Lägre intresse i Sverige har lett till att området ännu inte har utforskats på samma sätt som det gjorts i USA. Faktum är att en anledning till att vår studie påbörjades är just att det finns lite forskning om servicemötet på restaurang och därmed också om försäljning på svenska restauranger.

Ingen av utbildningarna verkar ha ett systematiskt arbete inom försäljningsområdet. Försäljning tas upp, men inte på ett tydligt sätt, utan är alltid insprängt i övrig utbildning. Området riskerar därmed att få en nedprioriterad roll. Vi kan fråga oss varför exempelvis det gymnasiala frisörprogrammet har en separat försäljningskurs medan motsvarande restaurangprogram inte har det. Det kanske pratas, övas och reflekteras för lite om försäljning, speciellt i gymnasieskolan och motsvarande vuxenutbildningar.

Trots eventuella problem med nuvarande utbildning är utbildad personal lösningen för att komma till rätta med servicens otillräckliga kunskaper. *För en restaurang kan detta ske genom att anställa utbildad, erfaren och motiverad personal som kontinuerligt vidareutbildas. Personal som inte har någon formell utbildning kan genom restaurangen få motsvarande kunskaper.* Utbildningen behöver inte innebära dyra konsulter eller ens vara speciellt märkvärdig. Framförallt behövs en diskussion och konkreta råd för att skapa en medvetenhet och en tro på att det går att påverka gästen. En möjlighet som vi ser är att Sveriges Hotell och Restaurangföretagare samt Hotell och Restaurang Facket tillsammans arbetar för att hjälpa restaurangerna med att öka serveringspersonalens kompetensnivå.

Utbildningen måste innehålla *försäljningsmetoder så väl som produktkunskap* eftersom det framförallt är dessa två områden som saknas. Servisen behöver få verktyg i form av försäljningstekniker för att veta hur de ska sälja och produktkunskap för att veta vad de ska sälja. Produktkunskapen kan även ligga till grund för en stolthet över den produkt servisen säljer och den restaurang de företräder. Genom att serveringspersonalen känner till och är stolt över sina produkter blir det naturligt att de lyfter fram dagens special, goda efterrätter eller personliga favoriter till förrätter. Redan idag vet de vilka rätter gästernas favoriserar och detta kan utvecklas vidare.

Provsma

Restaurangen borde inte ha några problem med att få leverantörer att bekosta utbildning av nya produkter men också praktiska tips på hur de ska säljas. Servisen kan vidare få prova restaurangens meny om de inte redan gör det idag. Samtidigt kan en diskussion och ett utbyte servisen emellan föras om vilka möjligheter restaurangen erbjuder, personliga guldkorn och gästernas favoriter. Restaurangen måste se till så att produkterna är fräscha och goda för att personalen ska vilja sälja, både för att öka lönsamheten och för att det är så gott. Det blir lättare för servisen att måla upp hur god maten är, vad som passar med vad och vad som kan passa gästen om de själva har goda produktkunskaper och provat produkterna. Oliver uttryckte det på följande sätt: *”Merförsäljning ger sig egentligen själv om man har en bra produkt och bra personal. Jag menar att då behöver inte personalen ljuga om något inte är som det ska.”* Det behöver med andra ord inte vara svårare än att ge serveringspersonalen bra underlag i form av verktyg, kunskap och bra produkter för att de ska gå ifrån tysta möss till aktiva försäljare i servicemötet utan rädsla för att uppfattas som krokodiler.

6.5 Förslag på framtida forskning

Eftersom våra respondenter upplever att de saknar försäljningsmetoder och stöd samtidigt som vi identifierar detta som två orsaker till att de inte säljer behövs mer kunskap om *svenska förhållanden*. Dagens litteratur tar upp mängder av tips, men är utprovad för amerikanska gäster. En möjlighet att undersöka detta är att identifiera några aktiva respektive inaktiva serveriser/servitörer. Deras agerande i servicemötet jämförs och utvärderas förslagsvis med hjälp av observationer och intervjuer. Genom ett experiment kan framgången av olika metoder sedan prövas. Olika metoders påverkan på gästen kan också undersökas, eg. vem gillar erbjudanden, varför tar de erbjudanden, när bör erbjudanden ges och hur gästen helst vill ha erbjudandena utformade? På ett motsvarande sätt, men utan experiment, kan olika restaurangers stödjande strukturer undersökas för att finna en vinnande modell.

Efter intervjuer, observation och argumentation verkar det som om gästerna uppskattar att servisen är aktiva och engagerade genom försäljning medan serveringspersonalen är rädda för att vara påstridiga. Eftersom vi inte direkt har undersökt vad gästen tycker vet vi inte var gränserna för en eventuell konflikt går. Detta skulle behöva undersökas noggrannare för att ge servisen en trygghet i hur långt de kan gå med försäljning.

Vi har konstaterat att alkohollagen i dagens tillämpning är inkonsekvent och får orättvisa effekter, d.v.s. den som tillämpar lagen bestraffas. Vi kan dock inte säga något om hur stora effekterna är och detta är ett uppslag för forskning.

Skolans roll är slutligen en faktor som påverkar ett aktivt försäljningsarbete. Är det bättre att ha försäljning insprängt som det är idag, eller ska det vara en separat kurs?

7 Källförteckning



Abiala, Kristina (2000) *Säljande samspel – En sociologisk studie av privat servicearbete*, Diss Stockholms Universitet, Almqvist & Wiksell International, Stockholm

Ahrnell, Britt-Maire & Klockare, Leif (2004) *Försäljning för Icke-Säljare*, Uppsala Publishing House AB

Akademi Båstad (2006) *Gastronomi - Om utbildningen* [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.akademi.bastad.se/>, 2006-12-18

Alhag, Stefan (2006-04-06) Helrörskrav för bord på Harrys? [elektronisk] *Eskilstunakuriren*, Tillgänglig: http://ww.ekuriren.se/ekuriren/standard_artikel.php?id=448324&avdelning_1=102&avdelning_2=107&t=1123631619, 2006-11-20

Andersen, Ib (red) (1990) *Valgd av organisationssociologiskemetoder: et kombinationsperspektiv*, Samfundslitteratur, Köpenhamn

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersson, Tommy D (1990) *Göteborgs restauranger & restauranggäster*, FE-rapport nr 1990:306, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Andersson, Tommy D & Mossberg, Lena (2004) The dining experience – do restaurants satisfy customer needs?, *Food service technology*, volym 4, nummer 4, s. 171-177

Anvret, Lena & Bardh, Ingrid (1997) *Säljande servicetekniker – en kulturförändring i Telia*, Centrum för internationella företagsstudier, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet, Uppsala MBA Studies 1997/6

AQR, The Association for Qualitative Research (2006a) *Mood board* [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.aqr.org.uk/glossary/?moodboard>, 2006-12-11

AQR, The Association for Qualitative Research (2006b) *Projective and enabling techniques* [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.aqr.org.uk/glossary/?projective>, 2006-12-11

Arduser Lora (2003) *Waiter & Waitress training: How to develop your staff for maximum service & profit*, Atlantic Publishing Group Inc, Oscala

Ask, Karl W (2003) *Att uppleva en tjänst: Upplevelsetrenders påverkan på personalens roll i restaurangtjänsten*, Magisteruppsats, Ekonomihögskolan Lunds universitet, Januari 2003

Bitner, Mary J & Booms, Bernad H & Tetreault Stanfield, M (1990) The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents, *Journal of Marketing*, volym 54, nummer 1, s. 71-84

Bjerke, Björn (2003) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, femte tryckningen, Studentlitteratur, Lund

Broch, Tom, Krarup, Karl, Larsen, Per K & Rieper Olaf (red) (1979) *Kvalitative metoder i dansk samfundsforskning*, Institut for organisations- og arbejdssociologi, Köpenhamn

Burgården (2006) *Bar och servering vuxenutbildning, Burgårdens utbildningscentrum* [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.burgarden.educ.goteborg.se/prod/ubf/burgarden/dalis2.nsf/535e371e7fd657aec1256a5c0045675f/833fc0da8d7db073c1257117003f54e7!OpenDocument>, 2006-12-14

- Butler, Suellen R & Snizek, William E (1976) The waitress-diner relationship, *Sociology of work and occupations*, volym 3, nummer 2, maj
- CIA (2005) Tips for servers [elektronisk] *Restaurant Business*, år: december 2005, volym 104 nummer 16, s. 56-56, Tillgänglig: Business Source Premier, 2006-12-01
- Cint (2006) *Citat från konsument* [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.cint.se/Sweden/asp20/Tree.asp?id=783&Minimum=0&Order=1&RowCount=0>, 2006-09-14
- Edvardsson, Bo (1996) *Tjänsteutveckling med inbyggd kvalitet*, Forskningsrapport 96:9, Högskolan i Karlstad
- Eksell, Johan (2005) *Teorier om servicemötet - En historisk beskrivning*, I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (Red) (2005) *Servicemötet*, Upplaga 1:1, Liber Ekonomi, Malmö
- Erasmie Mats & Anders Pihlsgård (2000) *Kundrelationen, en personlig handbok i försäljning*, Liber Ekonomi
- Finkelstein, Joanne (1989) *Dining out: A Sociology of modern manners*, Polity Press, Cambridge
- Fog, Jette (1981) *Om kvalitativa metode*, I Broch, Tom, Krarup, Karl, Larsen, Per K & Rieper Olaf (red) (1981) *Kvalitative metoder i dansk samfundsforskning: Lejerbosimposiet 1979*, Köpenhamn, andra upplagan
- Gastro Academy (2006) *Internationell Bar och Restaurangchef - Kurser* [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.gastroacademy.se/>, 2006-12-18
- Granucci, P, Huffman, V and Couch, A (1994) Effect of wine training on restaurant sales of wine, *International Journal of Wine Marketing*, volym 6, s. 11-19.
- Grove, S J & Fisk, R P (1983) *The Dramaturgy of service exchange: An analytical framework for service management*, I Berry, L Shostack, L & Upah, G (red) (1983) *Emerging perspectives on service marketing*, American Marketing Association, Chicago
- Grönroos, Christian (1992) *Service management; Ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrens*, Göteborg, ISL Förlag
- Grönroos, Christian (2002) *Servige management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber Ekonomi
- Grönroos, Christian & Monthelie, Caroline (1994) *Service mangagement i den offentliga sektorn*, Liber, Malmö
- Gustafson, Johanna (red) (2003) *Handbok Alkohollagen* [elektronisk] Statens Folkhälsoinstitut, Tillgänglig: http://www.fhi.se/shop/material_pdf/HandbokAlkohollagen_Rev050401.pdf, 2006-11-20
- Göteborgs Universitet (2006) *Restaurangmanagerprogrammet, 120 p* [elektronisk] Tillgänglig: <http://utbkat.gu.se/utbildning/utb/PSRESK.html>, 2006-12-15
- Hanefors, Monica & Mossberg Lena (2003) Searching for the extraordinary meal experience, *Journal of business and management*, sommaren 2003, volym 9, nummer 3, s. 249-270
- Hansen, Kai Victor (2005) *Restaurant Meal Experience from Customers' Perspectives – A Grounded Theory Approach*, Universitetsbiblioteket 2005

- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Hughes, Everett C (1993) *The sociological eye – selected papers*, andra utgåvan, Transaction Publishers, London
- Johansson, Mats, Löwegren, Carolina, Wennström, Martin (2001) *Servicemötet – nyckeln till framgång*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Kosdal, Bülent, Pettersson, Mikael & Rimmenstedt, Johan (2005) *Bristen av MAS - En diskussion kring medarbetarsamtal, dess problematik samt frånvaro inom restaurangbranschen* [elektronisk] Magisteruppsats, Institutionen för Service Management, Lunds Unniversitet Campus Helsingborg, Tillgänglig: <http://portal.ch.lu.se/Campus.NET/Services/Publication/Export.aspx?id=325&type=doc>, 2006-12-18
- Lillicrap, Dennis, Cousins, John & Smith, Robert (1998) *Food and beverage service*, femte upplagan, Hodder & Stoughton Educational, London
- Lindquist, Hans (2005) *En gourmetmiddags estetiska komposition*, I Corvellev Hervé & Lindquist Hans (red) (2005) *Servicemötet*, Liber
- Lynn, Michael (2003) Tip levels and service: An update, extension, and reconciliation, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, volym 44, nummer 5-6, oktober-december 2003, s. 139-148
- Lynn, Michael & Michael McCall (2000) Gratitude and gratuity: a meta-analysis of research on the service-tipping relationship, *Journal of Socio-Economics*, år 2000, volym 29, nummer 2, s. 203-214
- Manske, Melissa & Cordua Glenn (2005) Understanding the sommelier effect, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [elektronisk] volym 17, nummer 7, Tillgänglig: Emerald Insight, 2006-12-14
- Mars, Gerald & Nicod, Michael (1984) *The world of waiters*, George Allen & Unwin (Publishers) Ltd, London
- Mossberg, Lena (1994) *Servicemöten och deras betydelse vid charterresor*, Diss, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, BAS
- Mossberg, Lena (2003) *Att skapa upplevelser - från OK till WOW*, Studentlitteratur, Lund
- Myndigheten för kvalificerad yrkesutbildning (2006) *Studerandeinformation* [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.ky.se/studinfo.html#vadarky>, 2006-12-14
- Namasivayam, Karthik & Hinkin, Timothy R (2003) The customer's role in the service encounter: The effects of control and fairness [elektronisk] *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, juni 2003, volym 44, s. 26-36, Tillgänglig: Sience Direct, 2006-09-27
- Nationalencyklopedin (2006) *Dricks* [elektronisk] Tillgänglig: http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O137770&i_word=dricks, 2006-12-18
- Normann, R (1984) *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons, New York

Oakes, Guy (1990) *The soul of the salesman: the moral ethos of personal sales*, Humanities Press International Inc.

Patel, Runa & Davidsson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder, att planera och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Person, Jan E & Westrup, Ulrika (2005) *När människor arbetar med människor – Lärdomar från sociala tjänsteverksamheter*, I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red) (2005) *Servicemötet*, Upplaga 1:1, Liber Ekonomi, Malmö

Persson, Åsa & Pettersson, Maria (2005) *Servicemötet i huvudrollen – sanningens ögonblick mellan serveringspersonal och restauranggäst*, Magisteruppsats, Institutionen för Service Management Lunds Universitet Campus Helsingborg

Pratten, J D (2003) The importance of waiting staff in restaurant service [elektronisk] *British Food Journal*, december 2003, volym 105, nummer 11, s. 826 – 834, Tillgänglig: Emerald Insight, 2006-09-06

Polonsky, Michael Jay, Cameron, Heidi, Halstead, Sara, Ratcliffe, Angela, Stilo, Pietro & Watt Gillian (2000) Exploring companion selling: does the situation affect customers' perceptions? [elektronisk] *International Journal of Retail & Distribution Management*, volym 28, nummer 1, Tillgänglig: Emerald Insight, 2006-12-14

Quain, Bill (2003) No one ever made money by discouraging their customers from spending it! [elektronisk] *The Cornell Hotel and restaurant administration quarterly*, oktober-december 2003, volym 44, nummer 5-6, s. 166-172, Tillgänglig: Science direct, 2006-09-06

Quain, Bill, Sansbury, Michel W., Lebruto, Stephen, M., (1999) Revenue Enchantment, Part 4 [elektronisk] *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, juni 1999, volym 40, nummer 3, s. 38-47, Tillgänglig: Science direct, 2006-09-06

Robbins, Stephen (2005) *Organisational behavior*, Pearson Education Inc

Ross, Susie (2006) Beyond "Ya Want Fries With That?" [elektronisk] *Restaurant Hospitality*, augusti 2006, volym 90, nummer 8, s. 28-28, Tillgänglig: Business Source Premier, 2006-08-31

Schneider, Benjamin (2006) Customer Satisfaction [elektronisk] *Leadership Excellence*, augusti 2006, volym 23, nummer 8, s. 13-13, Tillgänglig: Business Source Premier, 2006-08-31

SHR (2006) *Utbildning inom hotell och restaurang*, Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.shr.se/templates/Page.aspx?id=1338>, 2006-12-18

Skolverket (2005a) *Programsmål för Hotell- och restaurangprogrammet* (SKOLFS 2006:12) [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.skolverket.se/sb/d/697>, 2006-10-31

Skolverket (2005b) *Förordning om särskilda programsmål för gymnasieskolans nationella program* [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.skolverket.se/skolfs?id=623>, 2006-10-31

Skolverket (2005c) *Serveringskunskap* [elektronisk] Tillgänglig: <http://www3.skolverket.se/ki03/front.aspx?sprak=SV&ar=0607&infotyp=16&skolform=21&id=SERK&extraId=8>, 2006-10-31

Spradley, James P & Mann, Brenda J (1975) *The Cocktail waitress: Women's work in a man's world*, John Wiley and Co. New York

Svenning, Conny (1999) *Metodboken*, Lorentz Förlag

Trost, Jan (1993) *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund

UHÄ (1984) *Högre utbildning för hotell, restaurang och turism: delförslag från UHÄ:s arbetsgrupp för utredning om högskoleutbildning inom bl a hotell- och restaurangbranchen*, Universitets- och högskoleämbetet, (UHÄ-rapport 1984:3)

Umeå Universitet (2006) *Enheten för restauranghögskolan – Utbildning* [elektronisk] Tillgänglig: <http://www.umu.se/restauranghogskolan/utbildning/>, 2006-12-15

Wansink, Brian, Van Ittersum Koert, Painter, James E (2005) How descriptive food names bias sensory perceptions in restaurants, *Food Quality and Preference*, nummer 16, s. 393-400

Whyte, William Foote (1948) *Human Relations in the Restaurant Industry*, McGraw-Hill Book Company Inc

Winsted, Kathryn Frazer (2000) Service behaviors that lead to satisfied customers [elektronisk] *European Journal of Marketing*, volym 34, nummer 3/4, s. 399, Tillgänglig: Business Source Premier, 2006-09-04

Örebro Universitet (2006) *Restauranghögskolan - Utbildning* [elektronisk] Tillgänglig: http://www.oru.se/templates/oruExtNormal____5227.aspx, 2006-12-18

Upphovsrätten till tecknade bilder av en mus och en krokodil på framsidan samt servitören i Figur 1 – Serveringspersonalens dubbla roll på sidan 5 tillhör Microsoft eller dennes leverantör.

Bilagor



Bilaga 1 – Förstudie, en observation av verklighetens servicemöten

Målet med förstudien var att få en inblick och en förståelse för hur interaktionen mellan personal och gäst fungerar i restaurangvärlden. Framförallt var vi intresserade av själva servicemötet vid beställning eftersom vi anser att detta är den synligaste delen av gästens möte med restaurangen. Vi ville se om de fanns någon eller några delar som fungerade speciellt bra och om det fanns delar som fungerade mindre bra. När observationerna var klara diskuterade vi resultatet med en servitris för att undvika att undersöka något som redan är allmänt känt inom branschen, eller som har sin naturliga förklaring. Diskussionen skedde under en ostrukturerad intervju med resultatet från observationerna som underlag.

Varför observation

Vårt val av observation som metod i förstudien byggde på att vi inte hade forskningsfrågan helt klart för oss i början av studien. Enligt Patel och Davidsson (1994) kan observation fungera som en explorativ grund till forskningsfrågan. I vårt fall eftersom observationerna gav oss en möjlighet att upptäcka händelser i servicemötet som vi inte kunde förutse. Dessutom är observation bra när beteende och handlingar ska studeras i sin naturliga miljö eftersom studierna sker samtidigt med det studerande beteendet. På så sätt kunde vi följa och få information utan något filter och därmed minskade vi risken för att felaktiga minnesbilder eller efterhandskonstruktioner skulle påverka vår studie. Vi ville inte heller att individerna eller att restaurangerna skulle veta om att de blev studerade för att det naturliga beteendet inte skulle bli påverkat. Observationen har just en fördel i att den går att utföra oberoende av om de studerade individerna vill vara med eller inte. (Patel & Davidsson 1994) Rent praktiskt gick observationerna till så att vi satt oss ned på en restaurang och studerade serveringspersonalen.

En nackdel med observation som metod är att det tar lång tid och ofta är kostsamt. Till förfogande hade vi en budget på 2000 SEK. Budgeten fördelades genom 10 besök a 200 kr under en tvåveckorsperiod. Besöken skedde på både helg och vardagar och vid olika tidpunkter på kvällen för att inte riskera att missa några skillnader som berodde på tiden.

Våra observationer kan kallas som ett mellanting mellan strukturerade och ostrukturerade. Vi hade inte definierat exakt vilka beteenden som vi skulle undersöka men vi hade definierat vilka moment som vi skulle studera extra. Trots detta krävdes det en viss förberedelse för att inte observationerna skulle vara slumpmässiga. Vi behövde ett ordentligt hum om vad som skulle undersökas, vilka beteenden som var aktuella och hur vi skulle sammanställa den insamlade informationen. (Patel & Davidsson 1994)

Vi bestämde vilka restaurang som vi skulle besöka utifrån nedanstående kriterier:

- Restaurangen skulle ta upp beställningarna vid bordet eftersom vår frågeställning kretsar kring det servicemöte som uppkommer i beställningsögonblicket.
- Restaurangen skulle vara en kvällsrestaurang eftersom andra faktorer än mat verkar vara viktigare för gästen på en kvällsrestaurang i jämförelse med en lunchrestaurang (Jmf. Andersson 1990 och Andersson & Mossberg 2004).
- Restaurangen skulle erbjuda en à la carte meny eftersom detta gör interaktionen mellan personal och gäst viktigare.

Vi valde utöver dessa punkter restauranger med olika sorters inriktningar (exempelvis, svenskt, amerikanskt, italienskt, spanskt och mongoliskt) och i olika prisklasser (från 100-600

kr för en middag). Vi förberedde observationerna med ett observationsschema (se Observationsschema - förstudie) för att ha som stöd vid dokumentationen.

Under observationerna var vi delaktiga genom att vi själva tog del i och påverkade beställningen. Det är dock lätt och naturligt att besöka en restaurang, äta en god middag och studera sin omgivning utan att för den sakens skull verka konstig, jämfört med en kirurgisk operation där en extra, okänd ”doktor” som plötsligt dyker upp troligtvis skapar en del uppståndelse. Därför borde vår delaktighet inte påverka beteendet mer än om vi uppförde oss på ett väldigt annorlunda sätt eller arbetade provocerande, vilket vi undvek.

Under själva observationen strävade vi efter att uppfatta andra gästers servicemöten⁴³ och därför försökte vi få en sådan placering som möjliggjorde avlyssning och observation. Det skulle ha varit önskvärt att vi var helt tysta och enbart koncentrerat oss på att lyssna och titta, men detta skulle inte ha blivit ett speciellt naturligt beteende. Istället förde vi ett normalt samtal. För att inte glömma skrev vi omedelbart efter observationerna ned vad som hänt under kvällen i ett observationsschema.

För att prova vårt sätt att observera började vi med en provobservation på ett kafé där vi märkte att tekniken fungerade. Efter detta började förstudien med ytterligare en provobservation på en restaurang då vi bekantade oss med metoden och gjorde justeringar på teknik och observationsschema. Till en början genomförde vi observationerna tillsammans för att se till att vi utförde dessa på samma sätt. Senare gjorde vi även observationer på separata håll, med eller utan sällskap. Fördelen med att gå ensam visade sig vara att det gick att mer intensivt studera andra gäster, men att det var svårt att sitta kvar en längre tid.

Gästen och servitören – resultatet på förstudien

Ett par kliver upp på den inglasade uteserveringen och ser sig om. Mannen verkar förvirrad, vrider på sig och tittar än hit än dit, verkar inte riktigt veta vad han ska göra. Lokalen är inte riktig full men ändå stöjig och serveringspersonalen verkar vara upptagen. Paret försöker få kontakt, mannen ser osäker ut, ska de vänta eller ska de gå och sätta sig vid ett bord? Till slut lyckas de få kontakt med en servitör och deras ångestfyllda väntan är över. Finns det något bord? Jo, det blir säkert bra där borta i hörnet. Paret finner en plats bland övriga gäster, börjar studera den spanska menyn och funderar över vad kocken kommer att lyckas bäst med.

Skillnaden var stor när vi skojande och stojande tog kliven upp på en helt annan uteservering och såg oss omkring. Mitt i blickfånget bad en skylt oss att invänta personalen och skylten undanröjde minsta lilla känsla av osäkerhet. Det var bara att försöka fånga någon ur servisen med blicken och göra sig uppmärksam. Flera av restaurangerna hade en liknande skylt eller var snabba med att fånga upp gästerna vilket gjorde att det inte blev som i exemplet i föregående stycke. En av restaurangerna med skylt lät dock gästerna vänta så länge att en obehagskänsla infann sig, var man verkligen välkommen? Servitrisen som vi diskuterade med påpekar att tydliga direktiv inte bara underlättar för gästerna utan även för personalen eftersom de slipper leta nya gäster i hela restaurangen. Allra bäst är att ha en hovmästare eller liknande som alltid möter upp gästen. Om serveringspersonalen själva ska möta upp nya gäster kan det medföra att gästerna får vänta ifall serveringspersonalen har mycket att göra.

Inne på restaurangen behövde vi dock inte vänta för snart var en välkomnande servitris framme hos oss. Gick det bra att sitta ute? Nja, gärna inne.....jasså det går inte det.....det är

⁴³ Ett förslag på avlyssnad konversation: ”Jaha...anktryffeln kunde varit lite bättre, sanna mina ord...mmm”.

fullbokat.....hmmmm... Utesserveringen såg ändå inbjudande ut, dessutom var den full med gäster så det skulle nog bli trevligt, även om vi inte fick sitta i någon av de varmmöblerade matsalarna. Vi konstaterade att vi inte var ensamma om att ha önskemål om bordsplaceringen. Det unga paret strax efter oss ville t.ex. inte sitta vid ett bord nära ingången eftersom ”...*det drog så kallt*”. Som gäst är det förvånande att bli nekad ett annat bord även om restaurangen i övrigt är tom utan att få en förklaring. För personalen finns det oftast ett tydligt motiv. Restaurangen kanske har många bokningar eller så planerar restaurangen placeringarna för att ge serveringspersonalen lagom mycket att göra. Om inte så är fallet, kan det helt enkelt vara så att serveringspersonalen i fråga inte ids engagera sig i att flytta runt gästerna eller att det finns praktiskt argument för att inte låta ”ensamma Sune” sitta vid ett bord för fem.

Vid vårt besök ovan gick det bra att få ett bord utan att ringa och boka i förväg men så är det inte alltid. Ibland är det fullbokat och gästen får skynda vidare vilket hände vid ett annat restaurangbesök. Servitören erbjöd ändå en bit mat under förutsättningen att vi skulle äta snabbt eftersom det skulle bli fullt vid sju. Vi avböjde förslaget och frågade istället om det brukade vara fullt och fick till svar att det kunde vara bra att boka bord. Hungriga vände vi oss om, men blev tillbakakallad av servitören som gav oss ett visitkort. Den lilla händelsen gav oss en känsla av att verkligen vara varmt välkommen tillbaka till restaurangen en annan gång.

Menyn och beställningen

Ofta har servisen redan placerat menyer på bordet innan gästerna hunnit sätta sig eller så har de delat ut den direkt efter att gästen hunnit sätta sig. Det tillsammans med att det vid upprepade tillfällen hänt att serveringspersonalen frågat vad det får lov att vara innan gästerna hunnit bestämma sig tyder på att de har lite bråttom, är de stressade? Vår servitris berättar att det snarare beror på att det kan vara svårt att bedöma om gästerna har tänkt färdigt. Ett vanligt knep från personalens sida är att kika på hur gästerna gjort med menyerna. Om huvuddelen av sällskapet har lagt ner sina menyer på bordet så är det ett gott tecken på att de har bestämt sig och är redo att beställa. Att serveringspersonalen lägger ut menyerna direkt på bordet innan gästerna hunnit sätta sig går nog mest på slentrian utifrån en idé att det blir mer effektivt så, de hinner ju hämta fler beställningar eller plocka disk.

Att introducera menyn hör inte till det vanliga, det var endast på en lite dyrare restaurang där servitören förklarade menyn för oss efter att han frågat om vi varit där förut. Dessutom frågade han också om vi ville ha ett speciellt vinpaket till den meny som vi beställde. Samme servitör introducerade också, på ett standardiserat sätt, de olika rätter som kom in varefter de serverades. Det standardiserade sättet gjorde att det kändes stelt och med visst avstånd till oss, lite fint på något sätt. På andra restauranger var menyerna slafsigt hopbuntade laminatpapper och på andra var de snyggt inbundna i skinn. Innehållet var också väldigt olika, någon hade beskrivande texter och erbjudanden, en hade en vänlig inbjudan om att fråga personalen efter rekommendationer och förklaringar medan andra bara hade det nödvändigaste.

Det blev roligare när maten presenterades när den kom in. Detta var dock inte något som hände speciellt ofta, servisen gör väldigt lite reklam för sin mat. Det var exempelvis endast en restaurang som tog initiativ och frågade om förrätt.

Specialerbjudanden och anpassning

Behandlingen av specialerbjudanden har varit olika, men gemensamt är att gästerna ofta nappat på förslagen. Det är dock enbart på två restauranger som serveringspersonalen förklarat och marknadsfört sina erbjudanden. Ett exempel är en restaurang som erbjöd 95 kr/st för vissa maträtter innan 19:00 vilket servitören förklarade vid menyutdelande. Vi nappade på erbjudandet och strax efter kom det en familj som också ville beställa erbjudandet men eftersom

klockan hann bli 19:05 innan de fick beställa så gick det inte, kassaapparaten hade nämligen slagit om. På en annan restaurang konstaterade servitören trött att ”...*ni skulle ha specialerbjudandet va?*” innan han delade ut menyerna vilket gav känslan av en skolbespisning.

Att fråga om en maträtt eller att be om en rekommendation har inte varit några problem så länge som gästen själv tagit initiativet. Ingen restaurang har dock rekommenderat något självmant. På en restaurang frågade vi exempelvis servitrisen vad hon rekommenderade eftersom vi hade svårt att bestämma oss. Utan att fundera rekommenderade hon husets specialitet: köttbullar eller sill med potatismos, eller en tigerpasta. *Hennes beslutsamhet gjorde det lättare att välja* och vi tog köttbullar och gjorde därmed sällskap med gäster på andra restauranger som också valt att beställa det serveringspersonalen rekommenderat. De gånger som serveringspersonalen uttryckt en positiv värdering över maten så har det varit mycket positiva reaktioner hos gästerna. En tjej frågade exempelvis servitören om vad dagens vegetariska innebar och fick det beskrivet med tillägget att det smakade mycket gott. Tjejen som frågat fick ett stort leende på läpparna, men bad att få funderade en stund, sedan beställde hon och hennes väninna varsin dagens vegetariska. På samma sätt ville en annan gäst få en rekommendation på ett vitt vin som gärna fick vara sött. Servitören förslog någon sort och gästerna valde sedan, på servitörens rekommendation, att beställa en karaff av det rekommenderade vinet. Enligt vår intervjuade servitris är en tumregel för serveringspersonalen att denne ska kunna sin meny, vare sig menyn är stående eller mer varierande. Anledningen är att serveringspersonalen inte ska behöva tänka efter om en gäst frågar något kring maträtterna på menyn. Ibland kan det dock vara lite svårt att veta allt för kockarna är inte alltid så pigga på att dela med sig av sina smarriga ”kok-ihop-såser”.

Vid ett av tillfällena bad mannen vid bordet bredvid att få potatismos istället för pommes till biffen. Det var inga problem på samma sätt som det alltid gått bra att byta ut något annat eller dela en förrätt. I ett fall nämnde vi inte ens för servitrisen att vi ville dela på förrätten men hon förstod ändå vår tanke och hämtade extratallrikar när vi tvekade inför hennes fråga om vem som skulle äta vad. Vår servitris berättar att inställningen till service och att fixa till det där lilla extra är väldigt personberoende. Dessutom beror det på vad som ska förändras. Det är en fördel om servicepersonalen har jobbat i både kök och servering eftersom det ger en förståelse för vad som kan och inte kan göras.

Var är min mat, jag har ju väntat så länge....

Serveringen av maträtter och dricka har inte vållat några problem förutom en gång då vi missade att ta bort tygservetterna från bordet. När första rätten dök upp visste inte riktig servitrisen hur hon skulle göra, hon stod bara och väntande. ”...*ville vara lite finkänslig.*” skojjade hon när vi väl fattat galoppen. Takten på serveringen har varit lite ojämn även om rätterna på de flesta restauranger kommit lagom långt efter varandra. På de restauranger där fallet inte varit så har maten ofta varit kall. På en restaurang gick det så långsamt att ett bord beställde in notan redan till huvudrätten. I samma restaurangs meny stod det att det var gratis refill på drickan, men servitrisen hade aldrig tid att komma och fråga om eventuell påfyllning.

Kaffe på maten?

När vi varit klara med huvudrätten så har serveringspersonalen i undantagsfall frågat om vi önskar kaffe eller efterrätt. Det var bara på två restauranger som serveringspersonalen i samband med avdukningen frågat om det önskas något mer. Ibland har gästerna beställt mer och ibland har de tackat nej eller sagt att de kanske ville ha det senare men inte beställt något. En enda gång har en servitör frågat om vi ville ha något speciellt kaffe. På övriga restauranger har gästerna tagit initiativet eller inte beställt något över huvud taget.

Vid ett tillfälle blev vi glatt överraskade när servitrisen frågade om vi ville ha påtår. I något fall har det tagit ganska lång tid att beställa kaffe och efterrätt även om vi inte pockade på uppmärksamhet. Det var helt enkelt svårt att få ögonkontakt med serveringspersonalen. Andra gäster så som damerna vid bordet bredvid hade samma problem. De fick först påkalla uppmärksamhet att de ville ha menyerna och sedan påkalla uppmärksamhet ytterligare en gång för att få beställa efterrätt.

Betalningen har inte inneburit några problem, inte ens att dela upp notan på olika kvitton verkar vara ett bekymmer även om det på en restaurang kändes att det tog emot något. Det har dock tagit ganska lång tid att få kontakt med serveringspersonalen vid några av besöken. Anledningen till detta är enligt vår servitris att serveringspersonalen prioriterar bort betalningen eftersom gästerna redan ”...fått det som de ville ha.” Istället prioriteras gäster som inte har fått någon service ännu. Samtidigt är hon medveten att detta inte är helt lyckat sätt att tänka eftersom gästerna i största möjliga mån ska bli servade i jämn takt.

Kommunikation och inställning

Kommunikationen mellan gäst och serveringspersonal har i stort sett varit begränsad till ett antal standardfraser som varierar något, exempelvis ”smakar det bra?” och ”vad vill ni beställa?”. Tillfällena för kommunikation blir därmed tydligt kopplade till välkommandet, beställningsförfarandet, serveringen samt betalningen. På några restauranger har serveringspersonalen flera gånger frågat om maten smakat bra under själva måltiden. Vår servitris menar att prata eller inte prata är väldigt starkt knutet till intresset och utbildningen hos personalen. För den som tycker det är intressant och roligare att prata med gästerna så brukar det inte vara några problem och det brukar också leda till mer dricks. *Dessutom leder ett ökat prat till mer försäljning eftersom det uppstår en bättre relation till gästen.* Dock är det få som orkar hålla låda och prata med sina gäster och de som gör det klättrar ofta uppåt i karriären och blir t.ex. sommelierer. Eftersom väldigt få inom branschen har någon större utbildning är de omedvetna om hur försäljning kan skapas och hur deras beteende uppfattas av gästerna, exempelvis vad det kan innebära för helhetsintrycket att göra små saker. Mycket av upplevelsen hänger med andra ord på servisen och ett gammalt talesätt säger att en bra servitör/servitris kan rädda upp dålig mat men att bra mat också kan förstöras av en dålig servitör/servitris.

Serveringspersonalens inställning har varit väldigt vänlig och hjälpsam. Vid ett av besöken fick vi lov att flyttade bordet för att komma ut, men när vi försökte ställa tillbaka det så kom servitrisen fram och sade mycket trevligt att hon skulle ta hand om det!

Dricks

Under våra observationer har vi inte märkt att personalen på något sätt betett sig annorlunda om de fått dricks eller inte. Servitrisen berättar att intresset för dricks bland serveringspersonalen beror på hur systemet fungerar på restaurangen. Om alla delar på dricksen eller om den går in i restaurangens kassa så är intresset mindre än om dricksen går direkt ner i egen ficka. Idag har få kontanter med sig utan betalar med kort och att ge dricks via kort händer nästan aldrig eftersom det inte är lika naturligt att ge dricks på det sättet.

För serveringspersonalen är det kul att få dricks eftersom det är en väsentlig uppmuntran för personalen och självklart är det roligare ju mer man får. Dock är den största upplevelsen att gå från noll till fem kronor. Dessutom beror känslan också på hur stor den totala notan är för middagen, d.v.s. om man beställer mycket så borde gästen ge mycket i dricks. Det är dock bättre att gästen lägger mer vi få tillfällen än att den smådräller lite för jämnan. Oavsett om gästerna ger mycket eller lite dricks så är det som serveringspersonal viktigt att säga hej då och välkomna gästerna åter när de lämnar restaurangen.

Observationsschema - förstudie

Restaurang:

Observatör:

Datum:

Adress:

Prisklass:

Tid:

Genre:

Antalet personal & bord:

Dag:

Lokal	
Atmosfär	

Välkomnande	
Drinkar	
Menyutd.	
Beställning	
Förrätt	
Huvudrätt	
Efterrätt	
Betalning	

BILAGA 1 – FÖRSTUDIE, EN OBSERVATION AV VERKLIGHETENS SERVICEMÖTEN

Övrigt	
Initiativ	
Hur mkt prat	
Föreslå	
Förklaring	
Tillmötes- gående	
Icke verbalt	

Bilaga 2 – Observationsschema huvudstudie

Restaurang:

Adress:

Genre:

Observatör:

Prisklass:

Antalet personal & bord:

Datum:

Tid:

Dag:

Lokal	
Atmosfär	
Erbjudanden i lokalen, på planscher, i menyn o.s.v.	

Välkomnande/ första initiativ	
Drinkar	

Beställning - Förrätt

Initiativ	
Dialog	
Rekommendation Föreslå Förklaring	

Beställning - Huvudrätt

Initiativ	
Dialog	

Rekommendation Föreslå Förklaring	
--	--

Beställning - Efterrätt

Initiativ	
Dialog	
Rekommendation Föreslå Förklaring	

Icke verbalt	
Allmän relation till gästen (kontakt vid bordet)	
Finns det tid och utrymme för erbjudanden	
Vad tycker gästerna?	
Dricks	
Service	

Bilaga 3 – Intervjuguide huvudstudie

Först presenterar vi oss själva och projektet som en del av en studie i ett större samarbete. Vi beskriver varför vi gör studien: att vi tror att det går att utveckla beställningsförfarandet, men att vi först måste ta reda på **hur** det går till idag och **varför** det går till som det gör. Hela intervjun kommer att återkopplas mot våra observationer genom att diskutera skillnader i tanke och beteende.

Förnamn: Ålder: Erfarenhet: Utbildning:

Först får personen ca 5 minuter på sig att klippa bilder som han eller hon kopplar ihop med en lyckad beställning. Bilderna kommer ur tidningar med blandat innehåll för att styra i så liten mån som möjligt. Bilderna limmas upp på ett A4 och fungerar sedan som ett underlag till en diskussion om vad en beställning borde vara och vad en beställning är. Därifrån kan vi undersöka varför verkligheten och idealet stämmer överens eller skiljer sig åt.

15

Uppvärmningsfrågor (är det någon skillnad mellan service- och försäljningsroll?)

- Vad är god service för dig i samband med beställningen? 20
- Uppmuntras du att ge god service av restaurangen?

Är serveringspersonalen medvetenhet om sin försäljningsroll?

- Kan du beskriva hur en normalbeställning går till?
- Vad ingår i din arbetsuppgift när gästen ska beställa? (försäljning/service)
- Hur tror du att gästen vill att beställningen ska gå till?
- Hur mycket pratar du med gästen under ett restaurangbesök?
- Brukar du rekommendera mat och/eller dryck? (På förfrågan och spontant)
- Försöker du få gästen att beställa mer eller något speciellt? (försäljningsknep/erbjuda kaffe)
- Är det någon skillnad mellan att försöka sälja mer och att rekommendera något? 35

Finns det incitament för serveringspersonalen att sälja?

- Uppmuntras du att få gästen att beställa mer? Skapa merförsäljning – Vem uppmuntrar?
- Gillar gästen att få erbjudanden/rekommendationer?
- Skiljer det sig mellan olika gäster?
- Vilket är det vanligaste lönesystemet inom branschen, ex. provisionsbaserad eller fast lön?
- Vilket lönesystem används på din restaurang?
- Hur hanterar ni dricks, d.v.s. är det personligt eller delar alla på allt? 50

Vilka begränsningar på restaurangen hindrar serveringspersonalen?

- Finns det tid, utrymme och möjlighet för att prata med gästerna?
- Har ni bestämt hur ni ska göra med erbjudanden? Finns det t.ex. gemensamma regler?
- Hur känner du inför att få gästen att beställa mer? (Personliga/moraliska betänkligheter) 54

Vilka praktiska möjligheter finns på restaurangen?

- Hur använder sig restaurangen av erbjudanden?
- Planerar restaurangen sin försäljning på något sätt?
- Får du hjälp från restaurangen, t.ex. färdiga erbjudanden?
- Har du någon/något diskussion/samarbete med kökspersonal runt erbjudanden? 58

Vilken försäljningsutbildning har serveringspersonalen?

- Vilken utbildning har du inom försäljning? (informell/formell resp. under skola/arbetet) 60
- Har du tänkt på någon förändring som skulle kunna leda till ökad försäljning?

Vill du tillägga något? Tusen tack!

Bilaga 4 – Komprimerad intervjuguide huvudstudie

Först presenterar vi oss själva och projektet som en del av en studie i ett större samarbete. Vi beskriver varför vi gör studien: att vi tror att det går att utveckla beställningsförfarandet, men att vi först måste ta reda på **hur** det går till idag och **varför** det går till som det gör. Hela intervjun kommer att återkopplas mot våra observationer genom att diskutera skillnader i tanke och beteende.

Förnamn: Ålder: Erfarenhet: Utbildning:

Uppvärmningsfrågor (är det någon skillnad mellan service- och försäljningsroll?)

- Vad är god service för dig i samband med beställningen?
 - Uppmuntras du att ge god service av restaurangen?
- 4

Är serveringspersonalen medvetenhet om sin försäljningsroll?

- Kan du beskriva hur en normalbeställning går till?
 - Hur mycket pratar du med gästen under ett restaurangbesök?
 - Brukar du rekommendera mat och/eller dryck? (På förfrågan och spontant)
 - Försöker du få gästen att beställa mer eller något speciellt? (försäljningsknep/erbjuda kaffe)
- 10

Finns det incitament för serveringspersonalen att sälja?

- Uppmuntras du att få gästen att beställa mer? Skapa merförsäljning – Vem uppmuntrar?
 - Gillar gästen att få erbjudanden/rekommendationer?
 - Skiljer det sig mellan olika gäster?
 - Har ni provision, timlön eller fast lön?
 - Hur hanterar ni dricks, d.v.s. är det personligt eller delar alla på allt?
- 20

Vilka begränsningar på restaurangen hindrar serveringspersonalen?

- Finns det tid, utrymme och möjlighet för att prata med gästerna?
 - Har ni bestämt hur ni ska göra med erbjudanden? Finns det t.ex. gemensamma regler?
- 25

Vilka praktiska möjligheter finns på restaurangen?

- Använder sig restaurangen av erbjudanden?
 - Planerar restaurangen sin försäljning på något sätt?
 - Får du hjälp från restaurangen, t.ex. färdiga erbjudanden?
- 30

Vilken försäljningsutbildning har serveringspersonalen?

- Vilken utbildning har du inom försäljning? (informell/formell resp. under skola/arbetet)
 - Har du tänkt på någon förändring som skulle kunna leda till ökad försäljning?
- 35

Vill du tillägga något? Tusen tack

Bilaga 5 – Mood board



Eva: Bilden föreställer Angelina Jolie på McDonald's. Känslan som gästen upplever ska vara lika avslappnad på en à la carte restaurang som om man gör något annat, tex. sitter på McDonald's. Restaurangbesöket ska kännas propert och finare men inte stelt och besvärat. Som servis gäller det att inte försöka ifrågasätta gästernas val. Dessutom ska gästerna uppleva det som lika lätt att besluta/beställa på restaurangen som på McDonald's. Om servisen är stressad kan det lätt bli för stelt. Evas bemötande av gästen är något som hon avgör från gäst till gäst utifrån vad hon upplever att gästen vill. Vid den allra första kontakten är det viktigt att som servis vara trevligt. Därefter avgör hon om gästen vill småprata eller vara ifred under besöket.



Eva: Bilden föreställer en bröllopstårta med ett par. Gästen ska känna sig väldigt viktig och uppleva att de är i centrum för personalen. Även om Eva har fullt upp så försöker hon ha överblick över alla bord så att gästerna har möjlighet att få ögonkontakt med henne om de t.ex. saknar något. Eva upplever det som bättre att ge gästen möjlighet att ta kontakt än att hon skulle gå och fråga gästerna hela tiden.

En guldkväll

Eva: En text med "En guldkväll". Vid ett restaurangbesök är det viktigt att gästen får känslan av att ha en guldkväll, både när de kommer dit och när de går ifrån restaurangen. Den positiva känslan ska vara kvar genom hela besöket och fortfarande vara kvar när besöket är slut. Som servitris gäller det att försöka uppfylla det som gästen har i sina tankar när de anländer. Till paret som t.ex. vill ha en romantisk middag kan servitrisen rekommendera mat och dryck som passar just en romantisk middag. Om det däremot är ett sällskap om sex personer så gäller det att rekommendera något annat. Eva menar att det ofta går ganska lätt att se vilken gäst/vilket typ av sällskap som kommer in i restaurangen. Det visuella kan tillsammans med andra ledtrådar som Eva samlar in när hon pratar med gästerna ge en bra bild av vad gästerna förväntar sig. Ibland kan hon hjälpa till att skapa lite tankar hos de gäster som inte har några idéer genom att utgå ifrån sig själv. Då utgår hon ifrån vad hon känner att hon kan rekommendera och vad som passar. Är det gäster med lite rutin på restaurangbesök så tar hon det lite lugnare, rekommenderar inte oxfilé med chokladsås, för det gäller att försöka behålla de tankar som gästerna hade från början. Det gäller inte att sälja in något som gästerna inte känner för utan det gäller att försöka prata med gästerna och läsa av dem. Är det däremot rutinerade gäster så går det att rekommendera lite mer specialiserade rätter eller drycker.



Ann: På moodboardet klistrade Ann tre bilder. En dam (1) som valdes eftersom det är en nöjd, mätt och belåten gäst, precis som gästen ska vara efter ett restaurangbesök. En text (2) ”ingrediens: våra mest kära ingredienser och råvaror” eftersom restaurangen ska erbjuda bra råvaror till sina gäster för att göra dem nöjda. Ett bröllopspar (3) som kom till restaurangen efter bröllopet för att äta god mat. På Anns restaurang skulle de nämligen få en bra upplevelse.

»Det är härligt med någon som förstår på en gång, jag behöver inte förklara så mycket.«



Mikael: En text där det stod: ”Det är härligt med någon som förstår på en gång, jag behöver inte förklara så mycket.” Med det tog Mikael gästens perspektiv och menade att vid en lyckad beställning förstår han gästen på en gång. Han tror att det är frustrerande för gästen om servicen inte förstår eller gör fel gång på gång. Samtidigt gäller det att göra det lätt för gästen genom att hjälpa till. Maträtterna brukar inte innebära några problem förutom att han någon gång får förklara något svårt ord. Dryckerna, framförallt vinerna, är dock svårare och där händer det att han får förklara för gästen. På restaurangen är det dock ganska sällan eftersom de oftast säljer vin per glas samtidigt som de har en separat utförlig vinmeny. Mikael hjälper gäster som verkar tveksamma eller som frågar. Då försöker han sätta sig in i vad gästen vill ha, t.ex. genom att fråga vad de brukar dricka.

Nedre bilden är en jättehamburgare framför två mycket glada, kostymklädda herrar. För Mikael såg herrarna väldigt nöjda ut med vad de fått in. Gästerna blir oftast nöjda om de blir positivt överraskade och att få nöjda gäster är en lyckad beställning. Som servitör har han ingen inverkan på produktens utformning. Hans uppgift är istället att presentera maten/drycken och visualisera den. Samtidigt kan han rekommendera en viss maträtt eller dryck och på så sätt påverka beställningen. Genom att rekommendera kan han också sälja in produkter. Det kan antingen vara sådant som han vet är gott eller sådant som han vet inte har sålts så mycket.

Vanessa: Bilden föreställer ett par som skrattar framför skålar med bananer. För Vanessa handlar det om att som servitris alltid vara glad och positiv. Det måste hon vara även om det kan kännas motigt och oberoende av eget humör och gästens beteende. Exempelvis kan det vara mycket att göra och väldigt stressigt. Om en gäst då vill beställa öl precis när de satt sig utan att kunna specificera vad de vill ha blir Vanessa tvungen att förklara trots att hon kan bli lite irriterad på detta, att det tar extra tid.

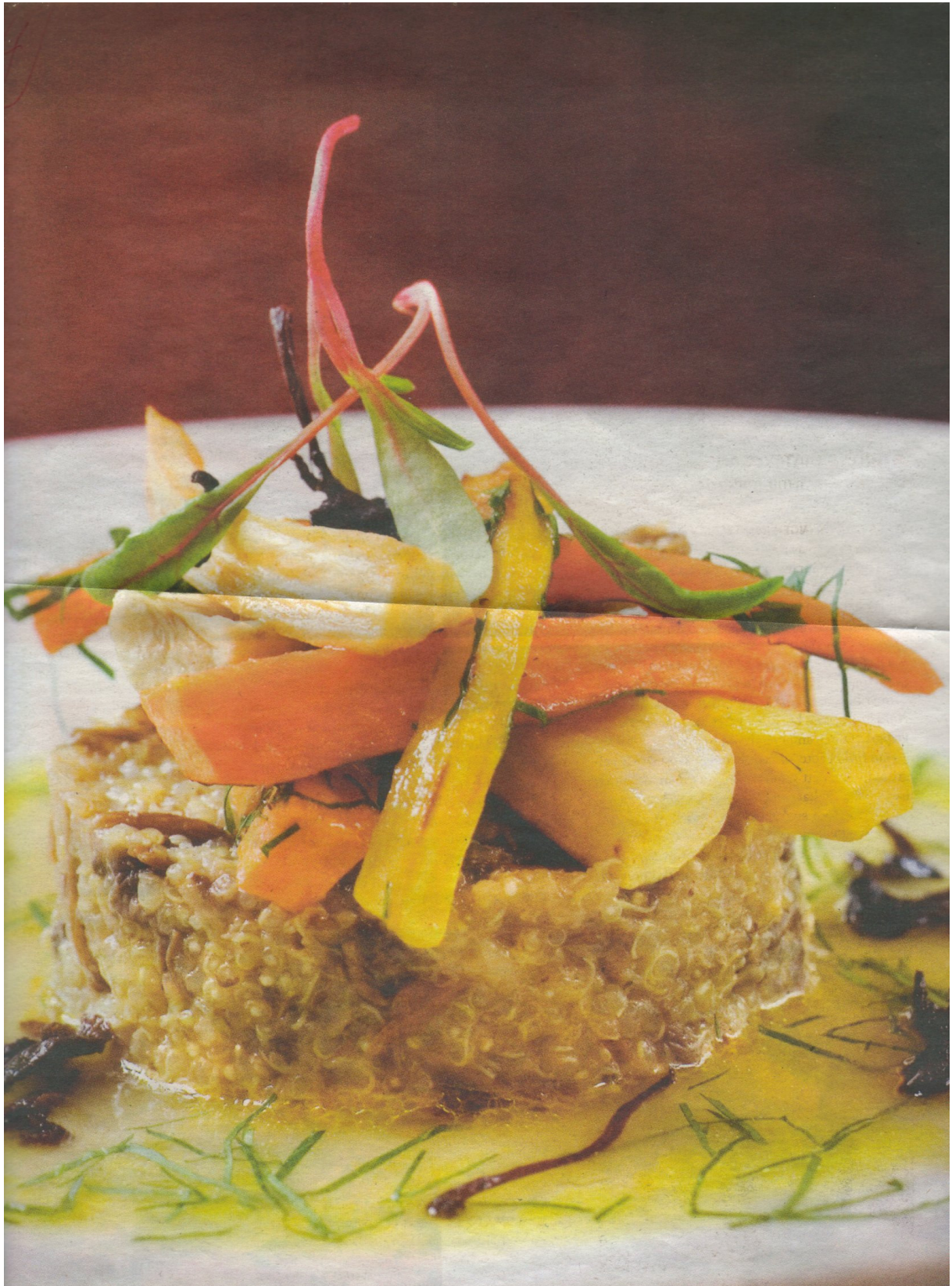


Vanessa: Bilden föreställer en man och en pojke vid ett köksbord. Mannen förklarar något för pojken och det är detta Vanessa kopplar till god service. Det gäller att hjälpa till och förklara och samtidigt förstå vad gästen beställer. Ibland beställer exempelvis vegetarianer en kycklingrätt i tron att det är vegetariskt. För att undvika detta upprepar alltid Vanessa beställningen. Om gästen ser ut som frågetecken förklarar hon beställningen och ibland säger gästen, åhååå det ska jag ju inte ha. En gång varannan vecka blir det dock fel i alla fall, men köket löser det eftersom de är mycket måna om att gästen ska bli nöjd.



Att vara hemmapappa handlar för Johan Eriksson om att inte drunkna i hushållsbestyr. Fokus ligger på barnen Elin, fyra år, och Viggo, ett och ett halvt.

Vanessa: Bilden visar en man som trugar en liten kille med mat. Barnet ser inte alls ut att vilja ha maten. Bilden knyter an till de två tidigare bilderna. Servisen ska oavsett vara positiv och vara där för gästens skull även om Vanessa känner mer tvång i denna bild. Med det menar hon att gästerna kan vara ganska otrevliga ibland och då gäller det att komma ihåg att vara glad och positiv.



Vanessa: Bilden är en härligt komponerad maträtt och handlar om maten. Maten ska både se trevlig ut och smaka bra för att locka gästerna åter. Det viktigaste är trots allt maten tillsammans med god service. Det har hänt att Vanessa fått kompensera mat med extra service och att vara glad och positiv, t.ex. om maten varit sen. I sådana fall brukar hon bjuda på kaffe. Gästerna märker ofta inte att maten var sen, men de blir glada och säger att det inte var någon fara när Vanessa påpekar att maten var sen.