GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hur kombineras hög produktivitet och kvalitet på snabbmatsrestauranger?

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Höstterminen 2020
Kandidatuppsats

Författare:
Isabella Ahl
Måns Medin

Handledare:
Niklas Åkerman

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Niklas Åkerman, universitetslektor i företagsekonomi vid Handelshögskolan på Göteborgs Universitet. Vidare vill vi även uppmärksamma de opponenter som bidragit med konstruktiv kritik till arbetet vilken varit viktigt i sammanställandet av studien. Slutligen vill vi tacka de restaurangägare och -chefer som medverkat i studien och på ett öppet samt generöst sätt bidragit med värdefull kunskap om verksamheten och dess arbetssätt.

Göteborg, Sverige
12 mars, 2021

Isabella Ahl

Måns Medin

Sammanfattning

Bakgrund och problem
Tjänstesektorn, där snabbmatsindustrin är en betydande del, har på den senare tiden ökat i betydelse. För snabbmatsrestauranger är hög produktivitet och kvalitet viktigt för att vara konkurrenskraftiga. Tidigare studier visar att det finns ett samband mellan dem och att de inte går att separera från varandra. Med andra ord finns det ett behov av att kunna kombinera hög produktivitet och kvalitet på snabbmatsrestauranger. Dock är antalet studier som undersöker *hur* snabbmatsrestauranger kan kombinera hög produktivitet och kvalitet mycket begränsade. Fram till studiens publiceringsdatum har författarna inte kunnat finna en enda studie som undersöker detta.

Syfte
Studiens syfte är att skapa förståelse för hur snabbmatsrestauranger arbetar för kombinera hög produktivitet och kvalitet.

Teoretisk referensram
Den teoretiska referensramen redogör för skillnader mellan produkter och tjänster samt olika tjänstekategorier. Vidare presenteras begreppen produktivitet och kvalitet samt hur de förhåller sig till varandra i tjänstesektorn. Slutligen presenteras mätningar och en sammanfattning av den teoretiska referensramen.

Metod
Studien har använt sig av en kvalitativ metod i form av en fallstudie med en abduktiv forskningsansats. Elva semistrukturerade intervjuer har genomförts med restaurangägare- och chefer på fallföretagets snabbmatsrestauranger i västra och södra Sverige.

Resultat och slutsats
I studien identifieras områdena *processer, planering* och *medarbetare* som viktiga delar för att uppnå en kombination av hög produktivitet och kvalitet på snabbmatsrestauranger. För processer är rutiner samt beställningskiosker exempel på konkreta verktyg de använder. Vidare används verktygen budgetering och schemaläggning samt interna tävlingar för områdena planering respektive medarbetare. Mätningar ligger till grund för samtliga identifierade områden och används även för att kontinuerligt utvärdera de olika områdena samt dess verktyg.

Innehållsförteckning

Sammanfattning **1**

Innehållsförteckning **2**

1 Inledning **4**
1.1 Problematisering 4
1.2 Syfte och frågeställning 6

2 Teoretisk referensram **7**
2.1 Skillnader mellan tjänster och produkter 7
2.2 Olika typer av tjänster 7
2.3 Produktivitet 8
2.3.1 Skillnader mellan produktivitet för tjänster och produkter 8
2.4 Kvalitet 9
2.5 Relationen mellan produktivitet och kvalitet 10
2.6 Mätningar 11
2.7 Sammanfattning 12

3 Metod **13**
3.1 Undersökningsmetod 13
3.1.1 Forskningsansats 14
3.2 Valet av fall och fallföretag 14
3.3 Datainsamling 15
3.3.1 Urval 16
3.3.2 Upplägg 18
3.3.3 Pilotintervju 19
3.4 Bearbetning och analys av data 19
3.5 Etiska ställningstaganden 20
3.6 Forskningskvalitet 20

4 Empiri **22**
4.1 Mätningar 22
4.2 Processer 22
4.2.1 Rutiner 23
4.2.2 Beställningskiosker 23
4.3 Planering 23
4.3.1 Budgetering 23
4.3.2 Schemaläggning 24
4.3.3 Justering av planering i realtid 24
4.4 Medarbetare 25

5 Analys **26**
5.1 Mätningar 26

5.2 Processer 26
5.3 Planering 28
5.4 Medarbetare 29

6 Slutsats 31

7 Referenser 32

Bilagor 35
Bilaga 1: Intervjuteman och intervjufrågor 35

1 Inledning

Tjänstesektorn har vuxit markant sedan 1980-talet och stod år 2014 för 73% av Sveriges BNP (Eriksson, 2020). Baines, Lightfoot och Smart (2011) beskriver med begreppet *servitization* hur företag som tidigare enbart fokuserat på produkter idag i allt större utsträckning även inkluderar tjänster i sina värdeerbjudanden. Med andra ord har det skett ett skifte från en marknad centrerad kring produkter till en marknad där tjänster får allt större betydelse.

Schmenner presenterade år 1986 en modell för att kategorisera olika typer av tjänster, även känd som *The Service Process Matrix*. Modellen presenterar fyra kategorier av tjänster, vilka är *professional service*, *service shop*, *service factory* och *mass service*, som har varierande grad av kundanpassning och arbetskraftsintensitet. Med utgångspunkt i Schmenners modell kategoriseras studieobjektet i den här studien, det vill säga snabbmatsrestauranger, som *service factory*. Även Holweg, Davies, Meyer, Lawson och Schmenner (2018) klassificerar snabbmatsrestauranger som *service factory*. Enligt Sena (2020) genererade den globala snabbmatsindustrin intäkter på över 570 miljarder amerikanska dollar år 2020, vilket är mer än vissa länders totala ekonomier. År 2015 stod snabbmatsindustrin i USA för 200 miljarder amerikanska dollar, där motsvarande siffra år 1970 var 6 miljarder amerikanska dollar, vilket visar snabbmatsrestaurangers ökade betydelse för ekonomin.

Snabbmatsindustrin karaktäriseras av högt tempo och låga priser (Cheng, Chiu, Hu & Chang, 2011). För att snabbt kunna servera kunder, samt hålla priser nere genom effektivt resursutnyttjande, är en hög produktivitet betydande för snabbmatsrestauranger. Detta styrks av Calabrese (2012) som menar att produktivitet och kvalitet är de två huvudsakliga framgångsfaktorerna för tjänsteföretag. Grönroos och Ojasalo (2004) definierar produktivitet för tjänsteföretag som hur effektivt input av resurser omvandlas till ekonomiskt värde för tjänsteleverantören och värde för kunden. Trots betydelsen av hög produktivitet är även kvalitet en viktig faktor för att snabbmatsrestauranger ska kunna verka på en marknad där konkurrensen är hög. Reeves och Bednar (1994, s. 423) definierar kvalitet för tjänsteföretag som förmågan att *"meet[s] and/or exceed[s] a customer's expectations",* alltså att möta eller överträffa kundens förväntningar.

Johnston (2005) lyfter dock fram svårigheterna med att definiera tjänsters produktivitet och kvalitet, då de att det råder låg konsensus bland akademiker för vad dessa begrepp faktiskt innebär. Dessutom ökar komplexiteten av att produktivitet och kvalitet inom tjänstesektorn interagerar med varandra. Eftersom tjänster oftast produceras i samband med att den levereras till kunden menar Eriksson (2020) att kunden ingår i processen där produktivitet skapas. Således blir det svårt att separera kundens upplevelse, och därav tjänstens kvalitet, från tjänstens produktivitet.

1.1 Problematisering

Under 90-talet genomfördes forskning i Sverige om produktivitet och kvalitet samt relationen mellan dem i tjänstesektorn. Larsson (1995) presenterade i sin litteraturstudie flera svenska

studier som på olika sätt undersökte sambandet mellan produktivitet och kvalitet. Larsson kom fram till att frågan om huruvida hög produktivitet inom tjänstesektorn uppnås på bekostnad av kvalitet eller tvärtom fortfarande var aktuell, då det inte rådde någon konsensus bland forskare vid den här tiden. Huruvida sambandet mellan produktivitet och kvalitet är positivt eller negativt, det vill säga om en hög grad av den ena faktorn innebär en hög eller låg grad av den andra faktorn, rådde det oklarheter kring. Bjurek, Gustafsson, Kjulin och Kärrby (1993) undersökte relationen och fann inga tydliga samband, då vissa resultat pekade på en positiv relation, medan andra föreslog en negativ sådan. Gummesson (1998) hävdade att det finns en positiv relation mellan produktivitet, kvalitet och lönsamhet inom tjänsteindustrin.

Trots de tidigare studier som presenterats ovan, menar Grönroos och Ojasalo (2004) att det fortfarande finns begränsad forskning om relationen mellan produktivitet och kvalitet inom tjänstesektorn. Detta förklarar de dels med att modellerna inom tillverkningssektorn antar att kvaliteten kan hållas konstant då produktiviteten förändras, även känt som *the constant quality assumption*. I tjänstesektorn är detta i princip omöjligt att åstadkomma, eftersom en förändring i produktiviteten kommer att påverka kundens upplevda kvalitet. Med andra ord menar de att tjänsteproduktivitet och -kvalitet inte kan separeras. Dessutom antyder Grönroos och Ojasalo att produktivitet påverkar kvalitet, snarare än tvärtemot. Här bör det dock poängteras att det inte finns någon konsensus bland forskare för eventuella kausala samband. Exempelvis undersöker Sao, Singh, Dixit, Pandey och Singh (2017) relationen mellan produktivitet, kvalitet och kundnöjdhet inom tjänstesektorn och kommer fram till att tjänstekvalitet har en påverkan på tjänsteproduktivitet.

Trots de svenska studier som genomfördes på 90-talet och *the constant quality assumption* menar Calabrese (2012) att det fortfarande finns en konflikt bland akademiker huruvida det finns en avvägning mellan produktivitet och kvalitet för tjänster. I sin studie utvecklar han diskussionen och menar att ett tjänsteföretag kan ha hög produktivitet och låg kvalitet eller tvärtom, men erbjuder först effektiva tjänster när graden av båda dessa parametrar är höga. Med andra ord behöver tjänsteföretag ha förmågan att kombinera hög produktivitet och kvalitet för att vara konkurrenskraftiga. Utifrån studien tar Calabrese fram en modell som visar att relationen mellan produktivitet och -kvalitet inom tjänstesektorn beror på företagets organisatoriska- (teknologi, processer, affärsmodell etc.) samt mänskliga resurser (kompetens, förmågor, motivation etc.). Vidare menar Calabrese att vilken typ av resurs som är viktigast för att kombinera hög produktivitet och kvalitet beror på vilken tjänstekategori en organisation tillhör. För *service factory,* och därmed snabbmatsrestauranger, är organisatoriska resurser de viktigaste.

Med andra ord är forskare inom tjänstesektorn oeniga om är huruvida det finns en positiv eller negativ relation mellan produktivitet och kvalitet. Dessutom är akademiker oense om är ifall det finns någon kausalt samband mellan produktivitet och kvalitet. Trots detta är det tydligt *att* det finns en koppling mellan produktivitet och kvalitet samt ett behov av att kombinera dessa inom tjänsteföretag. Frågan är dock *hur* dessa begrepp kan kombineras. Denna studies författare anser att antalet studier som undersöker *hur* hög produktivitet och

kvalitet kan kombineras inom *service factory* i allmänhet är mycket begränsade. Fram tills publiceringsdatum har författarna inte kunnat finna en enda studie som undersöker detta fenomen inom *service factory* och således inte heller på snabbmatsrestauranger. På grund av snabbmatsindustrins storlek samt snabbmatsrestaurangers utbredelse i samhället, är det av intresse att ta fram kunskap för *hur* de gör för att kombinera hög produktivitet och kvalitet.

Följaktligen förväntas den här studien kunna bidra med kunskap om *hur* snabbmatsrestauranger kombinerar hög produktivitet och kvalitet. Mer specifikt förväntas studien ta fram kunskap om verktyg som snabbmatsrestauranger använder för att kombinera hög produktivitet och kvalitet i praktiken. Kunskapen är främst av intresse för praktiker på snabbmatsrestauranger, till exempel restaurangägare och -chefer. Som tidigare berört verkar snabbmatsrestauranger i en bransch präglad av hög konkurrens, där snabb leverans till kund och låga priser är viktigt. För att vara konkurrenskraftiga på en sådan marknad krävs en kombination av hög produktivitet och kvalitet. Således behöver praktiker på snabbmatsrestauranger ha kunskap om *hur* de kan arbeta för att uppnå en kombination av hög produktivitet och kvalitet.

1.2 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att skapa förståelse för hur snabbmatsrestauranger arbetar för att uppnå en kombination av hög produktivitet och kvalitet. Utifrån syftet formulerades följande frågeställning:

- Hur kombineras hög produktivitet och kvalitet på snabbmatsrestauranger?

2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen redogör först för väsentliga skillnader mellan tjänster och produkter för att sedan kategorisera olika typer av tjänster. Vidare presenteras begreppen produktivitet och kvalitet samt relationen mellan dessa i tjänstesektorn. Sedan introduceras mätningar och slutligen presenteras en sammanfattning av den teoretiska referensramen.

2.1 Skillnader mellan tjänster och produkter

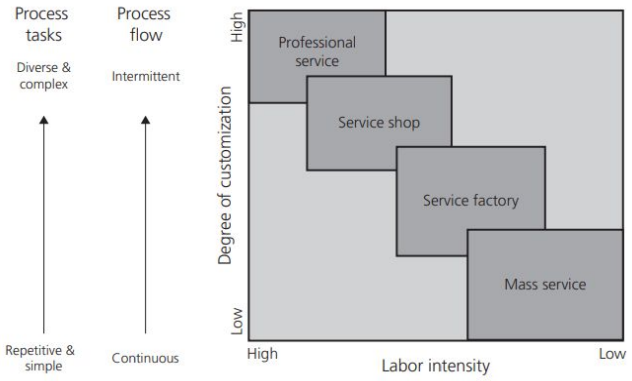
En tjänst skiljer sig från en fysisk produkt på flera sätt. Parasuraman, Valarie, Zeithaml, Leonard och Berry (1985) beskriver med hjälp av IHIP-modellen fyra skillnader. För det första är tjänster immateriella och något som utförs och inte ett fysiskt objekt. För det andra varierar utförandet beroende på bland annat utförare, kund och dag, vilket försvårar kvalitetskontroll och standardisering. Detta kan även ha konsekvenser för verksamhetens produktivitet, då Slack och Lewis (2017) menar att standardiserade processer leder till en ökad snabbhet och låga kostnader, vilket i sin tur resulterar i en ökad produktivitet. För det tredje menar Parasuraman et al. att produktion och konsumtion av tjänster är oskiljaktiga, eftersom tjänster utförs simultant med köpet. För det fjärde kan tjänster inte lagerhållas, vilket försvårar försvårar möjligheten att planera verksamhetens kapacitet. Detta eftersom den planerade kapaciteten behöver överensstämma med den kapacitet som faktiskt behövs för en viss tidpunkt för att möta den faktiska efterfrågan. Därav är tjänsteföretag mer beroende av att korrekt kunna prognostisera framtida efterfrågan jämfört med rena produktföretag, då de inte har någon buffert i form av lagerhållning. Detta bekräftas av Slack och Lewis, som lyfter fram den förväntade framtida efterfrågan som en viktig variabel för att planera verksamhetens kapacitet.

Vidare beskriver Eriksson (2020) hur mer traditionellt tillverkade produkter skapar värde för kunden först efter det att produkten är tillverkad och levererad. I kontrast till denna process, där material är input, är det för tjänster istället kunden som är input i processen. Därav menar Eriksson att kunden har en roll i transformationsprocessen, antingen en aktiv eller passiv sådan. Output från processen är inte en vara som för en tillverkad produkt, utan snarare en antingen nöjd eller missnöjd kund. Detta kan till exempel illustreras av en en sjuk patient som anländer sjuk till sjukhuset och lämnar frisk, eller en gäst som kommer till en restaurang hungrig och lämnar mätt. För att sammanfatta stycket är kunden en medproducent av värde i tjänsteproduktion till skillnad från en mottagare av värde, som gäller vid varuproduktion.

2.2 Olika typer av tjänster

Schmenner (1986) presenterar en modell för att kategorisera olika typer av tjänster, även känd som *The Service Process Matrix*. Calabrese (2012) använder modellen i sin studie för att kategorisera tjänster och hänvisar till flera forskare som har använt Schmenners modell sedan den publicerades, vilket visar på modellens relevans trots sina höga ålder. Modellen presenterar fyra olika typer av tjänster, vilka är *professional service*, *service shop*, *service factory* och *mass service*. Den förstnämnda typen har högst grad av kundanpassning samt

arbetskraftintensitet, vilket är den mängd arbetskraft som krävs per kund, och den sistnämnda typen har lägst grad av båda dessa parametrar. I *professional service* ingår högkvalificerade tjänster som jurister, läkare och arkitekter. I *service shop* ingår till exempel konventionella restauranger och bilreparatörer. Inom *service factory* finns bland andra snabbmatsrestauranger och lågprisflygbolag. När det kommer till *mass service* ingår bland andra grossist- och detaljhandeln. I Figur 1 presenteras en adapterad version av *The Service Process Matrix* (Holweg et al., 2018)



Figur 1: Adapterad version av The Service Process Matrix från Holweg et al. (2018).

2.3 Produktivitet

Holweg et al. (2018) definierar produktivitet som kvoten mellan output och input, vilket till exempel kan utgöras av producerad kvantitet dividerat med antal timmar spenderade för att producera den givna kvantiteten. Vidare hävdar Gummesson (1998) att ju mer output en organisation kan producera vid en given input, desto mer produktiva är organisationen. Enligt Krugman (1997) är produktivitet ett av de viktigaste prestationsmåtten för organisationer. Grönroos och Ojasalo (2004) definierar produktivitet för tjänsteföretag som hur effektivt input av resurser omvandlas till ekonomiskt värde för tjänsteleverantören och värde för kunden. Calabrese (2012) menar att det vanligaste produktivitetsmåttet inom tjänstesektorn är arbetskraftsproduktivitet. För detta mått ger Calabrese exempel i form av försäljning dividerat med antal arbetade timmar för att åstadkomma den uppmätta försäljningen.

2.3.1 Skillnader mellan produktivitet för tjänster och produkter

Grönroos och Ojasalo (2004) menar att det inom tjänstesektorn behövs en mer avancerad definition av produktivitet, som separerar den från produktivitet i den mer traditionella tillverkningsindustrin. Den främsta anledningen till detta är *the constant quality assumption*, vilket innebär att kvaliteten antas vara konstant när produktiviteten förändras. Antagandet görs i tillverkningsindustrin men av olika anledningar inte går det inte att applicera i samma utsträckning på tjänstesektorn. Bland annat menar Grönroos och Ojasalo att en förändring i produktivitet sannolikt kommer att påverka kundens upplevda kvalitet av tjänsten. De ger exempel i form av att tjänsteföretag som har ett starkt fokus på kostnadsnedskärningar och således ökar sin produktivitet förr eller senare kommer att notera en försämrad upplevd kvalitet av tjänsten som en konsekvens. Vidare menar Gummesson (1998) att produktiviteten

i tillverkningssektorn har förbättrats stadigt över åren medan tjänstesektorn inte har sett samma utveckling. Detta skulle kunna förklaras av Grönroos och Ojasalos argument om att produktivitet inom tjänstesektorn är mer komplex än produktivitet i tillverkningsindustrin och att det således kan vara svårt att förbättra.

Grönroos och Ojasalos (2004) argument förstärks av tidigare berörda skillnader mellan tjänster och produkter. Till exempel menar Parasuraman et al. (1985) att produktionen och konsumtionen av en tjänst sker simultant, till skillnad från en produkt som ofta först tillverkas och sedan lagerhålls innan den konsumeras. En tjänst kan dock inte lagras och således finns ingen buffert mellan produktion och konsumtion. Därav är det svårt att separera kundens upplevda kvalitet från tjänstens produktivitet. Vuorinen et al. (1998) presenterar en formel, ekvation 1, som uttrycker att produktiviteten inte bara avgörs av kvantiteten output relativt input, utan tar också kvaliteten av output och input i beaktning. Således ligger definitionen av Vuorinen et al. i linje med Grönroos och Ojasalos definition och *the constant quality assumption*. Med andra ord menar dessa forskare att produktivitet och kvalitet inom tjänstesektorn inte går att separera från varandra.

$$Service\ productivity = \frac{Quantity\ of\ output\ and\ Quality\ of\ output}{Quantity\ of\ input\ and\ Quality\ of\ input} \quad (1)$$

2.4 Kvalitet

Bergman och Klefsjö (2012, s. 23) definierar kvalitet som *"En produkts kvalitet är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar"*. Att tillfredsställa kunden innebär alltså att skapa värde för kunden. Kundens upplevda kvalitet av en tjänst påverkas bland annat av förväntningar och tidigare upplevelser av tjänsten samt företaget som levererar den (Gremyr, Bergquist & Elg, 2020). Vidare menar Reeves och Bednar (1994) att tidigare definitioner av kvalitet inte uppfyller de specifika kriterierna för tjänster som den tidigare berörda IHIP-modellen tar upp (Parasuraman et al., 1985). Därav kom Reeves och Bednar fram till följande kompletterande definition av kvalitet för tjänsteföretag: "*meet[s] and/or exceed[s] a customer's expectations*" (s. 423).

Tidigare har företag antagits skapa värde för kunden genom att erbjuda tjänster och produkter som i sig är värdeskapande. Grönroos (2015) går dock ifrån detta då han presenterar en ny syn på värdeskapande och därav kvalitet. Han menar att värde endast kan skapas av kunden i samband med användning av produkten eller tjänsten. Vidare delar Grönroos upp processen för värdeskapande i tre sfärer; *leverantörssfären, den gemensamma sfären* samt *kundsfären.* I *leverantörssfären* kan företaget skapa förutsättningar för värdeskapande och erbjuda stöd för kunden. Den *gemensamma sfären* syftar på den del av processen då företaget direkt interagerar med kunden. I *kundsfären* skapar kunden värde självständigt från leverantören. Som berört tidigare karaktäriseras tjänster av att produktion och konsumtion av tjänsten sker simultant i interaktionen mellan tjänsteföretaget och kunden (Parasuraman et al., 1985). I Grönroos modell skapas alltså värde för kunden, och därav kvalitet, i *kundsfären* samt den *gemensamma sfären*. Vidare menar Lengnick-Hall (1996) att en organisation kan öka

kvaliteten på sina produkter och tjänster genom att involvera kunden genom hela den värdeskapande processen, eftersom kundens behov då blir tydligare och enklare kan tillgodose. Hennes resonemang ligger därmed i linje med Grönroos argument. Även Gummesson (1998) beskriver hur kunden påverkar kvaliteten i interaktionen med tjänsteleverantören, det vill säga organisationen som erbjuder tjänsten.

Med utgångspunkt i definitionen av kvalitet av Bergman och Klefsjö (2012) tillsammans med Grönroos (2015) modell för värdeskapande, är alltså kvalitet för tjänsteföretag högst beroende av kunden och dennes personliga upplevelse samt uppfattning av tjänsten. Vidare kan företag skapa förutsättningar för god kvalitet genom att erbjuda tjänster som tillfredsställer kundens behov och förväntningar. Således kan inte företaget på egen hand fastställa vad god kvalitet innebär frånskilt från kunden. Ett lämpligt verktyg för att förstå kundens behov kan vara kundfeedback. Enligt Vuroinen et al. (1998) är kundfeedback ett vanligt sätt att kontrollera och mäta kvalitet inom tjänstesektorn.

2.5 Relationen mellan produktivitet och kvalitet

Som berört tidigare går det inte att separera produktivitet och kvalitet inom tjänstesektorn då de är beroende av varandra (Grönroos & Ojasalo, 2004; Vuorinen et al., 1998), vilket det verkar råda en konsensus kring bland forskare. Dock verkar forskarna inte lika ense om huruvida relationen mellan produktivitet och kvalitet är positiv eller negativ. Calabrese (2012) menar att det finns en konflikt bland forskare om huruvida det finns en avvägning mellan produktivitet och kvalitet för tjänster. Bjurek et al. (1993) genomförde en studie där syftet var undersöka relationen mellan produktivitet och kvalitet inom tjänstesektorn, men inga tydliga samband kunde identifieras. Istället visar studien på att både en positiv alternativt negativ relation är möjlig. Vidare menar Gummesson (1998) att det inom tjänstesektorn existerar en positiv relation mellan produktivitet, kvalitet och lönsamhet. Jones (1988) å andra sidan, menar att det ofta finns en avvägning mellan produktivitet och kvalitet inom tjänstesektorn, men att den inte alltid är uppenbar.

Det har relativt nyligen genomförts flertalet studier som undersöker sambandet mellan produktivitet och kvalitet i tjänstesektorn. I en studie hos en bilförsäljare- och verkstad undersökte Sao et al. (2017) relationen mellan produktivitet, kvalitet och kundnöjdhet. Studien visar att kvalitet märkbart påverkar produktivitet. Vidare studerade Rew, Jung och Lovett (2020) relationen mellan kvalitet, produktivitet och kundnöjdhet/tillfredsställelse i *pure services*, där tjänsteerbjudanden inom sjukvård, banker, försäkringsbolag och juristbyråer ingår. Studiens resultat visar på en positiv relation mellan produktivitet och kvalitet, då graden av innovation är hög.

Calabrese (2012) utvecklar diskussionen och menar att ett tjänsteföretag kan ha hög produktivitet och låg kvalitet eller tvärtom, men erbjuder först effektiva tjänster när graden av båda dessa parametrar är höga. Studien visar att relationen mellan produktivitet och kvalitet är beroende av tjänsteföretagets organisatoriska (teknologi, processer, affärsmodell etc.) och mänskliga resurser (kompetens, förmågor, motivation, etc). Medarbetares kompetens och

förmågor har även av Slack och Lewis (2017) beskrivits som en viktig del i att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Detta då ju mer kunskap personalen har om en viss process, desto snabbare kan processen utföras och till desto lägre kostnad. Vidare menar de att en hög kunskap om processerna leder till färre fel, vilket har positiva effekter på kvaliteten.

Vidare hävdar Calabrese (2012) att betydelsen av vardera resurs, för att uppnå hög produktivitet och kvalitet, beror på vilken typ av tjänsteföretag en organisation är. Här använder Calabrese Schmenners (1986) *The Service Process Matrix* och identifierar mänskliga resurser som viktigast för *professional service* och *service shop* medan organisatoriska resurser är viktigast för *service factory* och *mass service*. När det kommer till snabbmatsindustrin, som ingår i tjänstekategorin *service factory*, ligger Jones (1988) teori i linje med Calabreses påstående om att främst organisatoriska resurser är av stor betydelse. Jones exemplifierar och visar att processteknologi, det vill säga organisatoriska resurser, var den främsta anledningen till konkurrensfördelar inom snabbmatsindustrin i Storbritannien under 1970-talet. Vidare menar Calabrese att inre motivation är den mest effektfulla typen av motivation för att uppnå hög produktivitet och kvalitet när en organisation tillhör *professional service* och *service shop*. För för *service factory* och *mass service* är istället yttre motivation är mer lämpligt. Jerris (1999) menar mer allmänt att motiverad personal presterar bättre, vilket ligger i linje med Calabreses resonemang om att motivation är viktigt för hög produktivitet och kvalitet.

2.6 Mätningar

Power (2004) menar att all mätning baseras på olika klassificeringssystem vars syfte är att reducera verklighetens komplexitet och skapa en överblick av helheten. En viktig egenskap mätningar har är att de ska vara replikerbara och oberoende av *vem*, *var* eller *när* de genomförs. Vidare menar Power att grunden för en trovärdig mätning är att den anses vara fristående och objektiv. För att detta ska vara möjligt krävs därmed en viss grad av stabilitet och repeterbarhet hos det som mätts. Dessutom hävdar Power att anledningar till att företag mäter är för att kunna förbättra och standardisera. Ytterligare en anledning är att skapa förståelse för hur resurser på bästa sätt ska allokeras för att skapa värde för kunden. Enligt Vuroinen et al. (1998) ska det som avses mätas vara så representativt som möjligt, något som avgörs av mätningarnas validitet och reliabilitet. Gremyr et al. (2020) beskriver mätningar som en central del i förbättringsprogram som *Quality Management Systems (QMS)*, *Six Sigma* och *Lean Production*, vilka alla är vanligt förekommande i organisationer.

Den miljö många organisationer verkar inom definieras sällan av stabilitet och upprepning, utan snarare av komplexitet och förändring. Att själva definitionen av mätning implicerar stabilitet och repeterbarhet skapar därför många utmaningar vid mätningar (Power, 2004), inte minst för tjänsteföretag. En av de karaktäriserande egenskaperna för tjänster är just att de är heterogena och därmed varierar från person till person och dag till dag. Ytterligare faktorer som gör det svårt att mäta inom tjänstebranschen är att tjänsterna är immateriella samt, som tidigare berört i teorin, att produktion och konsumtion av tjänsten sker simultant (Parasuraman et al., 1985). Det finns alltså ingen fysisk produkt som mätningar av

produktivitet kan göras på. Istället skapas tjänsten i samproduktion mellan leverantören (företaget som utför tjänsten) och konsumenten (Grönroos, 2015).

Flera forskare har kritiserat mätningar och menar att mätningar kan få oönskade konsekvenser om de inte är rätt utformade. Kerr (1975) visar i sin artikel på flera exempel där det beteende som belönas i olika sammanhang också är det som främjas. Vidare skriver Kerr att belöningssystemen i många sammanhang är utformade så att det som belönas inte nödvändigtvis är det som faktiskt efterfrågas. Han tar upp ett exempel med professorer på universitet. Professorerna utför en tjänst gentemot eleverna på universitetet när de utbildar dem, och därmed är universitet en typ av tjänsteorganisation. Den andra delen av professorers arbete är att utföra forskning och skriva publikationer. Kerr menar att samhället hoppas att professorerna ska lägga lika stor vikt vid forsknings som vid undervisning, men belönar dock främst forskning och publicerade artiklar. Belöningen är i form av högt anseende och status. Anledningen till detta är att undervisning är abstrakt och svårt att mäta samt definiera medan forskning kan mätas genom antal publikationer. Alltså skapas fler incitament för professorer att fokusera på forskning snarare än undervisning. Till grund för belöningssystem ligger mätningar och därmed är det valet av vilka faktorer som mäts som avgör vilka beteenden som främjas i en organisation (Power, 2004).

Ett väl utformat mått för att på ett så holistiskt sätt som möjligt mäta kombinationen hög produktivitet och kvalitet menar Grönroos och Ojasalo (2004) är finansiella mått, närmare bestämt de totala intäkterna dividerat med de totala kostnader. De menar att de totala intäkterna kommer att påverkas kundens upplevda kvalitet och således hävdar de att detta mått inte bara tar hänsyn till produktivitet utan även kvalitet.

2.7 Sammanfattning

I den teori som presenteras är det tydligt att produktivitet och kvalitet inom tjänstesektorn hänger ihop. Eftersom dessa begrepp är beroende av varandra är de svåra att separera och det finns därav ett behov av att kunna kombinera hög produktivitet och kvalitet. Till författarnas vetskap återfinns dock få förklaringar i teorin till *hur* dessa kan kombineras, framför allt inom snabbmatsindustrin. Calabrese (2012) berör delvis ämnet i sin studie där han beskriver vikten av organisatoriska och mänskliga resurser samt hur dessa påverkar organisationers produktivitet och kvalitet beroende på vilken typ av tjänstekategori en organisation tillhör. Författarna till den här rapporten menar dock att detta inte är tillräckligt för att besvara *hur* snabbmatsrestauranger kombinerar hög produktivitet och kvalitet. Calabrese diskuterar främst övergripande faktorer som påverkar kombinationen kvalitet och produktivitet utan att presentera konkreta verktyg på hur de kan kombineras. Till exempel beskriver han vilken typ av motivation som är viktig för kombinationen, men inte *hur* den typen av motivation kan stimuleras. Vidare menar Calabrese att organisatoriska resurser i form av processer är viktiga för tjänstekategorin *service factory*. Dock beskriver han inte *hur* dessa processer bör utformas för att organisationer ska kunna uppnå hög produktivitet och kvalitet.

3 Metod

Metodavsnittet redogör för den valda undersökningsmetoden och forskningsansatsen samt val av fall och fallföretag. Vidare diskuteras studiens datainsamlingsmetod, dess urval och upplägg samt hur den erhållna primärdatan bearbetats och analyserats. Avslutningsvis behandlas studiens forskningsetik samt -kvalitet.

3.1 Undersökningsmetod

Studien genomfördes med hjälp av en kvalitativ metod. En kvalitativ metod är lämplig för studier som ämnar undersöka ett centralt fenomen och besvara breda frågor (Creswell & Plano Clark, 2004). Fenomenet som studeras är hur snabbmatsrestauranger kombinerar en hög produktivitet och hög kvalitet. Detta innefattar de eventuella verktyg som ledare inom snabbmatsrestauranger använder i sin verksamhet för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Vidare är frågeställningen av beskrivande karaktär, då den ämnar redogöra för *hur* hög produktivitet och kvalitet kombineras, vilket gör en kvalitativ metod lämplig (Lind, 2014). För att besvara studiens forskningsfråga samlades primärdata in genom intervjuer, vilket genererade data i form av subjektiva berättelser och beskrivningar. Kvalitativa metoders tolkande natur gör de väl lämpade för komplexa fenomen då insamlad data får ett djup och en närhet till fenomenet på ett annat sätt än kvantitativa metoder (Blomkvist & Hallin, 2015). Med utgångspunkt i detta ansågs därför en kvalitativ metod kunna ge en mer nyanserad bild av hur hög produktivitet och kvalitet kan kombineras inom snabbmatsrestauranger. Lind beskriver hur den kvalitativa metodens subjektiva data väcker frågor om huruvida resultatet kan överföras till andra sammanhang och kontexter, vilket var något som togs i beaktning vid val av metod. Fördelarna med en kvalitativ metod ansågs i denna studie överväga eventuella nackdelar och den möjliga begränsning av överförbarhet metoden frambringar. Vidare ansågs det nödvändigt att skapa en djupare förståelse för fenomenet, med hjälp av en kvalitativ metod, för att kunna besvara studiens frågeställning.

Undersökningen valdes att genomföras i form av en fallstudie, då fallstudier fokuserar på djup snarare än bredd (Gillberg & Norbäck, 2020). Då studien ämnar att undersöka *hur* hög produktivitet och kvalitet kan kombineras är det viktigt att skapa en djupare förståelse för fenomenet. Detta kan jämföras med ifall studien exempelvis hade undersökt *vilka* prestationsmått som är viktiga inom snabbmatsrestauranger, där snarare bredd hade varit viktigt för att identifiera flera olika prestationsmått. Till skillnad från en sådan studie ämnar den här studien istället att på ett djupare plan förklara *hur* dessa prestationsmått kan kombineras. För studier där frågeställningen är en *hur*-fråga är fallstudier lämpliga enligt Yin (2003), vilket vidare styrker valet av studiens undersökningsmetod. Vidare valdes fallstudie som metodologi då de är väl lämpade för sociala processer (Patel & Davidsson, 2011), vilket det beskrivna fenomenet antas vara. Detta då processer inom snabbmatsrestauranger utförs av människor för människor. Valet av fallstudie som undersökningsform påverkar studiens överförbarhet och bredd då fenomenet, nämligen hur hög produktivitet och kvalitet

kombineras inom snabbmatsrestauranger, studeras i endast ett fall (Lind, 2014). Det ansågs dock viktigare att mer noggrant kunna undersöka ett fall än flera mer övergripande för att kunna undersöka hur hög produktivitet och kvalitet kombineras på snabbmatsrestauranger. Detta för att erhålla ett djup i studien, vars betydelse har argumenterats för ovan.

3.1.1 Forskningsansats

Forskningsansatsen som användes kan beskrivas som abduktiv. Detta då studiens empiriska material insamlades parallellt med utformningen av det teoretiska ramverket (Patel & Davidsson, 2011). Vidare menar Patel och Davidsson att en abduktiv forskningsansats tillåter att hypoteser formuleras parallellt med insamlandet av data. Detta var väl lämpat för studien då författarnas initiala kunskap om ämnet var begränsad och det ansågs svårt att i ett tidigt skede formulera sannolika hypoteser. Författarna hade inledningsvis en viss bild av vilka teorier som skulle kunna användas för att tillsammans med empirin besvara forskningsfrågan. I takt med att intervjuer genomfördes och författarnas förståelse för ämnet ökade, utvidgades dock bilden och ytterligare teorier samt litteratur adderades till studien. En abduktiv ansats användes alltså då utformningen av det teoretiska ramverket till viss del inleddes innan insamling av primärdata påbörjats och sedan fortsattes parallellt med att intervjuerna genomfördes.

3.2 Valet av fall och fallföretag

Fenomenet, hur hög produktivitet och kvalitet kombineras, valdes att studeras på snabbmatsrestauranger och är alltså det fall som studeras. Detta då antagandet görs att produktivitet är centralt i snabbmatsrestaurangers verksamheter och en källa till konkurrensfördelar. Till exempel förmodas en viktig anledning till att människor besöker snabbmatsrestauranger vara deras korta servicetider, vilket förutsätter hög produktivitet, jämfört med dyrare restauranger där denna faktor inte är lika betydande. Det ansågs därför betydelsefullt att undersöka produktivitet i denna typ av verksamhet. Hög produktivitet kan dock inte verka i frånvaro av kvalitet utan kombinationen av de två är viktig på just snabbmatsrestauranger. Snabbmatsrestauranger verkar inom en konkurrensutsatt bransch med flera aktörer och ifall kunden inte är nöjd med kvaliteten finns det flera andra alternativ. Således kan snabbmatsrestauranger ses som ett bra exempel på verksamheter där kombinationen av hög produktivitet och kvalitet är en viktig framgångsfaktor och är därmed ett lämpligt fall att studera fenomenet på.

Undersökningen avgränsades till en specifik restaurangkedja. Att endast studera en restaurangkedja sågs som en fördel då det skapade förutsättningar för att mer djupgående kunna studera hur hög produktivitet och kvalitet kan kombineras. Ytterligare en fördel är att det kan antas vara lättare att jämföra intervjuerna sinsemellan när samtliga respondenter arbetar på samma företag. Den valda restaurangkedjan är en hamburgerrestaurang och antogs vara representativ för snabbmatsrestauranger, då kedjan är en av Sveriges största snabbmatsrestauranger samt väl utbredd i samhället. Således antogs fallföretaget ha mer

utvecklade verktyg och rutiner för att kombinera hög produktivitet och kvalitet, jämfört med mindre snabbmatsrestauranger. Valet av fallföretag bland de större snabbmatsrestauranger i Sverige gjordes även genom ett bekvämlighetsurval (Patel & Davidsson, 2011), då författarna initialt hade kontakter på företaget. Således var det lättare att komma i kontakt med lämpliga personer på fallföretaget. Ytterligare en anledning till att fallföretaget valdes var att det främst var personer på den undersökta restaurangkedjan som var villiga att medverka i studien när potentiella studieobjekt kontaktades initialt, alltså ett så kallat ja-sägarurval (Blomkvist & Hallin, 2015). Författarna hade även tidigare erfarenheter från fallföretaget vilket ytterligare påverkade valet av fallföretag. Vidare tillämpades ett bekvämlighetsurval även i val av medverkande restauranger inom den undersökta restaurangkedjan, då de undersökta snabbmatsrestauranger främst var belägna i västra samt södra Sverige. Detta bekvämlighetsurval gjordes då studiens författare ursprungligen kommer från dessa delar av landet, vilket gjorde dessa restauranger mer lättillgängliga.

Restaurangerna inom snabbmatsbranschen kan antas skilja sig mellan varandra bland annat när det kommer till antal restauranger och hur väl utbredda de är i samhället, vilket kan påverka studiens överförbarhet. Vidare är författarna medvetna om att resultatens representativitet minskar då studien begränsas till endast en restaurangkedja och att därmed endast ett företags perspektiv inkluderas. Det hade varit önskvärt att undersöka flera snabbmatsrestauranger för att få en mer omfattande bild av det undersökta problemet. Valet att trots detta begränsa studien till endast ett fallföretag togs på grund av begränsningar av tid och andra resurser, men även på grund av de fördelar som tidigare presenterats.

3.3 Datainsamling

Sammanlagt genomfördes elva intervjuer vilket ansågs vara tillräckligt för att kunna besvara forskningsfrågan. Detta styrks även av Blomkvist och Hallin (2015), vilka menar att 10-15 intervjuer är tillräckligt ifall insamlad data är mättad. Vidare ansågs datan vara relativt mättad redan efter några intervjuer och resterande intervjuer bekräftade främst vad som sagts tidigare. Detta styrkte ytterligare författarnas bild av att elva intervjuer var tillräckligt.

Det ansågs under den rådande coronapandemin inte lämpligt att besöka flera olika snabbmatsrestauranger fysiskt. För att säkerhetsställa de intervjuades och författarnas säkerhet, samt för att begränsa smittspridningen, genomfördes därför samtliga intervjuer per telefon eller online via Zoom. Detta gjorde dock att författarna miste möjligheten att observera respondenterna i deras dagliga omgivning samt hur verksamheten drivs i verkligheten vilket hade kunnat användas för ytterligare förstå det undersökta fenomenet. Dock sågs det inte som ett alternativ, under rådande omständigheter, att besöka restaurangerna fysiskt.

Majoriteten av intervjuerna spelades in, då samtycke gavs från personerna som intervjuades, och dessa intervjuer transkriberades sedan. Under de fåtal intervjuer som inte spelades in

fördes utförliga anteckningar vilka sedan renskrevs och granskades av båda författarna direkt efter intervjuerna. Detta gjordes för att eventuellt kunna komplettera anteckningarna medan intervjun fortfarande var färsk i minnet. Anteckningar fördes även under de intervjuer som spelades in. Det är möjligt att de respondenter som valde att inte bli inspelade kände sig mer fria och därför kunde säga saker de kanske inte annars hade sagt. Detta är dock inte något som uppfattades av författarna under dessa intervjuer då svaren väl överensstämde med övriga intervjuer och inga särskilda skillnader identifierades. Båda författarna närvarade vid samtliga intervjuerna. Ansvaret över att ställa frågor respektive anteckna delades upp mellan författarna och hölls konstant under alla intervjuer. Detta för att hålla förhållandena under intervjuerna så lika som möjligt och därmed ge alla intervjuobjekt liknande förutsättningar att svara på frågorna. Vidare ansågs det skapa förutsättningar för en rättvis bild det undersökta fenomenet.

3.3.1 Urval

Samtliga elva intervjuer genomfördes med restaurangägare samt restaurangchefer på den undersökta snabbmatskedjan. Restaurangägare och restaurangchefer valdes då de antogs ha större insikt i hur snabbmatsrestauranger arbetar för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Att intervjua personer vilka innehar positioner som restaurangägare eller restaurangchefer var alltså ett strategiskt urval (Patel & Davidsson, 2011). Första intervjun hölls med en restaurangägare och ordnades tack vare författarnas tidigare kontakter, ett så kallat bekvämlighetsurval (Patel & Davidsson, 2011). Via intervjun fick författarna kontakt med ytterligare intervjuobjekt, alltså ett så kallat snöbollsurval (Blomkvist & Hallin, 2015). Som komplement till snöbollsurvalet, ringde författarna runt till olika snabbmatsrestauranger i den undersökta kedjan. De personer, innehavande position av restaurangägare eller restaurangchef, och som var villiga att ställa upp på intervjuer, inkluderades i studien. Detta beskriver Blomkvist och Hallin som ett ja-sägarurval.

Tabell 1 presenterar samtliga respondenter och deras roll i verksamheten, kön, ålder samt antal år i verksamheten. Som kan utläsas i tabellen arbetade fyra av de intervjuade som restaurangägare och sju stycken som restaurangchefer. Vidare var samtliga restaurangägare män medan fyra restaurangchefer var kvinnor och tre var män. De intervjuade restaurangägarna är äldre och har längre erfarenhet än de intervjuade restaurangcheferna. Respondenternas namn och vilken restaurangkedja de arbetar på kommer att hållas anonyma enligt överenskommelse med de som intervjuats. Vidare anses inte heller denna information bidra till att besvara frågeställningen eller ha betydelse för fenomenet som studeras. Att utlova anonymitet gjordes för att få personerna som intervjuats att känna sig mer bekväma samt skapa förutsättningar för att få så ärliga svar som möjligt (Patel & Davidsson, 2011). Vidare upplevde författarna att det var enklare att få personer att ställa upp på intervjuer när anonymitet utlovades. Detta troligtvis på grund av att de som individer inte kommer att kunna kopplas till studien och att de därför känner sig mer säkra samt inte har något att förlora på att medverka. Lind (2014) menar att det är av yttersta vikt att de individer som medverkar i

undersökningar aldrig får påverkas negativt och att deras integritet ska skyddas. Att anonymisera de som medverkar är ett sätt att säkerhetsställa att detta uppfylls och är ytterligare en viktig anledning till att respondenternas namn och den restaurangkedja de arbetar på hålls anonyma i studien.

Tabell 1: Respondenter

Respondent	**Roll i verksamheten**	**Kön**	**Ålder (År)**	**År i verksamheten**
Respondent 1	Restaurangägare	Man	55-64	20-29
Respondent 2	Restaurangägare	Man	55-64	20-29
Respondent 3	Restaurangägare	Man	65+	20-29
Respondent 4	Restaurangägare	Man	65+	40+
Respondent 5	Restaurangchef	Man	20-29	5-10
Respondent 6	Restaurangchef	Kvinna	20-29	5-10
Respondent 7	Restaurangchef	Kvinna	20-29	10-15
Respondent 8	Restaurangchef	Man	30-39	10-15
Respondent 9	Restaurangchef	Kvinna	30-39	15-20
Respondent 10	Restaurangchef	Kvinna	30-39	10-15
Respondent 11	Restaurangchef	Man	30-39	10-15

En möjlig skillnad mellan dessa roller antogs vara att restaurangcheferna är mer nära det vardagliga operationella arbetet jämfört med ägarna. Detta skulle kunna innebära att restaurangcheferna har en bättre inblick i och förståelse för den dagliga verksamheten inom vardera snabbmatsrestaurang. Tvärtom antogs restaurangägarna ha ett mer övergripande och strategiskt ansvar. Den här skillnaden skulle kunna innebära att restaurangchefer arbetar mer kortsiktigt medan restaurangägarnas arbete är mer långsiktigt. Med andra ord antogs restaurangchefer lösa mer kortsiktiga problem som uppkommer under dagen medan restaurangägarna mer fokuserar på långsiktiga problem som angår restaurangens framtid. Ytterligare en skillnad mellan rollerna skulle kunna vara att restaurangägarna har ett mer utpräglat intresse av de finansiella resultaten, medan restaurangcheferna kan antas ha ett större intresse för de processer som leder fram till det slutgiltiga finansiella resultatet. Detta ligger i linje med tidigare argument om att restaurangcheferna är mer involverad i det vardagliga arbetet och således den dagliga arbetsmiljön där dessa processer utförs. De berörda skillnaderna kan påverka de två rollernas kunskap och infallsvinklar, vilket i sin tur kan tänkas påverka deras svar på intervjufrågor och därmed resultatet. För att identifiera dessa potentiella skillnader ställdes samma frågor till såväl restaurangägare som restaurangchefer. Dock har samtliga restaurangägare längre erfarenhet inom verksamheten

jämfört med restaurangcheferna, vilket skulle kunna tala för att restaurangägarna har mer omfattande kunskap om det undersökta fenomenet. Trots detta ser författarna svårigheter med att jämföra restaurangägarnas och restaurangchefernas kunskap på detta sätt, eftersom de enligt tidigare argument antas ha olika typer av kunskap. Med andra ord förmodade författarna att rollen i verksamheten har en större betydelse för resultatet jämfört med arbetade år i verksamheten, men även kön och ålder.

3.3.2 Upplägg

Intervjuerna hade ett semistrukturerat upplägg och teman samt intervjufrågor förbereddes på förhand (Patel & Davidsson, 2011). Efter att tre av elva intervjuer genomförts uppdaterades intervjuguiden något för att förtydliga vissa frågor samt lägga till frågor vilka ansågs nödvändiga för att kunna besvara studiens frågeställning. Den slutgiltiga intervjuguiden presenteras i Bilaga 1. Det semistrukturerade upplägget möjliggjorde anpassning av frågornas ordningsföljd samt möjlighet till följdfrågor baserat på vad personen som intervjuades berättade (Blomkvist & Hallin, 2015). Detta gjorde intervjuerna mer naturliga och konversationerna mer flytande. Det ansågs viktigt att ge de intervjuade möjlighet att till viss del själva kunna styra innehåll utan att ledas för mycket av intervjuaren. För att skapa förutsättningar för och underlätta identifiering av mönster valdes emellertid inte en helt ostrukturerat upplägg. Dock försvårar det semistrukturerade upplägget jämförelse intervjuer emellan (Blomkvist & Hallin, 2015) då intervjuernas innehåll kan skilja sig mycket beroende på vilken riktning intervjun tar. Ett semistrukturerat upplägg ansågs dock som en lämplig medelväg mellan ostrukturerade och helt strukturerade intervjuer. Detta då det möjliggör för flexibilitet samtidigt som viss jämförelse kan göras.

De fyra teman intervjuerna utgick ifrån var *Produktivitet*, *Mätningar av produktivitet*, *Konsekvenser av produktivitetsmätningar* samt *Konsekvenser av produktivitetsmätningar på kvalitet*. Varje tema innehåll mellan tre till åtta frågor var och behandlades i den ordning de presenteras ovan. Temana och deras inbördes ordning valdes för att först skapa en bredare förståelse för produktivitet och dess innebörd för snabbmatsrestaurangerna. Att intervjuerna inleddes med frågor om produktivitet och inte kvalitet berodde på att produktivitet antogs ha en mer central roll inom snabbmatsrestaurangers verksamhet i linje med tidigare resonemang i delkapitel *3.2 Val av fall och fallföretag*. Intervjufrågorna gick sedan vidare till att behandla mätningar av produktivitet då författarna ansåg att mätningar vara ett viktigt verktyg för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Detta då den mycket av den litteratur som samlades in parallellt med intervjuerna fokuserade på mätningar då kombinationen av produktivitet och kvalitet diskuterades. Valet att fokusera på just verktyget mätningar i intervjuguiden kan ha påverkat intervjuobjektens fokus på mätningar. Detta kan i sin tur ha gjort att andra möjliga verktyg inte identifierades och således påverkat resultatet. Ett mindre fokus på mätningar specifikt hade kunnat möjliggöra att flera verktyg för hur hög produktivitet och kvalitet kombineras hade kunnat identifieras, vilket hade varit fördelaktigt vid besvarandet av frågeställningen.

Vidare ställdes frågor om kvalitet och dess innebörd samt betydelse för verksamheten för att skapa en initial förståelse samt kunskap om kvalitet på snabbmatsrestauranger. Frågorna i intervjuguiden hade ett fokus på hur intervjuobjekten uppfattar att produktivitet påverkar kvalitet. Istället hade ett fokus på *hur* restaurangägarna och restaurangchefer gör för att kombinera hög produktivitet och kvalitet mer reflekterat studiens syfte och frågeställning. Till exempel hade intervjufrågorna i en större utsträckning kunnat fokusera på de verktyg som verksamheten använder för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Ett sådant upplägg hade eventuellt bidragit till mer träffsäker empirisk data.

Vidare inleddes samtliga intervjuer med några introducerande frågor om verksamheten och den intervjuades befattning samt avslutades med frågor om rekommendationer på vidare intervjuobjekt och möjlighet till att ställa frågor. Avslutningsvis tillfrågades de intervjuade även om rekommendationer om personer de ansåg hade varit lämpliga för vidare intervjuer, detta som en del av snöbollsurvalet (Blomkvist & Hallin, 2015).

3.3.3 Pilotintervju

Innan intervjuerna genomfördes i stor skala genomfördes en pilotintervju. Detta för att testa den valda metoden generellt och intervjuernas upplägg och frågor mer specifikt. Dessutom genomfördes pilotintervjun för att i ett tidigt skede kunna upptäcka eventuella problem med den valda metoden (van Teijlingen & Hundley, 2001). Pilotintervjun genomfördes per telefon med en restaurangägare på fallföretaget. Efter intervjun justerades intervjufrågorna något. Detta för att göra frågorna tydligare för kommande intervjuobjekt samt säkerhetsställa att frågorna fångade studiens syfte och skapade underlag för att kunna besvara studiens frågeställning.

3.4 Bearbetning och analys av data

Vid bearbetning av transkriberingar och utförliga anteckningar, från de intervjuer som inte spelats in, användes en metod som heter *The Affinity Interrelationship Method* och kallas AIM-metoden, vilket är så den hädanefter kommer att benämnas. Metoden är initialt skapad för att generera lösningar för problem. Exempelvis kan den användas för att analysera kvalitativ data och säkra dess kvalitet (Alänge, 2009). Således är metoden väl lämpad för den här studien, som undersöker kvalitativ data, men den har adapteras något för passa den specifika studien. Vanligtvis använder sig metoden av post-it-lappar i olika färger. Då författarna inte kunde träffas i verkligheten under rådande omständigheter användes istället onlineplattformen Miro. Verktyget är som en digital whiteboard och lämpade sig väl för studiens bearbetning och analys av data. Detta då författarna kunde arbeta gemensamt, trost distans under rådande pandemi, och använda digitala post-it-lappar (Miro, 2020).

Första steget i bearbetningen av datan innebar att författarna till den här studien var för sig gick igenom transkriberingar och anteckningar för att identifiera nyckelord i texterna (Hedin, 1996). Nyckelorden, alternativt korta meningar, antecknades på digitala post-it-lappar i Miro.

I enlighet med AIM metoden använde författarna sig av färgkodning där genereringen av nyckelord antecknades på rosa post-it-lappar (Alänge, 2009). Författarna upprepade sedan samma process igen men denna gången istället tillsammans. Genereringen av nyckelord gjordes i två steg för att ge båda författarna möjlighet att bidra lika mycket samt för att säkerhetsställa att allt relevant material från intervjuerna togs upp. I nästa steg grupperades nyckelorden ihop till teman där lappar som ansågs behandla liknande ämnen placerades tillsammans. För varje gruppering i den första nivåns kodningen skapades en sammanfattande post-it-lapp för att sammanfatta grupperingens innehåll. Till post-it-lapparna med sammanfattande titlar användes blåa lappar. De lappar som inte ansågs likna några andra eller tillhöra någon gruppering lämnades kvar ensamma. Vidare genomfördes ytterligare en gruppering, en andra nivåns kodning, där grupperingar från de tidigare steget grupperades ihop med antingen andra grupper eller ensamma lappar. På samma sätt som innan fick även dessa nya grupper sammanfattade titlar, men denna gången på gula post-it-lappar. Även i detta steg lämnades grupperingar (blå lappar) eller nyckelord (rosa lappar) som inte ansågs passa ihop med andra lappar kvar ensamma. I sista steget i bearbetningen av data placerades grupperna från andra kodningen och de kvarvarande ensamma lapparna först i en cirkel. Sedan analyserades inbördes förhållanden mellan dem genom att varje grupp eller ensam lapp var för sig jämfördes med samtliga andra grupper eller lappar. Resultatet av detta arbetet användes sedan som underlag för den vidare analysen i kapitel *5 Analys*.

3.5 Etiska ställningstaganden

För att undvika etiska problem utgick studien från de fyra etiska krav som presenteras av Lind (2014). Medverkande i studien informerades om studiens syfte samt gavs möjlighet till anonymitet och att när som kunna avbryta sitt deltagande. Intervjuerna spelades endast in ifall samtycke gavs. Medverkande informerades även om att allt insamlat material förvaras oåtkomligt för obehöriga samt att det förstörs efter studiens avslut. Vidare gavs deltagarna möjlighet att komplettera sina berättelser i efterhand och de erbjöds även författarnas kontaktuppgifter för ytterligare frågor eller funderingar. De etiska ställningstagandena ligger i linje med de som presenteras av Hedin (1996).

3.6 Forskningskvalitet

Kvalitativa studiers forskningskvalitet kan enligt Lind (2014) bedömas utifrån studiens autencitet, pålitlighet och träffsäkerhet. Lind beskriver autencitet som den insamlade datans äkthet. Vidare beskriver han pålitlighets som att studien är genomförd på ett metodiskt sätt samt har kunnat granskats av externa parter. Träffsäkerhet avser huruvida underlaget faktiskt undersöker det fenomen som studeras. Något som talar för studiens autencitet är att allt empiriskt material transkriberades i den mån det var möjligt, alltså för de intervjuer som spelades in, och alltså har författarna kunnat utgå ifrån respondenternas faktiska ord i analysen. För att ytterligare öka autenciteten återges mycket av empirin i form av citat i kapitel *4 Empiri*. Att alla intervjuer inte spelades in kan dock ses som negativt. Detta hanterades genom att författarna efter de intervjuerna omgående renskrev och granskade

anteckningarna från intervjuerna tillsammans. I detta kapitel har studiens metod redovisas utförligt för att genom transparens öka studiens pålitlighet. Vidare har även arbetet granskats av både handledare och andra studenter, vilket vidare talar för en hög pålitlighet. Slutligen kan träffsäkerheten anses hög då studiens empiri tillsammans med teori kunde besvara frågeställningen. Detta tyder på att de intervjuer som genomförts har behandlat det problem de avsett att göra. Dock bör det poängteras att tidigare framförda svagheter i intervjuguide upplägg, se delkapitel *3.3.2 Upplägg*, kan antas ha minskat studiens träffsäkerhet något.

4 Empiri

Företaget gör mätningar som sedan används som underlag vid utformandet av områdena *processer* samt *planering*. Vidare ses området *medarbetare* som betydande för verksamheten och här betonas utbildning samt motivation som två viktiga delar. Inom vardera av dessa områden identifierades verktyg som fallföretaget använder för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Med utgångspunkt i det insamlade empiriska materialet, beskrivs i detta kapitel samtliga områden och de verktyg som identifierades under intervjuerna.

4.1 Mätningar

Majoriteten av alla mätningar som görs på den undersökta snabbmatsrestaurangen genomförs med hjälp av restaurangernas kassasystemet samt stämplingsklocka och sker oavbrutet under dagen. Enligt de intervjuade mäter systemen det mesta som går att mäta, allt från försäljning i kronor eller antal produkter till tiden det tar att servera en gäst. "*Vi kan få fram exakt försäljning för varje minut och timme"* förklarar en av de intervjuade restaurangcheferna, Respondent 8. Vidare styrks detta av en restaurangägare, Respondent 3, som sa att *"kassorna räknar ut hur mycket vi sålt och får då en kostnad för maten."* Alla mätningar finns tillgängliga i systemet och det är sedan upp till varje restaurang att själva välja vilka variabler de vill använda sig av. Under intervjuerna beskrivs det som att det övergripande syftet med mätningarna som görs är att förbättra verksamheten och i sin tur bli mer lönsamma. En restaurangägare, Respondent 1, förklarade att de mäter produktivitet för att "*skapa ett framgångsrikt företag med bra lönsamhet och för att kunna utvecklas och växa."*. Förbättring och i sin tur lönsamhet beskrevs i samtliga intervjuer som syftet med mätningarna.

I samtliga intervjuer identifierades löneprocent som det mest använda måttet för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Löneprocent definieras som lönekostnad dividerat med försäljning, se ekvation 2. Målet är att hålla löneprocenten nere och alltså ha en låg personalkostnad relativt försäljningsintäkter. *"Lönen ska vara så låg som möjligt för att få in så mycket pengar som möjligt till restaurangen"* menar en restaurangchef, Respondent 5. Vidare menar en annan restaurangchef, Respondent 11, att det är ett sätt att mäta *"pengar in jämfört med pengar ut"*. Andra mått flertalet av de intervjuade kollade på för att bedöma produktiviteten var servicetiden, alltså den tid det tar från det att gästens kvittot genererats till att gästen serveras sin mat. Beroende på restaurang så var målet var en servicetid under 120 till 180 sekunder.

$$Löneprocent = \frac{Lönekostnad}{Försäljning} \qquad (2)$$

4.2 Processer

De rutiner som beskriver hur fallföretagets processer ska genomföras är en viktig och central del av verksamheten. En betydande process är beställningskiosker, vilka blir allt vanligare och nu används på alla de restauranger som ingår i studien.

4.2.1 Rutiner

Majoriteten av de tillvägagångssätt och processer som används på hamburgerrestaurangerna är centralt definierade av den undersökta snabbmatskedjan. Därmed utförs de flesta aktiviteter på samma sätt på samtliga restauranger, baserat på centralt definierade rutiner. Exempelvis ska hamburgarna tillagas och monteras likadant oavsett vem som gör dem eller vart det sker. Vikten av att följa dessa rutiner poängterades av samtliga intervjuade och ansågs vara grunden för hög produktivitet samt kvalitet. En restaurangägare, Respondent 1, menade att "*... det är viktigt att vi följer våra rutiner, gör vi det så serverar vi bra mat.*". Åter till exemplet om hamburgaren, ifall hamburgaren tillagas enligt givna instruktioner menar de intervjuade att den både blir godare samt att det i slutänden minskar tillagningstiden. En restaurangchef, Respondent 5, förklarade att medarbetarna ibland undrar varför de måste göra vissa rutiner på just det sättet och restaurangchefen menade då att "*...även fast det bara handlar om fem sekunder så gör det stor skillnad för gästens helhetsupplevelse.*".

4.2.2 Beställningskiosker

Alla som intervjuades arbetade på eller ägde restauranger med kiosker där gästen själv lägger in sin beställning. I och med införandet av dessa kiosker görs all mat nu på beställning och förbereds inte längre i förväg vilket tidigare var fallet. Eftersom maten inte längre ligger förberedd minskar risken för att mat behöver slängas på grund av att den blivit dålig vilket ansågs positivt. *"Vi ska inte servera gammal mat utan göra rätt mängd av allt"* förklarade en restaurangchef, Respondent 11. Vidare minskar även risken att servera mat som inte är fräsch. I och med att medarbetarna på många restauranger inte längre personligen tar emot beställningarna från gästerna beskrev en restaurangchef, Respondent 9, det som extra viktigt med bra service. Överlämningen av maten till gästen är nu enda tillfället då personalen interagerar med gästen och det är därför viktigt att detta sker på ett lugnt och trevligt sätt menade restaurangchefen.

4.3 Planering

För att kombinera hög produktivitet och kvalitet är planering en viktig del inom verksamheten. Planeringen görs främst med de två verktygen *budgetering* och *schemaläggning*, där budgeten ligger till grund för schemaläggningen. Vid schemaläggning tas även medarbetarnas kunskap och erfarenhet i beaktning.

4.3.1 Budgetering

Budgetering framhålls under intervjuerna som ett viktigt verktyg i verksamheten. En restaurangägare, Respondent 2, förklarar att snabbmatsrestauranger verkar i en bransch med låga marginaler och att det därmed är av största vikt att hålla nere kostnaderna. Vidare beskrev ytterligare en restaurangägare, Respondent 1, att "*Budgeten [...] är nyckeln till framgång"*. Bilden delas av de andra som intervjuades och en restaurangchef, Respondent 6, förklarade att då verksamheten är personalintensiv är lönekostnader den största kostnadsposten. Således är det viktigt för verksamheten att på förhand budgetera

lönekostnader utefter prognostiserad försäljning. Prognoser baseras på tidigare års data och har stor betydelse för den operativa verksamheten, vilket beskrevs av en restaurangägare, Respondent 3, som att "*Prognoser är nyckeln till verksamheten"*. Vidare beskriver en restaurangchef, Respondent 10, att de tittar på föregående års siffror samt trender. Vid budgetering används det beskrivna måttet löneprocent som ett krav för hur stor andel de budgeterade lönekostnaderna ska utgöra av den prognostiserade försäljningen. Således används budgetering för att hålla nere lönekostnader och på så vis kunna vara lönsamma i en bransch med små marginaler.

4.3.2 Schemaläggning

Ytterligare ett viktigt planeringsverktyg är schemaläggning, där medarbetare schemaläggs utifrån den budgeterade lönekostnaden. Trots betydelsen av låga kostnader, som tidigare betonats, finns det en gräns för hur mycket de kan pressas ner. Till exempel förklarade en restaurangchef, Respondent 10, att ifall de schemalägger för lite personal på dagar eller under timmar då de av erfarenhet vet att är mycket gäster kommer det påverka medarbetarna negativt. Samma restaurangchefen förklarade att "*Kapar man personal kan det bli jättejobbigt att jobba och då vill folk inte vara kvar"*. Detta då de är för få som arbetar och varje medarbetare behöver utföra jobbet av flera personer samtidigt, vilket i sin tur leder till missnöjda anställda, trots att det kanske inte syns på den kortsiktiga försäljningen. Hinner inte medarbetarna med sitt arbete får gästerna vänta och därmed ökar risken att gästerna i framtiden väljer andra restauranger. En restaurangägare, Respondent 4, är inne på samma spår och beskriver att ett kortsiktigt fokus på att hålla nere kostnader kan påverka restaurangens möjligheter till lönsamhet och att nå långsiktiga mål.

Vid schemaläggning tas även medarbetarnas kompetens och erfarenhet i beaktning. Detta för att säkerhetsställa att medarbetarnas kollektiva kunskap och erfarenhet täcker alla de områden som är nödvändiga för en fungerande daglig verksamhet. Vidare beskrev en restaurangägare, Respondent 1, att produktiviteten sommaren 2020 var högre då de på grund av minskad efterfrågan endast var i behov av att ta in erfaren personal . Således behövdes inte samma mängd nyanställda som de vanligtvis använder sig av under sommarmånaderna. Detta visar på att schemaläggningen inte endast kan baseras på budgeterade lönekostnader, utan personalens kunskap samt erfarenhet har också en betydelse för att kombinera hög produktivitet och kvalitet.

4.3.3 Justering av planering i realtid

Löneprocenten utvärderas kontinuerligt under dagen för att säkerhetsställa att den möter de prognoser som satts för dagen. Vidare betonar en restaurangägare, Respondent 2, förmågan att vara elastisk som grundläggande, vilket konkret innebär att i realtid balansera de faktiska kostnaderna mot de faktiska intäkterna. Genom att varje timme försöka anpassa lönekostnaden efter försäljningen kan restaurangerna vara lönsamma. *"Vi vill maximera vår vinst och jobbar mot det målet. Produktivitet slutar i lönsamhet"* förklarade en annan restaurangägare, Respondent 4. En restaurangchef, Respondent 7, beskrev att ifall försäljningen inte möter den prognostiserade nivån kan restaurangchefer eller skiftledare

justera löneprocenten genom att fråga medarbetare ifall de kan tänka sig att avsluta sitt pass. "*Det är små marginaler, är det lugnt kan man behöva skicka hem folk".* På så sätt minskar lönekostnaden för timmen och därmed också löneprocenten. Med andra ord justeras schemat och antal schemalagda medarbetare förändras beroende på den faktiska försäljningen i realtid.

4.4 Medarbetare

I samtliga intervjuer beskrevs betydelsen av medarbetarnas kompetens för snabbmatsrestaurangernas verksamheter. Det identifierades som en av de viktigaste faktorerna för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. De intervjuade poängterade flertalet gånger vikten av kunniga och motiverade medarbetare samt att "*jobba med rätt man på rätt plats.*" Vidare beskrev en restaurangägare, Respondent 1, att "*du kan inte komma undan, du måste bemanna rätt.*" För att kunna uppnå en hög produktivitet krävs det att medarbetarna utbildas på rätt sätt och alltså har kunskap om på vilket sätt och varför uppgifter ska utföras. Vidare beskrev en restaurangägare, Respondent 3, att verksamhetens kvalitet är beroende av medarbetarnas kompetens.

För att ta till vara på medarbetarnas kompetens identifierades motivation som en viktig faktor. Ett verktyg som används för att stimulera motivation är interna tävlingar för medarbetarna. Syftet med tävlingarna är både att öka medarbetarnas motivation samt engagemang. Motivation ansågs grundläggande och en restaurangchef, Respondent 5, förklarade det som att *"man får samma lön även fast man springer långsamt".* Personen menade då att ifall medarbetarna är motiverade och "*med på tåget"* anstränger de sig mer än icke motiverade medarbetare. Vidare beskriver en restaurangchef, Respondent 9, att de använder sig av tävlingar för att göra det roligare att jobba och för att *"... tagga till teamen."* Tävlingarna kan exempelvis gälla flest sålda dippsåser på en timme eller vilken lina i köket som arbetar snabbast. Oftast anordnas tävlingarna på de enskilda restaurangerna, men de kan även arrangeras på central nivå. Ibland motiveras medarbetarna med priser, som biobiljetter eller mat, men även tävlingar utan materiella priser förekommer. Förutom en koppling mellan prestation och belöningar inom verksamheten, som de interna tävlingarna utgör, finns det även en koppling mellan prestation och faktiskt lönesättning. Detta då det genomförs medarbetarsamtal där medarbetarna får betyg baserat på prestation, varefter lönen sedan grundas. Denna koppling mellan finansiell belöning och prestation återfinns även för restaurangcheferna i form av bonussystem. Ifall restaurangcheferna kan uppvisa goda finansiella resultat för den restaurang de är ansvariga för erhåller de bonusar.

5 Analys

På fallföretaget utförs kontinuerliga mätningar och dessa ligger sedan till grund för organisationens processer samt planering. Vidare är områdena *processer*, *planering* och *medarbetare* viktiga för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Kapitlet kommer att analysera samt konkretisera *hur* snabbmatsrestauranger arbetar med dessa områden och tillhörande verktyg för att kombinera hög produktivitet och kvalitet.

5.1 Mätningar

Enligt empirin utförs mätningar konstant på fallföretaget och den stora mängd data som finns tillgänglig i datasystemen används som underlag för att förbättra verksamheten. Gremyr et al. (2020) beskriver hur mätningar är en förutsättning för förbättring i organisationer. Även Power (2004) menar att anledningar till att företag utför mätningar är för att kunna förbättra, men också att organisationer mäter för att kunna standardisera processer. Under intervjuerna framgick det tydligt att mätningar spelar en viktig roll vid utformningen samt standardiseringen av verksamhetens processer och tillhörande rutiner. Vidare menar Power att mätningar även används för att skapa förståelse för hur resurser på ett effektivt sätt bör allokeras inom verksamheten. På fallföretaget används mätningar på liknande sätt och är en viktig del för organisationens planering och allokering av resurser, alltså budgetering. Således ligger mätningar till grund för fallföretagets processer och planering, vilka i sin tur skapar förutsättningar för verksamheten att uppnå en kombination av hög produktivitet och kvalitet.

Som berört i delkapitel *3.3.2 Upplägg*, lades vid utformningen av intervjuguiden ett stort fokus på mätningar. Detta eftersom författarnas hypotes var att mätningar är ett viktig verktyg för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Hypotesen om mätningars betydelse för att kombinera hög produktivitet och kvalitet bekräftas delvis av empirin, men som beskrivet i ovanstående stycke visade det sig att mätningar snarare är en förutsättning för andra verktyg snarare än ett verktyg i sig självt. Trots att mätningar gavs ett stort fokus i intervjuguiden var det inte något som respondenterna fokuserade på i någon större utsträckning. Istället fokuserade respondenterna på flera andra viktiga delar för att kombinera hög produktivitet och kvalitet, alltså områdena *processer, planering* och *medarbetare*. Med andra ord menar författarna att mätningarnas fokus vid utformningen av intervjuguiden sannolikt inte har påverkat möjligheten att besvara frågeställningen, då flertalet områden och verktyg kunde identifieras.

5.2 Processer

Som studiens empiri visar använder sig fallföretaget av rutiner, och därmed en hög grad av standardisering. I teorin finns det tydliga fördelar med standardiserade processer. Enligt Slack och Lewis (2017) bidrar standardiserade processer till en ökad snabbhet och låga kostnader, vilket i sin tur leder till en ökad produktivitet. Dock har inte författarna funnit samma entydighet i teorin för hur rutiner leder till hög kvalitet. Kvalitet kan antas variera mellan olika branscher och kundsegment, vilket får stöd av Bergman och Klefsjö (2012) som menar

att kvalitet definieras av kunden och baseras på förväntningar. I studiens sammanhang innebär det att kunder inom snabbmatsindustrin definierar kvalitet annorlunda jämfört med kunder på restauranger inom de högre prissegmenten. Kunder på snabbmatsrestauranger förväntar sig snabb leverans, låga priser och ett standardiserat koncept som inte varierar mellan olika restauranger inom snabbmatskedjan. Således bidrar en hög standardisering på snabbmatsrestauranger till att tillfredsställa kundens förväntningar och därmed en hög kvalitet. Med andra ord är rutiner ett verktyg för att kombinera hög produktivitet och kvalitet på fallföretaget.

Ett exempel på en process på fallföretaget är beställningskiosker och dessa blir allt vanligare på fallföretagets olika restauranger. Jones visade redan år 1988 på betydelsen av processteknologi för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Även senare studier, bland annat Rew et al. (2020), lyfter fram hur innovativa processer kan användas för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. På fallföretaget skulle beställningskioskerna kunna ses som en sådan innovativ process. Som tidigare berört tillhör snabbmatsrestauranger tjänstekategorin *service factory* (Holweg et al., 2018). Calabrese (2012) visar på betydelsen av processteknologi för att kombinera hög produktivitet och kvalitet inom den här tjänstekategorin. Med utgångspunkt i teorin kan alltså beställningskiosker tolkas som ett effektivt verktyg för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. I praktiken visar sig detta i och med att beställningskioskerna gör att ordrar produceras på beställning, vilket enligt respondenterna leder till fräschare mat. Detta kan i sin tur antas leda till nöjdare kunder och därav hög kvalitet. Vidare bidrar beställningskioskerna sannolikt till hög kvalitet eftersom kunden på ett flexibelt sätt kan skräddarsy sin order efter specifika önskemål på ett enklare sätt och på så sätt öka kundnöjdheten. Att producera på beställning kan även antas leda till en mindre mängd matsvinn, vilket kan antas leda till hög produktivitet då resurserna används mer effektivt. Dessutom kan det antas spara tid för kassapersonal när kunderna självständigt genomför sina beställningar i beställningskioskerna, vilket i sin tur kan tänkas sänka personalkostnader och således leda till en förhöjd produktivitet.

I delkapitel *3.3.1 Urval* diskuterades eventuella skillnader mellan restaurangägares och -chefers kunskap om processer och den operationella verksamheten. Detta var något som författarna misstänkte kunde påverka deras svar och således studiens empiriska material. Ett argument som lyfts fram om varför restaurangchefer skulle ha en högre kunskap om processerna är att de arbetar närmre den operationella verksamheten jämfört med ägare, som jobbar mer strategiskt. Ett argument som framfördes mot att restaurangägarna skulle ha en högre kunskap om processerna än restaurangcheferna var att ägarna i studiens urval hade betydligt längre erfarenhet inom verksamheten jämfört med cheferna. Trots författarnas olika hypoteser visade det sig att den faktiska skillnaden mellan respondenternas svar var låg och inga tydliga skillnader gick att påvisa. Detta skulle kunna bero på den höga grad av standardisering som identifierades i intervjuerna. Den höga graden av standardisering kan antas underlätta och säkerhetsställa att både ägare och chefer i stor utsträckning får samma utbildning och kunskap. Vidare kan det tänkas att eftersom samtliga respondenter har en relativt lång erfarenhet inom verksamheten, innebär det att de har en god kunskap om verksamhetens processer. Till exempel hade de restaurangchefer som medverkade i studien

minst fem års erfarenhet i verksamheten och restaurangägarna hade minst 20 års erfarenhet i verksamheten. Både fem och 20 års erfarenhet kan anses vara lång erfarenhet i en verksamhet med hög grad av standardisering. Skillnaden mellan de två rollernas tid i verksamheten tros därför bli mindre betydande jämfört med verksamheter där graden av standardisering är lägre. Detta talar därmed för att såväl ägarna som cheferna har skapat en betydande kunskap om processerna, vilket alltså skulle kunna förklara varför samtliga respondenter, oavsett roll, hade liknande kunskap om processerna och dess rutiner. Med andra ord kunde ingen utmärkande skillnad mellan respondenternas svar identifieras, vilket snabbmatsrestaurangers höga grad av standardisering troligen är anledningen till.

5.3 Planering

I fallföretagets budgetering används tidigare data för att prognostisera försäljning och på så sätt budgetera de lönekostnader som krävs för att möta efterfrågan. Verksamhetens tillvägagångssätt för att budgetera får stöd i teorin. Bland annat lyfter Slack och Lewis (2017) fram den förväntade framtida efterfrågan som en viktig variabel för att planera verksamhetens kapacitet. Vidare menar Power (2004) att mätningar ligger till grund för att skapa förståelse för hur resurser på bästa sätt ska allokeras. Detta skulle kunna jämföras med hur fallföretaget använder historisk försäljningsdata för att på bästa sätt budgetera lönekostnader. Power argumenterar för att resurser som allokeras på ett effektivt sätt skapar värde för kunden och således kan det antas leda till hög kvalitet. Genom att på förhand budgetera och balansera kostnader mot intäkter kan fallföretaget minska risken för att den planerade kapaciteten avviker från den kapacitet som krävs för att möta den faktiska efterfrågan. Med andra ord är budgeteringen ett viktigt verktyg för att på förhand balansera kostnader och intäkter och på så sätt skapa förutsättningar för att kunna kombinera hög produktivitet och kvalitet.

Vid schemaläggning översätts de budgeterade lönekostnaderna till antal medarbetare och personaltimmar som behövs för att möta den förväntade efterfrågan. Eftersom schemaläggningen således är en förlängning av budgeteringen används dessa verktyg på liknande sätt för skapa förutsättningar för att kunna kombinera hög produktivitet och kvalitet. Vad som skiljer schemaläggningen från budgeteringen är att schemaläggning även tar hänsyn till medarbetarnas kunskap. Därav säkerhetsställer schemaläggningen att den kunskap och kompetens som krävs för att bedriva verksamheten finns tillgänglig. Slack and Lewis (2017) menar att ju mer kunskap personalen har om en viss process, desto snabbare kan processen utföras och till desto lägre kostnad. Detta leder i sin tur till en hög produktivitet. Vidare menar de att en hög kunskap om processerna leder till färre fel, vilket i sin tur leder till högre kvalitet på verksamhetens processer. Således skapar schemaläggningen förutsättningar för att kunna kombinera hög produktivitet och kvalitet, då den säkerställer tillgången till kompetens i verksamheten.

Trots behovet av planering, vilket budgeteringen och schemaläggningen är exempel på, kommer den förväntade försäljningen mer eller mindre avvika från den faktiska efterfrågan. Detta eftersom såväl budgeteringen som schemaläggningen endast är baserad på en prognos och att det därmed råder osäkerhet kring framtidens faktiska efterfrågan. På grund av detta

betonar respondenterna vikten av att kunna justera och anpassa planeringen i realtid efter den faktiska efterfrågan, och alltså är förmågan att vara elastisk viktig för fallföretaget. Om fallföretaget till exempel schemalägger för lite personal relativt den faktiska efterfrågan kan det innebära att de inte har den kapacitet som krävs för att möta denna. Detta kan betyda att fallföretaget inte kan leverera mat tillräckligt snabbt eller i tillräckligt stor volym, vilket i sin tur riskerar att leda till missnöjda kunder och upplevd låg kvalitet. Omvänt kan en för hög schemalagd kapacitet relativt den faktiska efterfrågan innebära att företaget har för höga lönekostnader relativt försäljningen och att den total produktiviteten för verksamheten således är låg. Detta då input i form av kostnader är höga medan output i form av intäkter hålls konstant, vilket leder till en låg produktivitet (Holweg et al., 2018). Fallföretaget använder sig av måttet *löneprocent* för att relatera personalkostnader till intäkter och därmed kontrollera huruvida den prognostiserade efterfrågan överensstämmer med den faktiska efterfrågan. Detta måttet får stöd av Grönroos och Ojasalo (2004) som menar att finansiella mått som relaterar intäkter till kostnader är lämpliga för att utvärdera kombinationen av produktivitet och kvalitet. Genom att kontinuerligt utvärdera löneprocenten kan fallföretaget säkerställa att en hög produktivitet upprätthålls samtidigt som kvaliteten är hög. För att nå en hög produktivitet och kvalitet är det alltså viktigt att fallföretaget anpassar och justerar sin schemaläggning kontinuerligt utifrån löneprocenten.

5.4 Medarbetare

Respondenterna på fallföretaget betonade vikten av de anställda och deras kompetens för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Trots betydelsen av processer var det tydligt att medarbetarna ansågs ha större betydelse för att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Med andra ord betonar respondenterna det som Calabrese (2012) benämner som mänskliga resurser snarare än organisatoriska resurser. Vidare menar Calabrese att mänskliga och organisatoriska resurser är olika viktiga för att kombinera hög produktivitet och kvalitet beroende på vilken typ av tjänst som företaget erbjuder. För *service factory*, vilket är den tjänstekategori fallföretaget ingår i, är organisatoriska resurser främst betydande. Detta styrks av Jones (1988) som menar att processteknologi, alltså organisatoriska resurser, var en viktig konkurrensfördel inom snabbmatsindustrin under 1970-talet. Alltså skiljer sig teorin från hur fallföretaget upplever betydelsen av vardera resurs då respondenterna i kontrast till teorin betonar vikten av mänskliga över organisatoriska resurser. Studiens empiri behöver per automatik inte betyda att snabbmatsrestaurangerna inte värderar organisatoriska resurser lika högt som mänskliga resurser. Istället skulle det kunna vara så att de tar för givet att dessa resurser, till exempel teknologin i form av de olika maskinerna, fungerar felfritt. Ytterligare en anledning till fallföretagets fokus på mänskliga resurser kan tänkas vara att processer inte skapar värde för kunderna förrän medarbetarna utför dem, oavsett hur väldefinierade och -utvecklade de är. Detta kan även förklara varför fallföretaget betonar vikten av medarbetarnas kompetens, då rätt kunskap krävs för att kunna utföra processerna och dess rutiner på bästa möjliga sätt.

Fallföretaget incitament för medarbetarna att använda sin kompetens. Som berört i empirin motiveras medarbetarna med hjälp av interna tävlingar, där de kan vinna olika typer av priser.

Detta kan ses som en typ av yttre motivation, vilket enligt Calabrese (2012) är en lämplig typ av motivation för att kombinera hög produktivitet och kvalitet inom *service factory*. Då fallföretaget aktivt arbetar med att stimulera den typ av motivation som passar deras typ av verksamhet, det vill säga *service factory*, skulle det kunna tala för en hög grad av motivation. Att interna tävlingar skulle kunna ge hög produktivitet styrks av Kerr (1975) som hävdar att det beteende som belönas också är det beteende som främjas. Dessutom är de interna tävlingarna baserade på mätningar av produktivitet, till exempel kvantitativa mått som antal sålda dippsåser per anställd. De interna tävlingarna kan därför i sin tur antas öka medarbetarnas fokus på att arbeta produktivt och således produktiviteten. Detta ligger i linje med Power (2004) som menar att det som mäts i en organisation också är det beteende som främjas. Då de interna tävlingarna antas skapa en hög produktivitet borde det medföra att kunderna på fallföretaget får sin mat levererad snabbare på grund av kortare tid mellan beställning och servering. Detta kan i sin tur antas bidra till hög kundnöjdhet och därmed hög kvalitet eftersom kundernas förväntningar på snabb service kan mötas. Då de interna tävlingarna används för att motivera medarbetare, kan det tänkas att motiverad personal bemöter gäster på ett mer engagerat och trevligare sätt. Detta kan i sin tur tänkas skapa nöjdare kunder och således hög kvalitet, vilket styrks av att motiverade medarbetare enligt Jerris (1999) presterar bättre. På snabbmatsrestauranger kan en bra prestation antas innebära bättre service och därmed kvalitet för gästen. Med andra ord är de interna tävlingarna ett verktyg för att kombinera hög produktivitet och kvalitet.

I delkapitel *3.3.1 Urval* framförde författarna en hypotes om att restaurangägarna skulle ha ett mer utpräglat finansiellt intresse jämfört med restaurangcheferna. Detta var inte något som intervjuerna kunde bekräfta och således inget som speglades i studiens empiri. Anledningen till detta skulle kunna vara att det finns bonussystem där restaurangcheferna får bonusar baserat på restaurangens finansiella resultat. Detta kan i sin tur antas minska gapet mellan ägarnas och chefernas intressen, då det för båda rollerna finns yttre motivation i form av belöningar för att kombinera hög produktivitet och kvalitet.

6 Slutsats

Studien ämnar besvara hur snabbmatsrestauranger kombinerar hög produktivitet och kvalitet. I studien identifieras områdena *processer*, *planering* och *medarbetare* som viktiga delar för att uppnå en kombination av hög produktivitet och kvalitet. Processer spelar en viktig roll i verksamheten där rutiner används för att möjliggör snabba och korrekta processer samt gör att de kan nå hög kvalitet och produktivitet. Beställningskioskerna är ett exempel på en relativt ny process som det senaste fått en ökad betydelse för verksamhetens möjligheter att kombinera hög produktivitet och kvalitet. Vidare skapar planering förutsättningar för att kombinera hög produktivitet och kvalitet, där verktygen de främst använder sig av är budgetering och schemaläggning. Medarbetarnas kompetens identifierades som en nyckel till framgång och är en del av övriga områdena då både planeringen och processerna utförs av samt berör medarbetarna. Medarbetarna motiveras med hjälp av yttre incitament i form av interna tävlingar där goda prestationer belönas. Avslutningsvis är mätningar en förutsättning för samtliga av de identifierade områdena, vid såväl den initiala planeringen och framtagningen av processer, som vid den kontinuerliga utvärderingen av dessa. Dessutom är mätningar viktiga för att motivera och utvärdera medarbetarna. Med andra ord kombinerar snabbmatsrestaurangen hög produktivitet och kvalitet genom att med hjälp av mätningar planera, skapa standardiserade rutiner för processer samt motivera och utveckla medarbetarnas kompetens. Den kontinuerliga utvärderingen är en viktig del i att säkerhetsställa att kombinationen av hög produktivitet och kvalitet upprätthålls.

Studiens resultat kan antas vara överförbara till andra restauranger inom restaurangkedjan med tanke på att fallföretagets koncept och processer till hög grad är standardiserade. Vidare talar den höga graden av standardisering inom snabbmatsindustrin som helhet för att resultaten kan vara överförbara till snabbmatsrestauranger utanför restaurangkedjan. Dock är studien endast utförd på ett fallföretag och alltså en restaurangkedja. För att säkerhetsställa resultatens applicerbarhet på andra snabbmatskedjor och -restauranger hade ytterligare studier behövts genomföras på andra restaurangkedjor.

Kunskapen studien bidrar med är viktig för praktiker, till exempel restaurangägare och -chefer inom snabbmatsindustrin. Genom att förstå hur studiens fallföretag arbetar för att kombinera hög produktivitet och kvalitet kan praktiker på andra snabbmatsrestauranger ta lärdom och inspireras av hur dessa kan kombineras. Således kan kunskapen användas för att förbättra den egna verksamheten och ge möjligheter till ökad lönsamhet.

Den här studien har endast undersökt *hur* snabbmatsrestauranger kombinerar hög produktivitet och kvalitet. Dock har studien inte undersökt vilken den optimala kombinationen är eller vilka av de identifierade områdena och verktygen som på bästa sätt uppnår den optimala kombinationen. Med andra ord, ifall områdena och verktygen är olika effektiva och i så fall vilka av dem som är mest lämpliga för snabbmatsrestauranger. Detta hade varit en intressant vidareutveckling av denna studien och hade kunnat vara något vidare studier skulle kunna undersöka.

7 Referenser

Alänge, S. (2009). *The Affinity-Interrelationship Method AIM; A Problem Solving Tool for Analysing Qualitative Data Inspired by the Shiba "Step by Step" Approach.* Chalmers University of Technology, Division of Quality Sciences, Department of Technology Management and Economics.

Baines, T., Lightfoot, H. & Smart, P. (2011). Servitization within Manufacturing: Exploring the Provision of Advanced Services and Their Impact on Vertical Integration. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 22(7), s. 947-954.

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur AB. Lund.

Blomkvist, P. & Hallin, A. (2015). *Metod för teknologer: Examensarbete enligt 4-fasmodellen.* Studentlitteratur AB.

Bjurek, H, Gustafsson, B. Kjulin, U. Kärrby, G. (1993). Produktivitet och kvalitet i offentlig tjänsteproduktion - exemplet daghem. *Ekonomisk Debatt, vol. 21(6)*, s. 529-539.

Calabrese, A. (2012). Service productivity and service quality: A necessary trade-off?. *Int. J. Production Economics, vol.* 135, s. 800-812.

Creswell, J. & Plano Clark, V. (2004). *Principles of Qualitative Research: Designing a Qualitative Study.* [PowerPoint-presentation]. Office of Qualitative & Mixed Methods Research, University of Nebraska, Lincoln.

Eriksson, E. (2020). *Service Operations Management: Introductory lecture* [PowerPoint-presentation]. Chalmers Tekniska Högskola

Cheng, C., Chiu, S., Hu, H. & Chang, Y. (2011) A study on exploring the relationship between customer satisfaction and loyalty in the fast food industry: With relationship inertia as a mediator. *African Journal of Business Management Vol. 5(13)*, s. 5118-5126

Gillberg, N. & Norbäck, M. (2020). *Fallstudier och intervjuer.* [PowerPoint-presentation]. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Gremyr, I., Bergquist, B. & Elg, M. (2020). *Quality Management: An Introduction*. Studentlitteratur, Lund.

Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic* (4 uppl.). John Wiley Sons Inc.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. (2004). Service productivity - Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research, vol. 57,* s. 414-423.

Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Hedin, A. (1996). *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*.

Holweg, M., Davies, J., Meyer, A. Lawson, B. & Schmenner, R. (2018), *Process Theory: The Principles of Operations Management*. Oxford University Press, UK.

Jerris, L. A. (1999). Human resources management for hospitality. Pearson.

Johnston, R. (2005). Service Operations Management: From the Roots Up. *International Journal of Operations and Production Management, vol. 25(12)*, s. 1298-1308.

Jones, P. (1988). Quality, capacity and productivity in service industries. *Int. J. Hospitality Management Vol. 7 (2)*, s. 104-l l

Kerr, S. (1975) On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of management journal, vol. 18(4),* s.769-783.

Krugman, R. (1997). *The age of diminished expectations: US economic policy in the 1990s*. MIT Press.

Lengnick-Hall, A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review, vol. 21(3), s*. 791-824.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Studentlitteratur AB. Lund.

Miro. (2020). *The Online Whiteboard for easy collaboration.* https://miro.com/online-whiteboard/. Hämtad 2020-12-22

Parasuraman, A., Valarie A., Zeithaml, & Leonard L. Berry. (1985). Problems and Strategies In Services Marketing. *Journal of Marketing, vol 49*, s. 33-46.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB. Lund.

Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human relations, vol. 57(6)*, s. 765-783.

Reeves, C. & Bednar, D. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review, vol. 19(3)*, Special Issue: "Total Quality" (Jul., 1994), s. 419-445.

Rew, D. Jung, J. & Lovett, S. (2020). Examining the relationships between innovation, quality, productivity, and customer satisfaction in pure service companies. *The TQM Journal © Emerald Publishing Limited, s.* 1754-2731.

Sao, A. Singh, S. Dixit, S. Pandey, A. & Singh, S. (2017). Quality, productivity and customer satisfaction in service operations: An empirical study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET), vol. 8(10),* s. 579–596.

Schmenner, R. (1986). How Can Service Business Survive and Prosper?. *Sloan Management Review, vol. 27(3)*, s. 21.

Sena, M. (2020). *Fast Food Industry Analysis 2020 - Cost & Trends*. https://www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-analysis-2020-cost-trends. Hämtad 2020-12-27

Slack, N., & Lewis, M. (2017). *Operations strategy* (5 uppl.). Pearson Education Limited.

van Teijlingen, E. & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social Research Update*, *vol. 35.*

Vuorinen, I. Järvinen, R. & Lehtinen, U. (1998). Content and measurement of productivity in the servic sector - A conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business. *International Journal of Service Industry Management, vol. 9(4), s.* 377-396.

Yin, K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, Thousand Oaks, CA

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuteman och intervjufrågor

Introduktion

1. Skulle du kunna presentera dig själv?
2. Hur skulle du beskriva din roll inom verksamheten?
3. Hur skulle du beskriva er verksamhet?

Produktivitet

4. Hur skulle du beskriva produktivitet i er verksamhet?
5. Vad skulle du säga att produktivitet har för betydelse för verksamheten?
6. Vad har ni för mål kopplade till produktivitet?
7. Hur arbetar ni för att uppnå eventuella produktivitetsmål (eller nå hög produktivitet)?

Mätningar av produktivitet

8. Hur mäter ni produktiviteten i verksamheten?
9. Vad är syftet med att mäta verksamhetens produktivitet?
10. Vilka variabler/faktorer tittar ni på när ni mäter produktivitet?
11. Hur gör ni för att mäta dessa produktivitets-variabler/faktorer?
12. Hur använder ni den data ni samlar in vid mätningar av produktivitet?
13. Vilka svårigheter kopplade till produktivitetsmätningar ser du?

Konsekvenser av produktivitetsmätningar

14. Hur tror du att produktivitetsmätningarna påverkar ert fokus på produktivitet i ert dagliga arbete?
15. Hur tror du att era mätningar av produktivitet påverkar andra delar av verksamheten?
16. Skulle du kunna ge några exempel på detta i er verksamhet?
17. Tror du att produktivitets-mätningarna påverkar andra delar av verksamheten negativt?

Konsekvenser på kvalitet av produktivitetsmätningar

18. Vad innebär kvalitet i er verksamhet?
19. Vad skulle du säga att kvalitet har för betydelse för verksamheten?
20. Hur tror du att mätningar av produktivitet påverkar kvaliteten på er produktkvalitet (relatera till fråga 18)?
21. Skulle du kunna ge några exempel på detta i er verksamhet?
22. Hur tror du att mätningar av produktivitet påverkar kvaliteten på er service?
23. Skulle du kunna ge några exempel på detta i er verksamhet?
24. Hur tror du att mätning av produktivitet påverkar gästens upplevelse?
25. Skulle du kunna ge några exempel på detta i er verksamhet?

Övrigt

26. Har du några övriga tankar/åsikter om diskussionerna som har förts och begreppen som har diskuterats?
27. Tips om liknande chefer att intervjua i Sverige, t.ex Göteborg? Tips på kanaler att leta i?