



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Från idé till succé

See everything you miss when you fly to Nice

Erik Jönsson
Katarina Rave
Therese Warringer

Handledare:
Szilvia Gyimóthy
Jan Henrik Nilsson

C-uppsats
Vt 2008

Förord

Från idé till succé – See what you miss when you fly to Nice är en uppsats som behandlar konceptutveckling av tjänster inom servicebranschen. Utvecklingsprocessen och teorin har sedan knutits an till verkligheten genom ett empiriskt exempel – tågcharter, ett nytt resekoncept på den svenska chartermarknaden.

Vi vill ta tillfället i akt och tacka våra handledare, Szilvia Gyimóthy och Jan Henrik Nilsson. De har med insiktsfulla synpunkter och konstruktiv kritik styrt oss i rätt riktning. Tacksamhet riktas till Fritidsresors Lottie Knutson och Vings Jessica Svensson för att de tog sig tid att svara på våra frågor. Ett extra stort tack vill vi ge Rolf Häggström på Fritidsresor som med sin kunskap bidragit till att ge uppsatsen empirisk tyngd. Avslutningsvis vill vi tacka cafeterian på Campus Helsingborg som med sitt utbud ständigt räddat oss från blodsockerfall.

Helsingborg den 28 maj 2008,

Erik Jönsson

Katarina Rave

Therese Warringer

Sammanfattning

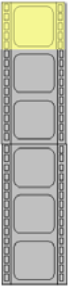
Uppsatsens titel:	Från idé till succé – See everything you miss when you fly to Nice
Seminariedatum:	5:e juni 2008
Ämne/Kurs:	SMTX06, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Erik Jönsson, Katarina Rave & Therese Warringer
Handledare:	Szilvia Gyimóthy & Jan Henrik Nilsson
Nyckelord:	Konceptutveckling, innovation, New Service Development, co-creation, “leader” och “follower”.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att analysera hur ett kommersiellt koncept inom mobilitet kan utvecklas på den svenska turismmarknaden. För att besvara syftet ämnar vi jämföra en teoretisk modell med verklighetens processer baserat på utvecklandet av konceptet tågcharter.
Metod:	Vår uppsats är konstruerad enligt ett kvalitativt tillvägagångssätt och intervjuer har utförts med kvalificerade personer som besitter väsentlig kunskap i förhållande till syftet. Uppsatsen angrips med en deduktiv ansats.
Teoretiska perspektiv:	Konceptutvecklingsteorin New Service Development har legat till grund för teoretisk förankring där modellen The NSD Process Cycle har en, för uppsatsen, framträdande roll.
Empiri:	Det empiriska materialet baseras på intervjuer med anställda i ledande befattningar inom Fritidsresor och Ving. Primärdata ligger till grund för analysen.
Slutsats:	Vid nyskapande av ett charterkoncept bör innovationsprocessen struktureras enligt The NSD Process Cycle dock med viss bearbetning och genomgående involvering av co-creation. En formell handlingsplan för innovationsarbete kan innebära både för- och nackdelar. En fördel kan vara att en kreativ miljö struktureras och snabbar på utvecklingsprocesser. En nackdel kan vara att en handlingsplan med formell utformning hämmar kreativitet och ökar byråkratin.

Innehållsförteckning

1. PÅSTIGNING	5
1.1 ÄMNESINTRODUKTION	5
1.2 PROBLEMBESKRIVNING	5
1.2.1 Syfte och frågeställning	6
1.3 AVGRÄNSNING OCH DEFINITIONER	6
1.4 DISPOSITION	8
2. HUR KOM VI OMBORD?	9
2.1 AVSIKT OCH ANSATS	9
2.2 KVALITATIV FORSKNINGSSTRATEGI	9
2.3 PRIMÄRDATA	10
2.3.1 Intervjuobjekt och intervjutillfälle	10
2.4 KRITIK MOT VALD METOD OCH DATA	12
3. HERR KONDUKTÖR, HUR KOM VI HIT?	14
3.1 VALDA TEORIER	14
3.2 NEW SERVICE DEVELOPMENT	15
3.2.1 The NSD Process Cycle	16
3.2.1.1 Enablers – Möjliggörare	16
3.2.1.2 Design	17
3.2.1.3 Analys	19
3.2.1.4 Utveckling	21
3.2.1.5 Lansering	24
3.3 ETT FÖRTYDLIGANDE	25
3.4 KRITIK MOT VALD TEORI	26
4. FRÅN THOMAS COOK TILL INTERRAIL	28
4.1 EN TILLBAKABLICK	28
4.2 CHARTERNES FÖDELSE OCH UTVECKLING	29
4.3 GUTEN MORGEN TÅGCHARTER	29
4.3.1. InterRail – det europeiska tågfluffandets framväxt	30
5. FRÅN STATION TILL DESTINATION	32
5.1 ATT LEDA ELLER FÖLJA?	32
5.2 NEW SERVICE DEVELOPMENT	33
5.2.1 Enablers – möjliggörare	33
5.2.2 Design	34
5.2.3 Analys	35
5.2.4 Utveckling	36
5.2.5 Lansering	38
6. AVSTIGNING	41
6.1 DISKUSSION OCH SLUTSATSER	41
6.2 TÅGCHARTER – ETT FRAMTIDA SCENARIO	44
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	45

7. KÄLLFÖRTECKNING	46
7.1 MONOGRAFI.....	46
7.2 ANTOLOGI.....	47
7.3 WEBBDOKUMENT.....	48
7.4 ARTIKEL I TIDSKRIFT OCH TIDNING	49
7.5 BROSCHYR.....	50
7.6 INTERVJU	50
8. BILAGOR.....	51
8.1 BILAGA 1	51
8.2 BILAGA 2	53
8.3 BILAGA 3	54

1. Påstigning



I det inledande kapitlet ges läsaren en introduktion till det valda ämnet och därefter presenteras uppsatsens problembeskrivning med tillhörande syfte och frågeställning. Vidare förtydligas essentiella begrepp och vilka avgränsningar som gjorts. Avslutningsvis ges en översikt av uppsatsens upplägg.

1.1 Ämnesintroduktion

Att ta tåget till sol och upplevelser är ett sätt att uppleva resandets magi. Höra rälsskarvarnas dunkande, se landskapet sakta förändras utanför fönstren, sträcka på benen under en tur till restaurangvagnen och byta tåg på centralstationer fyllda av atmosfär. Visst tar det lite längre tid än att flyga. Men i dagens turbosamhälle kan just långsamhet kännas som den dyrbaraste lyx. Välkommen ombord!¹

1.2 Problembeskrivning

Det konsumeras allt mer tjänster och upplevelser i vårt samhälle och kraven på desamma ökar i snabb takt. På turismmarknaden är utvecklingen påtaglig och resenären förväntar sig ett digert och ständigt uppdaterat utbud av tjänster och upplevelser. Då tjänster kan vara svåra att patentera krävs det för att säkerställa en konkurrenskraftig position på turismmarknaden att researrangörer ligger i ständig framkant gällande utveckling av nya tjänster.

Utvecklingen av en tjänst kräver ofta någon form av formell handlingsplan för att förverkliga en idé till succé. Den formella processen kan struktureras enligt ett antal olika modeller som alla innehåller snarlika riktlinjer. Den gemensamma nämnaren är att de samtliga syftar till att förvandla en idé till en kommersiellt gångbar tjänst. Inom tillverkningsindustrin används sedan en lång tid tillbaka modeller av liknande slag för att strukturera och förbättra utvecklingen av nya produkter. I dagens tjänstesamhälle har det valts att använda tillverkningsindustrins utvecklingsprocesser, dock med viss bearbetning för att vara bättre lämpad till tjänsteutveckling.²

¹ Fritidsresor, (2008:2). *Tågsemester. Europa I lagom takt. Ett samarbete mellan Fritidsresor och SJ.* Annonssida.

² Johnson, Susan Paul., Menor, Larry J., Roth, Aleda V. & Chase, Richard B. (2000:1-3). "A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design". I Fitzsimmons, James, A. & Fitzsimmons, Mona, J. *New Service Development. Creating Memorable Experiences.* Sid. 1-32. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.

Det faktum att tillverkningsindustrin tydligt influerat teoretiska modeller gällande utvecklingsprocesser på turismmarknaden visar att ämnet inte är tillräckligt belyst. Det kan i sin tur ha en begränsande inverkan på turismrelaterade företags utveckling av nya tjänster. Det här då tjänster och produkter skiljer sig åt i flertalet aspekter, främst produktens möjlighet att erhålla patent samt tjänstens opåtaglighet. Det finns en tendens till avsaknad av användandet av mer teoretiskt förankrade tjänsteutvecklingsmodeller inom servicebranschen. Med hänvisning till det riskerar företag att istället anamma ad hoc-inställning eller utveckla egna modeller vid utvecklingen av ett nytt tjänsteerbjudande. Det här kan i sin tur innebära att väsentliga moment uteblir och att den slutgiltiga kommersialiserade tjänsten inte uppnår sin fulla potential.³

1.2.1 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att analysera hur ett kommersiellt koncept inom mobilitet kan utvecklas på den svenska turismmarknaden. För att besvara syftet ämnar vi jämföra en teoretisk modell med verklighetens processer baserat på utvecklandet av konceptet tågcharter. Till vår hjälp har vi tagit fram följande frågeställning:

1. Hur struktureras en innovationsprocess inom ett charterbolag?
2. På vilket sätt kan en formell handlingsplan påverka innovationsprocessens utfall?

1.3 Avgränsning och definitioner

I uppsatsen väljer vi att definiera begreppet tjänst, vilket vi anser motsvara det engelska begreppet service, som ett erbjudande av immateriell art. Det innebär att den inte kan överlåtas, lagras eller transporteras. En tjänst utgörs av en kedja händelser där kunden samspelar med tjänsteföretagets anställda för att uppfylla särskilda behov. Eftersom kunden är delaktig i händelsekedjan påverkas tjänstens kvalitet av dess handlande.⁴ Vidare sammanfaller produktion och konsumtion.⁵

³ Johnson et al. (2000:18-19)

⁴ http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=328611&i_word=tj%e4nst (2008-05-15)

⁵ Eksell, Jörgen. (2005:12). ”Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning”. I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid. 11-33. Malmö: Liber.

Innovation kan tolkas i enlighet med Anne-Mette Hjalager. Hon ser en innovation som en vidare utveckling av en uppfinning i en industriell sfär tillsammans med en specialisering av tillverkningsmetoder eller som en introduktion av nya produkter på marknaden. För uppfinningar är teknik den avgörande faktorn för framgång, däremot bedöms innovationer utefter dess förmåga att kommersialiseras.⁶ Vi väljer att inrikta oss på den aspekt som behandlar innovation utifrån introduktion av nya produkter, eller som i vårt fall – tjänster, på marknaden.

Upplevelser är ett begrepp med åtskilliga definitioner. I uppsatsen har vi valt att tolka upplevelser som något unikt som är skapat i symbios mellan företag och kund där kunden förväntas vara delaktig i skapandet av sin individuella upplevelse.⁷ Vi ser att en upplevelse är något som är avgränsat i tid och rum samt påverkar våra sinnen och känslor.⁸ Aldous Huxleys betraktelse av engelskans ”experience”, som vi låter motsvara svenskans ”upplevelser”, ser ut på följande vis:

By its very nature every embodied spirit is doomed to suffer and enjoy in solitude. Sensations, feelings, insights, fancies – all these are private and, except through symbols and at second hand, incommunicable. We can pool information about the experiences, but never the experiences themselves.⁹

I uppsatsen omnämns begreppen tjänst och upplevelse och då vi anser dem tangera varandras innebörd väljer vi att särskilja dem. När en tjänst konsumeras påbörjas en händelsekedja av opåtagbara aktiviteter vars syfte är att utföra något för kundens räkning. Emellertid skiljer sig en tjänst från en upplevelse då den senare innebär att kunden betalar för att spendera tid i en närmast teatralisk uppsättning där aktörer iscensätter minnesvärda händelser.¹⁰

När vi nämner turismmarknad syftar vi till den svenska charterbranschen som i sin tur används för att på en nationell nivå beskriva researrangörerna som framförallt utgörs av Fritidsresor och Ving. Uppsatsens fokus ligger endast på den svenska marknaden om inget annat nämns. Anledningen till det snäva perspektivet är först och främst uppsatsens begränsade omfång samt det faktum att konceptet tågcharter nyligen lanserats på den svenska marknaden.

⁶ Hjalager, Anne-Mette. (1997:35-36). Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management*. Vol.18, nr. 1. Sid. 35-41.

⁷ O’Dell, Tom. (2002:17-18) ”Upplevelsens lockelser, tingens dynamik”. I O’Dell, Tom (red.). *Upplevelsens Materialitet*. Sid. 11-34. Lund: Studentlitteratur.

⁸ Ibid (2002:20)

⁹ Huxley, Aldous. (1994 [1954]:3f.). *The Doors of Perception and Heaven and Hell*. London: Flamingo.

¹⁰ Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999:8-12). *The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.

Begreppet den nya ekonomin tolkas som en ekonomisk riktning vilken tagit sin början på 1990-talet i globalt avreglerade marknader, ökad internationalisering samt teknologisk utveckling som Internet och Telecom. Den nya ekonomin har medfört en intensifierad konkurrenssituation på den globala marknaden, främst eftersom tillgång till Internet blivit ett kostnadseffektivt verktyg för att skära ner kostnader och höja produktivitetsgraden. Samtidigt har inträdesbarriärer på flera marknader minskat drastiskt vilket bidragit till att nystartade företag kan utgöra ett större hot än tidigare.¹¹

1.4 Disposition

Kapitel 1 – Påstigning

Introduktion till ämnet med syfte och frågeställning. Vidare ges förtydligande definitioner och avgränsningar.

Kapitel 2 – Hur kom vi ombord?

Val av metod för insamling av empiriskt material presenteras och kritik ges mot densamma.

Kapitel 3 – Herr konduktör, hur kom vi hit?

Redogörelse för tidigare forskning och grundlig beskrivning av vald teori ges. Avslutas med kritik mot vald teori.

Kapitel 4 – Från Thomas Cook till InterRail

En tillbakablick på det empiriska exemplets historia.

Kapitel 5 – Från station till destination

Tolkning av empiri med hjälp av vald teori.

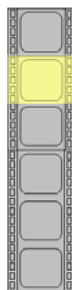
Kapitel 6 – Avstigning

Diskussion och slutsatser med svar på uppsatsens syfte och frågeställning. Slutligen tips på vidare forskning i ämnet.

□	1. Påstigning	□
□	2. Hur kom vi ombord?	□
□	3. Herr konduktör, hur kom vi hit?	□
□	4. Från Thomas Cook till InterRail	□
□	5. Från station till destination	□
□	6. Avstigning	□

¹¹ Edvardsson, Bo., Gustafsson, Anders., Johnson, Michael D. & Sandén, Bodil. (2000:11-12). *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur.

2. Hur kom vi ombord?



I kapitlet redogörs för vald metod vid insamling av empiriskt material. Vidare förs argumentation gällande val av metod och data vilket ger läsaren möjlighet att själv granska uppsatsens reliabilitet, validitet och rimlighet.

2.1 Avsikt och ansats

Vår avsikt med uppsatsen är att utforska hur ett kommersiellt koncept inom mobilitet kan utvecklas på den svenska turismmarknaden. Vi har valt att utgå från ett ledningsperspektiv då vi anser att konceptutveckling i stor utsträckning är något som sker på en högre nivå inom respektive organisation. Även om kunder och anställda utan ledningsbefogenhet kan vara delaktiga i utvecklingsprocessen betraktar vi det som att arbetet sker på ledningens premisser vilket återigen speglar vårt val av fokus.

Uppsatsen angrips genom en deduktiv ansats vilket innebär att vi med insikt i teori skapat ett antal hypoteser som därefter appliceras på insamlat empiriskt material. Resultaten redovisas och slutsatser kring hypotesers bekräftande eller förkastande dras, sedan sker en revidering av teorin.¹² Valet av ansats motiveras utifrån möjligheten att kunna besvara uppsatsens syfte och frågeställning.

2.2 Kvalitativ forskningsstrategi

Vi beslutade att främst arbeta med semi-strukturerade kvalitativa intervjuer, dock kom en intervju att bli strukturerad.¹³ De var mest användbara utifrån uppsatsens ledningsperspektiv samt syfte och frågeställning. Det är inte meningen att uppsatsens resultat ska vara av analytisk generaliserbarhet eller ge ett totalperspektiv för tjänstebranschen och dess innovationsprocesser. Snarare ska resultatet exemplifiera och ge en mer skarpsinnig förståelse kring hur det kan gå till när ett verkligt företag, i förhållande till hur processen beskrivs i teorin, omvandlar en idé till en kommersiellt gångbar tjänst. Hade det istället beslutats om ett annat syfte till exempel ”varför mottog konsumenterna tågcharter med öppna armar och

¹² Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005:23-25). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

¹³ Bryman, Alan. (2002:472). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan. Malmö: Liber.

gjorde det därmed till en succé?”, hade en kvantitativ metod med enkätundersökning varit av större relevans.¹⁴

2.3 Primärdata

Uppsatsens primärdata framställs i form av empiri och består av intervjuer med personer som varit delaktiga i arbetet med utvecklingen av tågcharter. För att på bästa sätt få den slags empiri vi sökte till uppsatsen kontaktade vi de researrangörer inom charterbranschen som säljer det nya charterkonceptet - tågcharter. Det företag som först lanserade tågcharter var Fritidsresor som började sin försäljning av Blue Train lagom till sommarsäsongen 2007. Det dröjde dock inte länge tills en annan aktör, Ving, uppmärksammade succén och lanserade sin version av tågcharter, VingTåg, för försäljning sommarsäsongen 2008. Vi vill poängtera att uppsatsen, trots uppenbar konkurrenssituation, inte är en jämförande studie mellan de båda företagen utan syftar istället till att parallellt exemplifiera konceptutvecklingsprocessen.

Medaktören i konceptet tågcharter, SJ, som agerar möjliggörare för de båda reseföretagen har inte blivit intervjuade i uppsatsen. Initialt beslutades att intervjuer med SJ skulle genomföras då det antogs att företaget agerat centralt i konceptutvecklingsprocessen hos både Fritidsresor och Ving. Det visade sig vara svårt att få tag på någon person inom SJ med kunskap om tågcharter och SJ:s inblandning i detsamma och därför beslutade vi oss för att istället inrikta oss på Fritidsresor och Ving.

2.3.1 Intervjuobjekt och intervjutillfälle

Det var en relativt lång väg att vandra innan det beslutades om de rätta intervjuobjekten, mer ingående innebar det en inledande e-postkontakt med lämpliga personer inom Fritidsresor och Ving. De följdes sedan upp med telefonsamtal för att undersöka om ett eventuellt intresse fanns. Receptionister blev vår naturliga första kontakt med respektive företag vilket innebar att vi var utelämnade till deras kunskap om företagets anställda och deras ansvarsområden. Det ledde till att vi bollades runt inom respektive organisation då det saknades kunskap om vem som var mest lämplig som kontaktperson. Proceduren resulterade slutligen dels i en e-postintervju med Rolf Häggström, Tourist Authorities Manager på Fritidsresor. Med anledning av tung arbetsbörda och därmed bristande tid för personlig intervju valde Rolf

¹⁴ Kvale, Steinar. (1997:100). *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Häggström att svara på våra frågor via e-post. Svar anhölls onsdagen den 23 april och det gavs möjlighet till svar på uppföljande frågor inom samma medium. Då intervjun genomfördes via e-post med en förutbestämd intervjuguide ser vi den som strukturerad¹⁵ och avviker därmed från nästkommande semi-strukturerade.

Efterforskningar via artiklar i diverse resemagasin visade att Fritidsresors Informationsdirektör Lottie Knutson figurerade som hjärnan bakom Blue Train. Med anledning av informationen beslutades att på vinst eller förlust kontakta henne via e-post för att få till en eventuell intervju. Efter e-postkontakt gavs möjlighet till en kortare telefonintervju måndagen den 28 april klockan 16:30. Orsaken till varför intervjun var av det kortare slaget var att Lottie Knutson vid tillfället var mycket upptagen. Då hon påpekade att det sällan fanns utrymme i agendan för intervjuer av den typ vi efterfrågade sågs intervjutillfället som en betydelsefull resurs.

Det tredje och sista intervjuobjektet kontaktades genom Service Management programmets samarbetspartner MyTravel. Kontaktpersonen var Stene Boldt, Key Account Manager för Grupp och Konferens på Vingkontoret i Malmö. Efter en kortare e-postkontakt framfördes ett intresse från Stene Boldts sida att genomföra en personlig intervju tillsammans med Jessica Svensson, Account Manager, på Vings Malmökontor. Vidare uppmanade han till ett besök på en informationsdag på Malmö Centralstation lördagen den 19 april där Ving tillsammans med SJ befann sig för att marknadsföra VingTåg samt Vings miljösatning. Vi genomförde besöket eftersom tillfälle gavs för en trevlig och aningen mer informell informationsinsamling inför den kommande personliga intervjun. Tyvärr fick Stene Boldt senare förhinder och kunde inte närvara vid intervjutillfället på Vings Malmökontor tisdagen den 29 april klockan 14:00, trots det valde vi att genomföra intervjun med Jessica Svensson.

Intervjutillfällena med Lottie Knutson och Jessica Svensson var av semi-strukturerad form då intervjuprocessen ständigt befann sig mellan ett öppet samtal och en strukturerad intervjuguide. Fördelen med intervjuguiden är att möjlighet finns att ställa följdfrågor efter givet svar till skillnad från e-postintervjun.¹⁶ Vidare möjliggjordes en ökad flexibilitet hos både intervjuaren och intervjuobjekten.

¹⁵ Bryman, Alan. (1997:153). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

¹⁶ Kvale (1997:32)

Eftersom transkribering anses vara den enda empiriska data som är pålitlig i intervjuprocessen¹⁷ spelades intervjuerna in med intervjuobjektens uttryckta samtycke.¹⁸ Intervjuerna transkriberades sedan vilket innebar en transformering av muntlig diskurs till skriftlig diskurs, något som ger orden en bestämd karaktär.¹⁹ De inspelade intervjuerna ingav en trygghet för både oss och intervjuobjekten. Intervjun med Jessica Svensson genomfördes, till skillnad från Lottie Knutson, i en öppen miljö med inslag av störande moment, främst i form av ringande telefoner och sorl. Att intervjun inte genomfördes i en ostörd miljö innebar problem med röstbortfall i transkriberingsprocessen som i sin tur kan ha påverkat intervjuens reliabilitet.

Vid analys av vår primärdata användes en ad hoc-metod vilket innebar att vi växlade mellan olika analystekniker.²⁰ Svar på de ställda frågorna analyserades i förhållande till huruvida de besvarats och om vi kunde använda den givna informationen i förhållande till uppsatsens forskningsfrågor.

2.4 Kritik mot vald metod och data

Det beslutade valet av metod har visat sig vara korrekt utifrån dess möjlighet att besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Vi har under arbetets gång stött på diverse problem som haft en negativ inverkan på den empiriska insamlingsprocessen. Det uppmärksammades att svårigheter att få tag på rätt personer existerade, delvis beroende på det faktum att ingen arbetade heltid med enbart tågcharter och dess utvecklingsprocess samt att företagets receptionister fungerade som gate keepers. Det fanns intervjupersoner som vi gavs tillgång till som saknade heltäckande och grundlig fakta gällande utvecklingsprocessen av tågcharter. Vidare försvårades möjligheten att få ingående svar på grund av att viss information gällande interna konceptutvecklingsprocesser ansågs vara konfidentiell. Följden kan vara att uppsatsens reliabilitet ifrågasätts. Då Fritidsresor delgav oss mer användbar information än Ving läggs det i uppsatsens analys större fokus på dem.

De tre intervjuobjekten fick vi kontakt med genom eftersökningar inom respektive företag. Vi hoppades på att deras erfarenhet och gedigna kunnande om charterbranschen skulle inbringa

¹⁷ Kvale (1997:149)

¹⁸ Ibid (1997:107)

¹⁹ Ibid (1997:152)

²⁰ Kvale (1997:184)

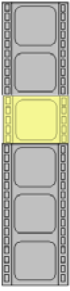
för uppsatsen värdefull information. Det bortfall som Stene Boldt representerade kan ha påverkat den empiriska insamlingen negativt då han troligtvis besitter kunskap gällande arbetet med VingTåg. Med tanke på att vi hade tre intervjuer som alla hade tre olika intervjuformer fanns det dessvärre ingen plats till förbättring av intervjutekniken mellan intervjutillfällena. Vi planerade dock ingående med tanke på deras ställning inom företaget, tid och situation.

Under Ving och SJ:s informationsdag på Malmös centralstation kom vi i kontakt med kundtjänstpersonal från SJ som visade sig besitta kunskap om de två företagens grad av samarbete. Med den informationen drogs slutsatser att SJ inte var den drivande kraften i samarbetet som vi initialt antog och därför beslutades att uppsatsens empiriska fokus istället skulle läggas på Fritidsresor och Ving. Vi är medvetna om att uppsatsens avsaknad av SJ:s delaktighet kan ha inneburit att vi gått miste om viktiga aspekter i konceptutvecklingsprocessen.

En nackdel med den halvstrukturerade intervjuformen är risken för avsaknad av objektivitet från båda parter vilket kan härledas till det mänskliga samspelet.²¹ Även om det beslutats om ett objektivt förhållningssätt är det svårt att undvika subjektiva tolkningar av det empiriska materialet.

²¹ Kvale (1997:64)

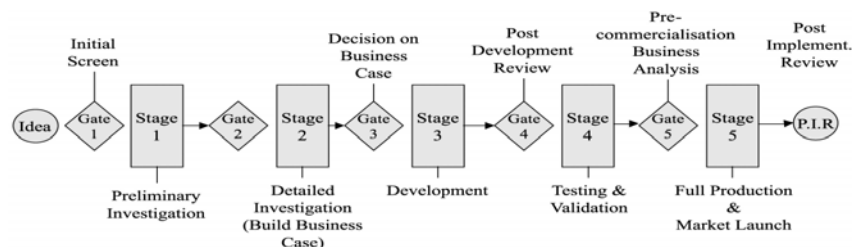
3. Herr konduktör, hur kom vi hit?



I följande kapitel presenteras och motiveras valet av teori som ämnas användas i arbetet med att besvara uppsatsens syfte och frågeställning. Avslutningsvis görs en kritisk granskning av den valda teorin.

3.1 Valda teorier

Flertal forskare inom konceptutveckling har presenterat ett antal linjärt uppbyggda teoretiska modeller som var och en har till syfte att frambringa en framgångsrik tjänsteutveckling. Booz, Allen & Hamiltons sexstegsprocess för nytutvecklandet inom tillverkningsindustrin, The BAH Model, är en av de första och mest välkända modellerna inom området. Författarna kom senare att utveckla den till en normativ modell för konceptutveckling inom servicebranschen. Scheuing & Johnson formulerade, under inspiration av The BAH Model, en process baserad på 16 steg i fallande ordning. Tax & Stuart vidareutvecklade processen med ytterligare sju steg genom att visa på vikten av hänsyn för interaktioner mellan de olika stegen. Voss, Johnston, Silvestro, Fitzgerald & Brignall menar sin teoretiska modell för konceptutveckling att marknadsledande företag som nyligen fått sina kommersialiserade idéer kopierade av konkurrenter kan förbättra tjänsteerbjudandet i samtliga steg genom att göra processen bakvänt.²² The Stage-Gate process® är även den en väl använd modell för nytutveckling av produkter och tjänster. Processen är framtagen av ett företag som registrerat den som ett varumärke. Modellen syftar till att ge ledningen en metodologi för att skapa ordning och effektivitet i den ibland kaotiska process som nytutveckling innebär samt att säkra en hög kvalitet och hastighet i utvecklandet av en kommersialiserbar idé.²³



The Stage-Gate Model®²⁴

²² Johnson et al. (2000:11-15)

²³ Sethi, Rajesh & Iqbal, Zafar. (2008:118). Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Averse Effect on Novel New Products. *Journal of Marketing*. Vol. 72. Sid. 118-134.

²⁴ <http://www.emeraldinsight.com/fig/0070390110001.png> (2008-05-20)

Vi har valt att inrikta oss på en specifik modell som behandlar konceptutvecklingsprocessen utifrån ett cykliskt och kontinuerligt perspektiv, The NSD Process Cycle.²⁵ Enligt oss ger modellen en överskådlig och väl bearbetad insikt i hur en tjänst kan utvecklas från idé till lansering. Vidare anser vi att modellen väl representerar arbetet med konceptutveckling inom servicebranschen då det enligt oss kännetecknas av en kontinuerlig process. Ur Kerstin Ekmans bok, *Hunden*, hämtas följande citat som vi använder för att ytterligare motivera vårt val av teoretisk modell samt konceptutvecklingens sammanhängande natur; ”*När börjar en händelse? Den börjar inte. Det var alltid något före.*”²⁶

3.2 New Service Development

New Service Development, härnäst benämnt NSD, kan definieras som en övergripande process från idé till kommersialisering av en ny tjänst och är en vidareutveckling av tillverkningsindustrins processmodell för produktutveckling även kallad NPD – New Product Development.²⁷ Resultatet av en NSD-process kan delas upp i sex olika kategorier där tjänstens påverkan på organisationen och branschen som helhet beaktas. Den första kategorin är om tjänsten är en världsnyhet eller ej. I de fall då tjänsten utgör en världsnyhet karaktäriseras den oftast av något som i grunden förändrar företagets serviceutbud och samtidigt framstår som något helt nytt i kundernas ögon. I den andra kategorin ingår den tjänst som tillför ett nytt tjänsteutbud och medför ansenliga förändringar för tjänsteleverantören. Den följs av en tredje kategori inom NSD som visar på om tjänsten fungerar som ett supplement till företagets befintliga tjänsteutbud. Om NSD medför en förbättring och modernisering av redan befintliga tjänster faller den under kategori nummer fyra. Den näst sista kategorin behandlar befintliga tjänster som riktas mot nya marknader och benämns i teorin som ompositionering. Slutligen kan NSD kategoriseras som ett medel för kostnadsreducering i samband med att, för företaget, nya billigare tjänster med bibehållen prestanda utvecklas.²⁸

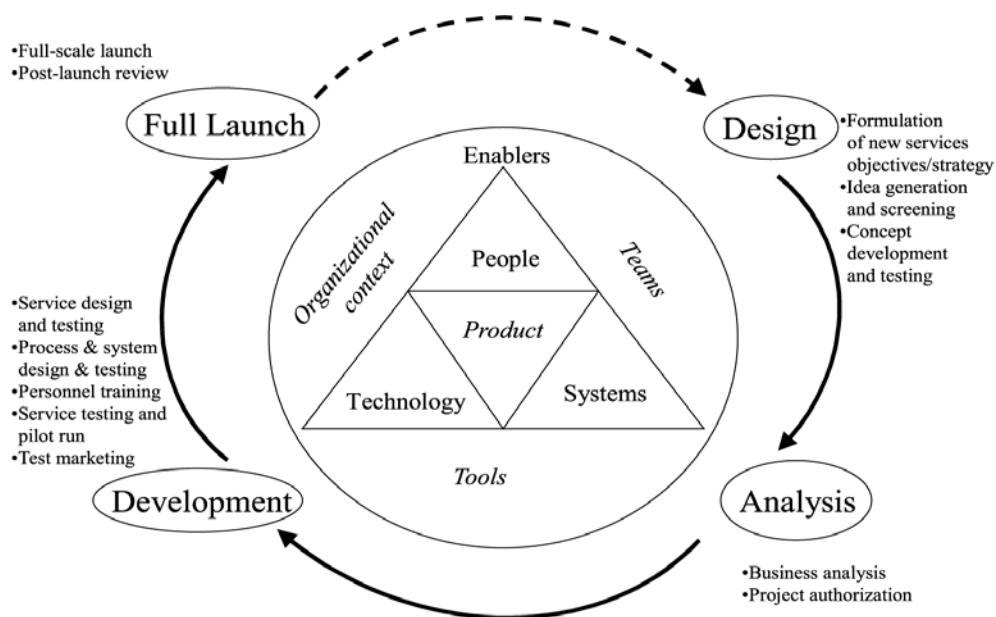
²⁵ Johnson et al. (2000: 17-19)

²⁶ Ekman, Kerstin. (1986:5). *Hunden*. Stockholm: Bonniers.

²⁷ Edvardsson et al. (2000:58)

²⁸ Ibid (2000:58-59)

3.2.1 The NSD Process Cycle



The NSD Process Cycle²⁹

The NSD Process Cycle:s inre cirkel utgörs av anställda i korsfunktionella grupper med tekniska och systematiska hjälpmedel som tillsammans fungerar som ”enablers” – möjliggörare för utvecklingsprocessen. Modellens yttre cirkel är uppdelad i fyra olika faser, i sin tur bestående av flera steg som samtliga är väsentliga för en lyckad tjänsteutveckling. De två första huvudfaserna, design och analys, utgör tillsammans planeringsstadiet. De sista två faserna, utveckling och full lansering, representerar genomförandestadiet.³⁰

3.2.1.1 Enablers – Möjliggörare

När ett tjänsteföretag lanserar nya idéer i en formaliserad NSD process finns det möjliggörare som underlättar och effektiviserar arbetet i de olika faserna. De hjälpande delarna har inte enbart en positiv påverkan på tidsåtgången från idé till lansering utan ger även ledningen möjligheten att designa tjänsteprocesser och system så att tjänsteerbjudandet tillgodoser kundernas behov. Möjliggörarna kan utgöras av korsfunktionella grupper med anställda från olika divisioner och enheter inom företaget stödda av verktyg som teknologi och system. Grupperna kan träffas periodvis och benämns ofta som design/utvecklingsteam som tillsammans assisterar utvecklingsarbetet av tjänsteerbjudandet. Vid enstaka tillfällen har

²⁹ Johnson et al. (2000:18)

³⁰ Ibid (2000:18)

gruppernas sammanträden även medfört en märkbar förbättring på en tjänst som lanserats efter att ha genomgått The NSD Process Cycle.³¹

3.2.1.2 Design

Design är den första fasen i The NSD Process Cycle.³² En väl genomförd tjänsteprocess tar sin början i ett tydligt formulerande av den nya tjänstens mål och vilken strategi som bör anammas för att nå dit. Formuleringen färgas vanligtvis av företagets befintliga mål och strategier. Med hjälp av väl designade innovationsstrategier ökar sannolikheten för att tjänsteprocessen blir effektiv och når sin fulla potential. En viktig fråga att ställa sig i fasen är; Vilken bransch befinner vi oss i?³³

Flera företag i servicebranschen tenderar att inte ha en klar innovationsstrategi utan väljer att istället inrikta sig på steg två i designfasen; idé-generering och granskning. Anledningen kan vara branschens höga konkurrens vilken kan medföra ökad press på företags innovationsförmåga och dess möjlighet att snabbt omvandla en idé till en kommersiellt gångbar tjänst. Steg två kan ta sin början såväl inom företaget som utanför detsamma samt genom formella eller informella eftersökningsprocesser. Relativt få företag anser det vara av vikt att ägna sig åt en formaliserad process för idé-generering utan anser det snarare vara en tämligen enkel informell handling. Det har dock påvisats att framgångsrika företag de facto använder sig av system och procedurer för en mer långsiktigt hållbar idé-generering.³⁴

Inom organisationen ses den anställde som en källa för inspiration och idéer.³⁵ Inom serviceorganisationer är den anställde med kundkontakt en värdefull resurs dock är den ofta underutnyttjad.³⁶ För att säkra ett effektivt tillvaratagande av idéerna bör företag lägga betydande tid och kraft på att uppmuntra och belöna de anställdas initiativtagande. De anställda genererar dock sällan värdefulla idéer, vilket kan grundas i en intern avsaknad av en formell tjänstutvecklingsprocess samt att anställda kan uppfatta nya tjänstekoncept som att de medför accelererande arbetsbelastning.³⁷

³¹ Johnson et al. (2000:18-19)

³² Ibid (2000:18)

³³ Scheiung, E. Eberhard & Johnson, M. Eugene. (1989:28-30). A Proposed Model For New Service Development. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 3, nr. 2. Sid. 25-34.

³⁴ Edvardsson et al. (2000:81-82)

³⁵ Ibid (2000:81-82)

³⁶ Bowers, R. Michael. (1989:19). Developing New Services: Improving the Process Makes it Better. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 3, nr. 1. Sid. 15-20.

³⁷ Edvardsson et al. (2000:81-82).

Idé-generering kan utöver interna källor inspireras av externa faktorer såsom konkurrenter, agenter samt kunder.³⁸ Då tjänster är relativt enkla att kopiera kan konkurrenter ses som en inspirationskälla för tjänsteutveckling. Även om konkurrenters idéer är lättillgängliga kan det vara riskfyllt för företag att kopiera befintliga tjänstekoncept då utvecklingsprocessen är av reaktiv och försvarande art istället för nyutvecklande. Kunder kan likaså agera som idégivare och flera lyckosamma innovationer initieras av dem snarare än företags forsknings- och utvecklingsavdelning. För att ta tillvara på idéerna bör företag inrikta sig på att finna så kallade "lead users" som är ett segment utgjort av krävande och medvetna kunder. Genom användandet av dem som en resurs i tjänsteutvecklingsprocessen behöver företag inte börja från början varenda gång. Det här kan medföra att innovationshastigheten ökar och företaget lyckas då säkerställa en konkurrenskraftig position på marknaden.³⁹

När ett antal idéer genererats är det dags för en hård granskningsprocess där mindre lovande förslag förkastas och fokus läggs på dem som har bäst förutsättning att nå kommersiell framgång. Den preliminära granskningsprocessen har en benägenhet att agera fördömande och det är något att ha i åtanke för att i ett alltför tidigt skede inte välja bort idéer som kan vara ovanliga. Trots att potential för genomförbarhet och lönsamhet ses som nyckelfaktorer kan idéer som för tillfället anses vara ovanliga likväl vara användbara beroende på omständigheter.⁴⁰

Avsaknad av formella processer gällande idé-generering är jämförbar med avsaknaden av densamma i granskningsprocessen. Även här har det visat sig vara lyckosamt att följa en förutbestämd process för att uppnå större framgång. Processen kan utgöras av en enkel aktivitet eller flerstegsprogram där både kvantitativ och kvalitativ granskning utgör kriterier. I de flesta fall gallras idéer på subjektiv grund då andra fakta inte finns tillgängliga.⁴¹ Det finns behov av en etablerad process för idé-granskning som möjliggör en snabbare utgallringsprocess där beslutsunderlaget är mer formellt. En sådan process minskar risken att mindre utvecklingsbara idéer får grönt ljus. Att minimera gissandet och tyckandet ifrån granskningsprocessen kan vara avgörande för en lyckosam tjänsteutvecklingsprocess.⁴²

³⁸ Scheiung & Johnson (1989:31)

³⁹ Edvardsson et al. (2000:82)

⁴⁰ Scheiung & Johnson (1989:31)

⁴¹ Edvardsson et al. (2000:83-84)

⁴² Edgett, Scott. (1994:46). The Traits of Successful New Service Development. *Journal of Services Marketing*. Vol. 8, nr. 3. Sid. 40-49.

De fåtal idéer som passerat granskningssteget utvecklas till konkreta tjänstekoncept. I det sista steget i designfasen, konceptutveckling och testning, utvärderas koncepten i förhållande till företagets nuvarande mål och innovationsstrategier. Det är av vikt att säkerställa att det kommande tjänstekonceptet väl kompletterar företagets befintliga tjänsteutbud eller utgör en potentiell kärntjänst.⁴³ Under konceptens utveckling involveras företagets anställda, företrädesvis de med kontinuerlig kundkontakt, och den input de genererar appliceras sedan på koncepten.⁴⁴

För att se hur tänkbara kunder reagerar på respektive tjänstekoncept genomförs i testperioden en marknadsundersökning. Den är tänkt att utvärdera om tilltänkt målgrupp förstår idén med den nya tjänsten, får positiva associationer samt om tjänsten erbjuder ett värde som tidigare inte existerat på marknaden. En sådan undersökning möjliggör en tidig varningsindikation om det visar sig att tjänsten i dess utförande inte är efterfrågad. Samtidigt ges företaget en chans att, med hjälp av informationen som undersökningen frambringar, addera värdeskapande och förbättrande attribut på tjänsterna.⁴⁵ Det är vanligt att företag väljer att avstå från genomförandet av marknadsundersökningar, ofta med anledning av begränsade resurser som tid och pengar. Att inte lägga resurser på den här delen kan innebära att tjänstekonceptet inte når sin tilltänkta potential på marknaden.⁴⁶

3.2.1.3 Analys

Den andra fasen i The NSD Process Cycle är analys som utgörs av två steg; företagsanalys samt projektauktorisering.⁴⁷ De idéer som genomgått designfasen med ett lyckat utfall har nu utvecklats till konkreta tjänstekoncept. Marknadsanalyser har visat att det finns en latent efterfrågan och det är nu dags för företagsanalysen. Analysen utgör ett ytterligare gallringssteg där tjänstekoncepten studeras i förhållande till de svårigheter de kan tänkas påföra företaget vid en eventuell lansering. Vidare skissas en budgetplan upp för varje koncepts enskilda utveckling och marknadsintroduktion. Tanken med företagsanalysen är att den tillsammans med information från tidigare steg ska utmytna i gedigna presentationer

⁴³ Edvardsson et al. (2000:83-84)

⁴⁴ Scheiung & Johnson (1989:31)

⁴⁵ Ibid (1989:32)

⁴⁶ Edgett (1994:46)

⁴⁷ Johnson et al. (2000:18)

inför ledningsgruppen som sedan bestämmer vilka koncept som ska släppas vidare i processen.⁴⁸

Efter ledningsgruppens beslut kvarstår oftast de idéer som anses vara de bästa. Därefter påbörjas samlandet av nödvändiga resurser med mål att forma en projektorganisation vars uppgift blir att implementera de nya tjänstekoncepten. Vanligtvis består organisationen av tre huvudsakliga aktörer; tjänsteutövare, kontrollgrupp samt en projektgrupp. Tjänsteutövare, även benämnd beskyddare, är den avdelning eller enhet som i slutändan kommer att administrera och erbjuda tjänsten till kund. Den andra huvudaktören i projektorganisationen, kontrollgruppen, ägnar sig åt övervakning av utvecklingsprocessen och deras arbete kan ofta liknas som slussande genom olika portar. Projektgruppen, som är operativt ansvarig för design- och implementeringsfasen, ägnar sig åt genomförande av på förväg beslutade arbetsamma steg för respektive tjänstekoncept.⁴⁹

Informationen om hur genomförandet fortlöpte läggs sedan fram för kontrollgruppen som fattar beslut om vilka tjänstekoncept som ska ges grönt respektive rött ljus för slussandet i nästa kontrollfas. Besluten grundas på en beslutad kriteriegrund som eliminerar koncept som inte når upp till en viss lägstanivå, allt för att investeringar i mindre lyckosamma koncept snabbt ska minimeras. Samtidigt graderas de som klarar sig efter hur de förhåller sig till den nivå som de borde nå och ett poängsystem används för att prioritera ordningen.⁵⁰ Kontrollgruppen spelar av den här anledningen en stor roll i den kvalitetssäkring som är viktig i vidare utgallring av tjänstekoncept.⁵¹

När det gäller uppsättningen av den operativt ansvariga projektgruppen är det viktigt att anställda från olika avdelningar inom företaget tillåts vara med. Det här då NSD-processen är multifunktionell och därför behöver input från och aktivt deltagande av anställda med erfarenhet från kundkontakt, marknadsföring och ledarskap. Den multifunktionella konstellationen är strategiskt betydelsefull och ska säkerställa att gruppmedlemmarnas kärnkompetenser effektivt tas tillvara på och utnyttjas i tjänstekonceptutvecklingen. Stundom väljer dock företag, i försök att bredda sina perspektiv, att involvera partners och nätverk samt

⁴⁸ Scheuing & Johnson (1989:32)

⁴⁹ Edvardsson et al. (2000:104-105)

⁵⁰ Cooper, Robert G. (2008:213-215). Perspective:The Stage-Gate Idea-to-Launch Process Update, Whats New, and NexGen Systems. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 25, nr. 3. Sid. 213-232.

⁵¹ Edvardsson et al. (2000:104-105)

i vissa fall konkurrenter i utvecklingsprocessen. En annan konstellation av en projektgrupp är multi-teamet som skiljer sig något från den multifunktionella. Istället för att i stor utsträckning endast använda sig av interna kompetenser väljer man i multi-team att engagera verkliga kunder och andra externa aktörer och experter.⁵²

Vid urvalet bör ett flertal faktorer beaktas som till exempel personernas nuvarande arbetsuppgifter, bakgrund, kompetens, kommande arbetsuppgifter samt den förväntade rollen i projektgruppen. Den person med ytterst ansvar för gruppens arbete är projektledaren vars främsta uppgift är att övervaka, leda och motivera arbetet samtidigt som denne ska säkra att tjänstens kundfokus bibehålls. I NSD-processen är det vanligt att mellanchefer istället för projektledare är de som leder och fördelar arbetet inom gruppen, något som ofta har en negativ inverkan. Istället bör det utses en ledare som fått auktoritet av företagets högsta ledning.⁵³

3.2.1.4 Utveckling

När kontrollgruppen bestämt sig för ett eller flera tjänstekoncept som önskas introduceras träder processen in i den tredje och näst sista fasen i The NSD Process Cycle, utvecklingsfasen. Fasen börjar med designandet av tjänsten, vitala processer och system samt planerade marknadsföringsprogram. Designen av respektive testas sedan grundligt i flera steg för att trygga en gedigen process. Därefter utbildas personal och tjänsten genomgår återigen ett test innan det är dags för en pilotversion på marknaden. I samband med piloten utförs ett test av marknadsföringen.⁵⁴

Tjänstekonceptet designas i utvecklingsfasen till en operationell enhet. Designarbetet kräver att operationella detaljer i och kring tjänsten klargörs samtidigt som input genererad via både de anställda som slutligen kommer att leverera tjänsten samt via målgruppen som den är tänkt att säljas till, tas tillvara på.⁵⁵ Designen skapar en, ur företagets synvinkel, överskådlig bild över vad kunder de facto erhåller under tiden de utnyttjar tjänstekonceptet samt hur de får tillgång till det. Vidare är det ett ytterligare förtydligande av den tilltänkta målgruppens behov samt hur tjänstekonceptet skapar ett värde och fördelar för både företaget och målgrupp.

⁵² Edvardsson et al. (2000:105-106)

⁵³ Ibid (2000:106)

⁵⁴ Johnson et al. (2000:18)

⁵⁵ Scheiung & Johnson (1989:32)

Under arbetet med design görs behovsanalyser både internt och externt för att testa och samtidigt säkerställa att utvecklingen ligger så nära verklighetens målgrupp som möjligt.⁵⁶

När tjänstekonceptets design är genomförd och testad är det dags att påbörja arbetet med de system och processer som gör det möjligt för tjänsten att levereras. Det första som undergår en design- och testprocess är servicesystemet. Systemet utgörs av företagets organisation som helhet där anställda, företagskultur, kunder och teknik är vitala delar. För att möjliggöra levererandet av tjänstekonceptet är det av yttersta vikt att de delar som utgör servicesystemet är en väl fungerande helhet med gemensamma mål och strategier.⁵⁷ Systemen och dess rutiner påverkar personalens effektivitet och ett komplicerat och mindre serviceinriktat system kan innebära frustration och minskad motivation. Samtidigt har ett väl designat system en positiv inverkan på alla plan.⁵⁸

När servicesystemet designas tar arbetet sin början i att företaget anskaffar nödvändiga resurser. I designarbetet är det ytterst angeläget att samordna de resurser som stödjer levererandet av tjänstekonceptet för att garantera ett leveranssäkert arbetssätt. Då servicesystemet är tätt länkat till serviceprocessen, den process som levererar den slutliga tjänsten, påbörjas arbetet med den sistnämnda parallellt. Anledningen är att resurser och strukturer, tidigare anskaffade i designandet av servicesystemet, är vitala även i serviceprocessen.⁵⁹

Serviceprocessen kan liknas vid en kedja av händelser och interaktioner som alla är en del av leveransmekanismen från företag till kund. I kedjan deltar kunder, partners och företaget självt vilket medför en anledning att specificera deltagarnas interaktioner med varandra så allt flyter på så smidigt som möjligt. Eftersom leveransmekanismen i serviceprocessen är så pass viktig måste den, liksom servicesystemet, genomgå kontinuerliga tester med förfining och effektivisering som resultat för att säkerställa en smidig och slagkraftig leveransprocess när tjänsten slutligen levereras till kund.⁶⁰

⁵⁶ Edvardsson et al. (2000:120-121)

⁵⁷ Ibid (2000:121)

⁵⁸ Grönroos, Christian. (2002:354). *Service Management och Marknadsföring – en CRM Ansats*. Malmö: Liber.

⁵⁹ Edvardsson et al. (2000:120-121)

⁶⁰ Scheiung & Johnson (1989:32)

En aspekt att ta beslut om är i vilken utsträckning kunden ska ha kontakt med företagets personal. För att underlätta designandet av serviceprocessen finns möjlighet att bryta ned tjänstekonceptet i flera mindre processer. När det är gjort ges inte enbart företaget en möjlighet att överskådligt studera processen utan även att externt och internt testa densamma. Ett vanligt använt testverktyg applicerbart på serviceprocessens utveckling är brukandet av kundorienterade flödesscheman som tydligt specificerar och utvärderar leveransmekanismens alla steg, service blueprinting.⁶¹

När det gäller arbetet med servicesystemet och serviceprocessen är de individuella delar i en större helhet och måste båda fungera bra tillsammans för att skapa värde och tillfredsställelse för kunden. Det är vid leveranstillfället av tjänsten som de båda prövas och kunden avgör dess kvalitet.⁶² Kunderna är ofta inte medvetna om att det existerar en synlighetsgräns mellan den interaktiva delen som levererar tjänsten i direkt kontakt med kunden och den stödjande delen som möjliggör levererandet av tjänsten. Därför förstår de inte alltid det arbete som ligger bakom tjänsteproduktionen. För tjänsteleverantören kan det här innebära problem då det som sker i det dolda inte alltid får nog med uppskattning från kunderna även om det produceras med god kvalitet. Ett ytterligare problem kan vara en oförståelse för tjänstens prissättning då den synliga produktionsprocessen uppfattas som tämligen okomplicerad trots att en kostsam tjänsteproduktion ligger bakom.⁶³

Om kunderna är bekväma i samspelet med systemen är de med stor sannolikhet lyckosamt serviceinriktade och av god kvalitet. Känner dem däremot att systemet gör att de måste anpassa sig till det är det en indikation på att utveckling bör ske. Att servicesystemet och serviceprocessen är tätt sammanlänkade visar sig i det faktum att tjänsteproduktion av god kvalitet skapad i systemet mycket enkelt kan föregås om serviceprocessens interaktion är av dålig praktisk kvalitet.⁶⁴

Genom att i testfaser medvetet eliminera felaktigheter i både system och process ökar sannolikheten för att tjänsten når sin fulla kvalitetspotential hos både kunder och anställda. Ett alltför ogenomtänkt förarbete kan leda till upprepade kvalitetsproblem och därmed kan resurser som satsats i utvecklandet av tjänsten vara svåra att få igen.⁶⁵

⁶¹ Edvardsson et al. (2000:122)

⁶² Ibid (2000:122)

⁶³ Grönroos (2002:354-355)

⁶⁴ Ibid (2002:354-355)

⁶⁵ Edvardsson et al. (2000:122)

Med den planerade målgruppen i tankarna utvecklar och prövar företagets marknadsföringsavdelning sedan de idéer och metoder som är tänkta att användas vid lansering av tjänsten. Samtidigt görs de anställda bekanta med tjänsten och tränas i att sälja och leverera den fullt ut. Som en följd av undermålig utbildning kan tjänsten få en dålig start på marknaden då det inom organisationen riskerar att finnas dålig förståelse för tjänsten och dess innebörd. Det innebär även att anställda, med bristande utbildning, kan ha svårt att sälja in tjänsten hos intresserade kunder.⁶⁶

En tjänsteprövning används för att utröna hur potentiella kunder kommer att ta emot den kommande tjänsten på marknaden. För att säkerställa en smidig och effektiv leveransprocess vid tjänsteproduktionen kan en pilot, testkörning, göras. Kunskap och insikter från tidigare faser i The NSD Process Cycle spelar en stor roll i det här steget vars mål är att med hjälp av feedback från kunderna kunna göra nödvändiga justeringar av tjänsteerbjudandet och marknadsföringsprogram.⁶⁷ I flera fall kan en allt för begränsad test av marknadens reaktioner leda till att möjligheter till förbättringar går förlorade. Marknadsprövning fyller två syften dels att skapa en trovärdig prognos över tjänsteerbjudandets tilltänkta volym samt att samla in information om effektivitetsgraden inom tjänsteprocessen och tjänstesystemet. Vidare kan en prövning se ut på diverse sätt men grundtanken är att utföra begränsad exponering av marknadsföring för ett snävt kundsegment. Den kan även utföras genom att erbjuda tjänstepaketet till de anställda under en begränsad tid, vilket innebär att de anställda får agera kunder.⁶⁸ Efterfrågan kan analyseras genom att laborera med tjänstens prissättning. Marknadsprövningen avslutas med en granskning som följs av slutgiltiga ändringar och effektiviseringar.⁶⁹

3.2.1.5 Lansering

Efter att ha genomgått de tre tidigare faserna; design, analys samt utveckling, återstår sista fasen i The NSD Process Cycle - lansering. Det är under ”full-scale launch” som företaget presenterar sin genomarbetade och nu säljbara tjänst till den tilltänkta marknaden och marknadsföringsprogrammen aktiveras fullt ut. Även tjänsteprocesser och dess system sätts i fullt arbete och det kommer snabbt att visa sig om förarbetet varit tillräckligt. När lanseringen

⁶⁶ Scheiung & Johnson (1989:32)

⁶⁷ Ibid (1989:32)

⁶⁸ Bowers (1989:19)

⁶⁹ Scheiung & Johnson (1989:33)

genomförts påbörjas arbetet med ”post-launch review”, där det undersöks om tjänsten har nått sin fulla potential samt om förbättringar behövs. Även om de tidigare testfaserna varit välgenomförda är det sällan som en lanserad tjänst saknar behov av ytterligare modifieringar.⁷⁰ Då modifieringar av den lanserade tjänsten i sin tur kan ge upphov till nya idéer kring tjänsterbjudandet kan arbetet med en NSD process därmed beskrivas som högst cykliskt, något som även tydliggörs i The NSD Process Cycle.⁷¹

3.3 Ett förtydligande

I kapitlet har vi redogjort för tidigare forskning inom området konceptutveckling. Vidare gjordes en överskådlig beskrivning av NSD-teorin för att sedan gå på djupet gällande The NSD Process Cycle. Modellen är tänkt som en systematisk handlingsplan för hur en idé utvecklas till en kommersiellt gångbar tjänst och är uppdelad i fyra faser med olika steg. Då en innovation, enligt oss, bland annat kan vara nyskapande eller härmande kan modellen användas för båda fast med olika fokus. Vid nyskapande kan det vara av vikt att följa samtliga faser och steg som modellen anvisar för att tjänsten ska nå sin fulla potential. En fördel med att vara nyskapande är att företaget är först med att lansera, en för marknaden, ny tjänst. Det medför positioneringsfördelar och leder förhoppningsvis till att företaget blir kundens förstahandsval, en ”leader”.⁷² En nackdel med att vara först tror vi kan vara att risker kring tjänsterbjudandets överlevnad på marknaden ökar samtidigt som kostnader för utveckling kan vara höga. Motsatsen till ”leader” är ”follower” och utgörs av ett eller flera företag som kopierar en befintlig tjänst.⁷³ En ”followers” innovationsprocess tror vi kännetecknas mer av ad hoc än formellt förfarande. The NSD Process Cycle kan fortfarande användas, dock möjliggörs uteslutandet av faser och steg som ”leadern” redan genomfört, till exempel marknadsundersökningar för att undersöka kundernas intresse. Möjligheten att utesluta faser och steg kan ses som en fördel samtidigt som nackdelen kan vara att företaget inte nyutvecklar utan härmar.

⁷⁰ Scheiung & Johnson (1989:33-34)

⁷¹ Johnson et al. (2000:18)

⁷² Fyall, Alan & Garrod, Brian. (2005:93). *Tourism Marketing, A Collaborative Approach*. Clevedon: Channel View Publications.

⁷³ Ibid (2005:93)

3.4 Kritik mot vald teori

I uppsatsen har vi valt att använda modellen The NSD Process Cycle. Vi är medvetna om att en teoretisk modell är en förenkling av verkligheten då den inte kan omfatta verklighetens alla aspekter och skeenden. En sekventiell modell, likt den vi valt, kan sägas lida av vissa svagheter. En är att användandet av en teoretisk modell kan leda till tidskrävande och överbyråkratiska processer som endast saktar ner innovationsprojekt. En annan svaghet kan vara att modellen inte tydligt definierar vad som ingår och bör uppnås i varje steg.⁷⁴ Vi tycker att en teoretisk modell med sin formella struktur kan inverka negativt på anställdas kreativitet och vilja att utveckla.

Vi anser att modellen och teorin är en vidareutveckling av NPD och inte en renodlad tjänsteutvecklingsmodell. Därför saknas enligt oss en, för servicebranschen, grundläggande aspekt. Vi menar att modellen i dess utförande genomgående saknar fokus på co-creation, en process där kund tillsammans med företag skapar värde. Det här då det under konceptutveckling är viktigt att tänka på att vi befinner oss i ett tjänstesamhälle där upplevelser ses som en essentiell aspekt av värdeskapande i den nya ekonomin.⁷⁵ Utöver fysiska varor erbjuds kunden idag ny kunskap, nya insikter, minnen för livet samt självutveckling.⁷⁶ Vidare är upplevelser tänkta att uppmuntra till njutning och att ha roligt, något som gör kunden delaktig och på så sätt skapas värde vid köp och konsumtion.⁷⁷

The NSD Process Cycle kan ses representera en traditionell marknadsuppfattning om värdeskapande och dess processer. I den deltar kunden inte aktivt och värdet bestäms därmed inne i företaget genom beslut om vilken eller vilka tjänster som ska erbjudas. Av den anledningen kan modellen anses vara företagscentrerad. Genom globalisering, outsourcing, avreglering samt fusioner har det blivit allt svårare för företag att differentiera sina tjänster. I allt högre grad riskerar tjänster att omvandlas till varor där det enda sätt att särskilja sig är genom prissättning. För att undvika det här samt för att säkerställa en varaktig konkurrensfördel bör The NSD Process Cycle inriktas på skapandet av värde tillsammans i samråd med den i allt högre grad medvetna kunden. Ett alternativ är att genom upprättandet av en upplevelsemiljö där kontinuerliga interaktioner mellan kund och företag äger rum

⁷⁴ Dimitriadis, Sergios & Stevens, Eric. (2005:176-179). Managing the new service development process: towards a systematic model. *European Journal of Marketing*. Vol. 39, nr. 1. Sid. 175-198.

⁷⁵ Mossberg, Lena. (2003:11). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur,

⁷⁶ O'Dell (2002:20-21)

⁷⁷ Mossberg (2003:11)

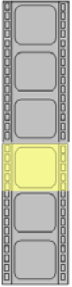
uppmuntra till skapandet av unika och högst individuella upplevelser.⁷⁸ Vi låter ett citat från C.K. Prahalad och Venkat Ramaswamy sammanfatta det vi anser The NSD Process Cycle bör beakta;

Unless we make a shift from a firm-centric to a co-creation perspective on value creation, co-extraction of economic value by informed, connected, empowered, and active communities of consumers on the one hand and cost pressures wrought by increased competition, competitive discontinuities, and commoditization on the other will only make it harder for companies to develop a sustainable competitive advantage. The future belongs to those that can successfully co-create unique experiences with customers.⁷⁹

⁷⁸ Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkat. (2004:6-9) Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 18, nr. 3. Sid. 5-14.

⁷⁹ Ibid (2004:12)

4. Från Thomas Cook till InterRail



Följande kapitel är till för att ge läsaren en djupare insikt i och förståelse för bakomliggande faktorer som inverkat på det empiriska exemplet. I kapitlet presenteras resandet i en tillbakablick, initialt med allmänt fokus som sedan smalnas av och resulterar i tågcharterns födelse.

4.1 En tillbakablick

Under 1600-talet omfattade turismen bland annat hälsoresor, nöjesresor och studieresor. Studieresorna omfattades av engelska adelsmän som ämnade göra karriär vid hovet eller som diplomater. Vid slutet av deras utbildning uppmanades de att genomföra en ”Grand Tour”, en resa genom Europa. Att åka på ”tour” bidrog till att det nu dagligt använda begreppet ”tourism” myntades.⁸⁰

I en inte alltför avlägsen tidsperiod ansågs resandet i det svenska samhället vara ett dyrt äventyr, förbehållet endast de välbärgade samhällsklasserna. Under 1900-talet fortgick den industrialisering som tagit sin början under 1800-talets senare hälft och som en följd av det anammades en mer bestämd uppdelning av arbete och fritid. Samhällets framåtskridande medförde en utveckling av informations- och kommunikationsteknologi, något som i sin tur innebar att kunskap och valmöjligheter gällande turistmål ökade. Utvecklingen resulterade i att längre resor gick att genomföra på kortare tid och för en mindre kostnad.⁸¹

Regleringen av arbetstid tydliggjorde den fria tiden och 1938 konkretiserades rätten till ledighet i Sverige genom stiftandet av nya arbetstids- och semesterlagar som gav svensken rätt till två veckors årlig semester. När svensken fick tillgång till semester ökade det nöjesrelaterade resandet och möjlighet till rekreation. I takt med välfärdssamhället framväxt ökade levnadsstandarden och det fanns möjlighet för en del av samhällsklasserna att byta ut cykel och tält mot bil och husvagn.⁸²

⁸⁰ Blom, Thomas., Ernfridsson, Fredrik., Nilsson, Mats & Tengling, Monica. (2003:18). *Turism & resor faktabok*. Andra upplagan. Malmö: Liber.

⁸¹ Blom, Thomas & Nilsson, Mats. (2005:50) *Turismens historia och utveckling*. Malmö: Liber.

⁸² Björnelid, Richard. (1995:13) *Turism och Reseservice*. Stockholm: Sellin & Partner.

4.2 Charterns födelse och utveckling

Den snabba samhällsutveckling som pågick under 1950 - 1960-talet kännetecknades av tre ledord: tid, pengar och teknologi, som tillsammans hade en stor inverkan på grundandet av den nuvarande massturismen. I anslutning till att den inhemska turismen ökade explosionsartat tilltog även intresset för sällskapsresor som turismkoncept. Sällskapsresan som en form av massturism inleddes med bussresor till destinationer som Paris och tulpanodlingar i Holland.⁸³ Resebyråer som sålde sällskapsresor bidrog starkt till formandet av en ny bransch – charterbranschen.⁸⁴

Efter andra världskrigets slut främjades den internationella turismen av ett överskott av flygplan. De då avställda militärplanen byggdes om för att bättre passa det civila ändamål de skulle fylla. Flygplanen gavs tidigt en betydande roll i transporterandet av resenärer och turismkonceptet flygcharter myntades.⁸⁵ När jetflyget introducerades under 1950-talet fortsatte charterturismens utbyggnad i snabb takt och det var möjligt att nå avlägsna resmål snabbare och bekvämare än förr.⁸⁶ I takt med att den lagstadgade semestern blev längre ökade även försäljning av antalet charterresor.⁸⁷ Mellan 1962 – 1967 ökade försäljningen av antal resor från 133 000 till hela 700 000.⁸⁸ Resebyråer som växte fram under charterns födelse har under årens lopp antingen blivit uppköpta eller gått i konkurs, mycket beroende på ökad konkurrens och minskade marginaler. Sedan slutet av 1980-talet domineras charterbranschen av tre stora aktörer; Fritidsresor, Ving samt Apollo.⁸⁹ Konkurrenten mellan de tre är hård då de tävlar om liknande segment vilket medför ett behov av en kontinuerlig förnyelse. Ett tydligt exempel på det är Fritidsresors lansering av tågcharter-konceptet Blue Train som introducerades inför sommarsäsongen 2007.

4.3 Guten Morgen Tågcharter

Användandet av tåg som transportmedel och funktionell tjänst är ingen nyhet och en hel del har hänt sedan järnvägseran såg dagens ljus under 1820-talet. Med öppnandet av Stockton och Darlington Railway gick startskottet för den järnvägsrevolution som under de kommande

⁸³ Björnelid (1995:13)

⁸⁴ von Seth, Thomas. (2001:46). *Älskade charter*. Stockholm: Vagabond Media.

⁸⁵ Ibid (2001:46)

⁸⁶ Blom & Nilsson (2005:63)

⁸⁷ von Seth (2001:15)

⁸⁸ Blom & Nilsson (2005:64)

⁸⁹ von Seth (2001:17)

decennierna spreds över världen.⁹⁰ Tjugo år efter öppnandet ordnade Thomas Cook, ansedd som sällskapsresandets fader, en utflykt för 570 personer med ett specialchartrat tåg från Leicester till Loughborough.⁹¹ Utflykten betraktas allmänt som den första sällskapsresan och succén lät sig inte vänta. Idag är Thomas Cooks namn starkt förknippat med resebyråer med samma namn som tillhör giganterna på den globala resemaknaden.⁹² Värt att nämna är att Thomas Cook faktiskt inte var först med sällskapsresandet. Redan två decennier tidigare anordnades sällskapsresor som alla utgick från Stockholm. Resorna såldes som paketresor där allt från dans, sightseeing, musik och övernattnings var inkluderat i biljettpriset. Upphovsmannen till resorna var en svensk ingenjör med engelsk härkomst vid namn Samuel Owen. Anledningen till varför han inte anses vara lika betydelsefull i utvecklandet av sällskapsresan som Thomas Cook är den senares långsiktiga framgångar som researrangör.⁹³

I Sverige invigdes under de kommande åren järnvägsnät som tillsammans utgjorde den rikstäckande stambanan och järnvägens sträckning utökades kontinuerligt. Sverige kom så småningom att bli det ledande järnvägslandet i Europa och kunde stoltsera med överlägset antal meter järnväg per invånare.⁹⁴ I takt med expansionen utvecklades den inhemska tågturismen som förde rekreationssökande resenärer från den urbana hemmiljön till lugnet på landsbygden.⁹⁵

4.3.1. InterRail – det europeiska tågluffandets framväxt

Fram till 1970-talet genomled järnvägsindustrin en avmattning i både tillväxt och utnyttjande. Flygcharter hade blivit en stor konkurrent gällande turistens tid och pengar, järnvägsbranschen behövde därför något som lockade nya kundsegment. År 1972, i samband med 50-års firande av UIC, de europeiska järnvägsföretagens samarbetsorganisation, lanserades ett internationellt tågkort för ungdomar upp till 21 år. Grundtanken med kortet, som kom att kallas InterRail, var att skapa intresse för dels organisationens jubileum samt för järnvägsbranschen i helhet. Tågkortet skulle för 350 kronor gälla en månads tid och räcka för ett obegränsat antal resor i 21 europeiska länder samtidigt som giltigheten begränsades till

⁹⁰ Cormack, Bill. (1998:23). *A History of Holidays 1812-1990*. London: Routledge.

⁹¹ Kullander, Björn. (2005:61). "Tågturister". I Rosander, Karin., Karlsson, Lars Olov., Bergkvist, Johan., Fält, Göran., Herpai, Robert., Palmlund, Lotta & Gunnervall, Sven-Erik. *Järnvägen 150 år*. Sid. 60-70. Stockholm: Banverket & Informationsförlaget.

⁹² Björnelid (1995:12-13)

⁹³ Kullander (2005:61-62)

⁹⁴ Schivelbusch, Wolfgang. (1998:171). *Järnvägsresandets historia*. Bjärnum: Arkiv förlag.

⁹⁵ Kullander (2005:64-65)

jubileumsåret 1972. Succén var ett faktum och under året såldes enbart i Sverige hela 10 000 InterRailkort vilket fick till följd att UIC valde att förlänga kampanjen på obestämd tid och tågloffandet som resform tog fart. Under de kommande två decennierna ökade försäljningen av InterRailkortet kontinuerligt och 1990 begav sig 63 000 svenskar ut i Europa med tågkortet i fickan.⁹⁶

Intresset för tågloffning har under de senaste åren minskat, delvis på grund av lågprisflygets intåg och det ökade priset på InterRailkort. Med syfte att återuppliva InterRail gjordes under 2007 satsningar på slopade zonindelningar och sänkta priser i hela Europa.⁹⁷ Samtidigt satsade Fritidsresor i samarbete med SJ på det nyutvecklade konceptet Blue Train som kombinerar tågloffandets frihet med charterpaketets trygghet.⁹⁸ Under sommaren 2007 fanns 840 platser tillgängliga för försäljning och succén var omedelbar. Företaget kunde konstatera att med en ökning på 728 procent, mellan 2007 – 2008, blev tågchartern den snabbast ökande resformen i branschens historia.⁹⁹ Med 7000 förbokade platser inför sommaren 2008 är skillnaden dock stor mellan tågcharter och företagets övriga charterkoncept som under sommaren uppgår till 400 000 platser.

Sommaren 2008 initierar även Ving tågcharter som resform under namnet VingTåg. Både Fritidsresor och Ving har valt ut destinationer i Central- och Sydeuropa som tidigare varit populära resmål men som under charterflygets utveckling upplevt en minskande internationell turisttillströmning. Destinationerna är huvudsakligen klassiska semester- och badorter som Gardasjön i Italien samt Balatonsjön i Ungern.¹⁰⁰ En förklaring till varför tågchartern blivit en succé kan vara tåglets begränsade inverkan på miljön jämfört med flyget samt att flygrädda kan välja en ny resform.¹⁰¹ Det faktum att resandeformen även erbjuder en ytterligare aspekt jämfört med charterflyget, upplevelser, kan vara en vidare förklaring. Ving väljer att förmedla upplevelseaspekten med följande slogan; *”Låt själva resan bli en del av äventyret!”*¹⁰²

⁹⁶ Kullander (2005:68-69)

⁹⁷ <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=6387&a=40688&l=sv> (2008-04-24)

⁹⁸ <http://www.newsdesk.se/view/pressrelease/139352> (2008-04-24)

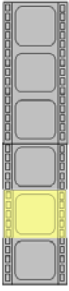
⁹⁹ <http://www.vagabond.se/vb/sida.aspx?id=45977> (2008-04-24)

¹⁰⁰ <http://www.vagabond.se/vb/sida.aspx?id=45977> (2008-04-24)

¹⁰¹ <http://www.vagabond.se/vb/sida.aspx?id=45721> (2008-04-24)

¹⁰² Ving. (2008:3). *VingTåg 2008*.

5. Från station till destination



I följande avsnitt tillförs den teoretiska diskussionen ett empiriskt exempel. Först diskuteras för- och nackdelar med att vara först eller nummer två på marknaden. Det empiriska exemplet tolkas utifrån den valda teorin och struktureras i enlighet med modellens cykliska upplägg och tidigare rubriker i kapitel 3, Herr Konduktör, hur kom vi hit?, används.

Efter ett par minuter står en stor klunga svenskar under ett blått lysande F och en annan stor klunga svenskar under ett blått lysande G. Den övriga perrongen är folktom. Det är en timme till avgång. Jag tar rulltrappan upp och hittar ett litet fik. Beställer kaffe och en giffel – den som klagat på att amerikanska muffins är stora har inte varit inne på ett tyskt konditori där alla kakor kan fungera som sordin i en bastuba.¹⁰³

5.1 Att leda eller följa?

Det empiriska material som i uppsatsen används för att jämföra teori med verklighet har en olik kronologisk ordning då Fritidsresor introducerade sin tjänst sommarsäsongen 2007, ett år före Ving. Vi har i fallet med tågcharter valt att se Fritidsresor som ”leader” och Ving som ”follower”.¹⁰⁴ I sin roll som ”leader” har Fritidsresor erhållit en positioneringsfördel genom att bli ett automatiskt förstahandsval. Vidare lyckades företaget med något mycket ovanligt – att sätta ett generiskt begrepp på marknaden, tågcharter. En irritation finns över att den värsta konkurrenten, Ving, valde att kopiera konceptet så nära in på den egna lanseringen. Det faktum att Fritidsresor investerat både pengar och tid i utvecklingsprocessen ligger även till grund för irritationen.¹⁰⁵ Ving ser ingen direkt fördel med att vara ”follower” då de inte anser sig kunna dra nytta av den information som Fritidsresor arbetat fram. Den enda fördel är en försäkran om att efterfråga finns. Vidare ser Ving att vara först alltid är en fördel samtidigt som besittandet av roller som ”leader” och ”follower” skiftar från säsong till säsong i takt med att företag nyutvecklar.¹⁰⁶ Även om konkurrenters idéer kan ses som lättillgängliga kan det vara förknippat med risker att kopiera befintliga tjänstekoncept eftersom utvecklingen då blir försvarande och härmande istället för nyutvecklande.¹⁰⁷

¹⁰³ Tell, Johan. (2008:44). Malmö-Verona: går som på räls. *Vagabond*. Nr. 4. Sid. 42-48.

¹⁰⁴ Fyall & Garrod (2005:93)

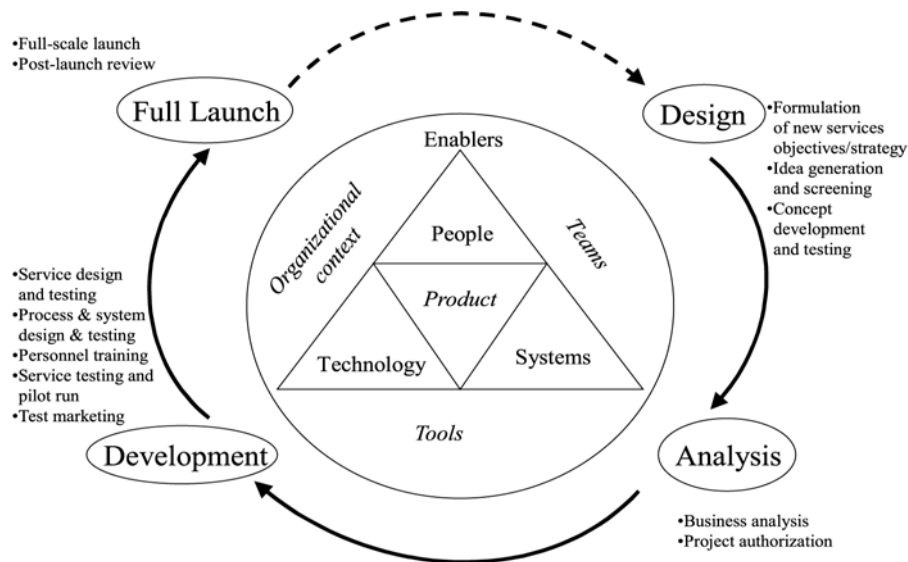
¹⁰⁵ Knutson, Lottie. Intervju (2008-04-28).

¹⁰⁶ Svensson, Jessica. Intervju (2008-04-29).

¹⁰⁷ Edvardsson et al. (2000:82)

5.2 New Service Development

När en tjänst på turismmarknaden ska utvecklas kan processen struktureras i enlighet med modellen The NSD Process Cycle, illustrerad nedan.



The NSD Process Cycle¹⁰⁸

Som tidigare nämnts är modellen tänkt att på ett överskådligt sätt informera om essentiella faser i utvecklingsprocessen samt visa behovet av aktörer som agerar möjliggörare.

5.2.1 Enablers – möjliggörare

När ett koncept utvecklas finns assisterande interna möjliggörare vars uppgift är att effektivisera och förenkla processen. De kan utgöras av korsfunktionella grupper, ofta benämnda design/utvecklingsteam, bestående av anställda med specialistkunskaper från olika delar av organisationen, i sin tur stödda av teknologier och system.¹⁰⁹ Fritidsresor har valt att arbeta i interna tvärgrupper vars uppgift är att ägna sig åt produkt- och konceptnyheter. Till hjälp finns verktyg som bokningssystem samt intranät. I en tvärgrupp medverkar företagets informationsdirektör, Lottie Knutson.¹¹⁰ Vings användande av intranätet ses som möjliggörare vid konceptutveckling. Intranätet används för kommunikation mellan anställda på olika nivåer inom företaget och ökar därmed informationsspridning i utvecklingsprocessen.¹¹¹

¹⁰⁸ Johnson et al. (2000:18)

¹⁰⁹ Ibid (2000:18-19)

¹¹⁰ Knutson (2008-04-28)

¹¹¹ Svensson (2008-04-29)

5.2.2 Design

Den första fasen i The NSD Process Cycle, design, utgörs av tre steg för hur man påbörjar konceptutveckling; formulerandet av tjänstens mål och strategier, idé-generering och granskning samt konceptutveckling och testning. Då Fritidsresor och Ving agerar på en föränderlig marknad finns ett konstant behov av förnyelse och förändring. Med anledning av det utlyste Fritidsresor en intern innovationstävling med mål att generera idéer som kunde utvecklas till kommersiellt gångbara. I en diskussion mellan informationsdirektör Lottie Knutson och koncernchef Johan Lundgren beslutades att den i innovationstävlingen uppkomna idén, tågcharter, skulle utvecklas.¹¹²

I designfasen är det viktigt att säkerställa att den kommande tjänsten kompletterar företagets rådande utbud eller att den utgör en potentiell kärntjänst¹¹³ samt att den erbjuder ett värde som tidigare inte existerat på marknaden.¹¹⁴ Fritidsresors mål med Blue Train tågcharter var att erbjuda dels ett, i allmänhetens ögon, mer miljövänligt resande¹¹⁵ samt att utnyttja en oexploaterad tjänst i utbudet bland de traditionella charterarrangörerna.¹¹⁶ Vidare berättade Lottie Knutson, som även är den person som blivit mest förknippad med begreppet tågcharter, att Fritidsresor inte var låsta vid en transportform och kunde därför erbjuda paketerade semesterdrömmar med tåg som med flyg eller buss.¹¹⁷

Efter beslutet att utveckla tågcharter som koncept påbörjades inom Fritidsresor en grundlig research för att hitta lämpliga lösningar. Först söktes webb-baserade lösningar och förhoppningen var att finna en aktör som möjliggjorde ett liknande bokningsförfarande som med flygbiljetter i det befintliga bokningssystemet Amadeus.¹¹⁸ Fritidsresor initierade en kontakt med SJ och 9B. Det sistnämnda är ett kanadensiskt bolag, medlem i IATA, som är inriktat på att erbjuda möjlighet att boka tågresor i bokningssystemet Amadeus under det egna prefixet, 9B.¹¹⁹ Problemet med 9B visade sig vara att de saknade rättighet att köra sitt prefix över alla linjer då många länder med statliga intressen agerar beskyddande gällande respektive tågnät.¹²⁰

¹¹² Knutson. (2008-04-28)

¹¹³ Edvardsson et al. (2000:83-84)

¹¹⁴ Scheiung & Johnson (1989:32)

¹¹⁵ Knutson (2008-04-28)

¹¹⁶ Häggström, Rolf. Intervju (2008-04-23).

¹¹⁷ Knutson (2008-04-28)

¹¹⁸ Häggström (2008-04-23)

¹¹⁹ <http://www.accesrail.com/travel/dspWelcome.html> (2008-05-19)

¹²⁰ Häggström (2008-04-23)

Tekniken att boka enstaka sträckor existerade, dock var det problematiskt att länka dem samman, speciellt i Europa. Fritidsresor fick ett negativt besked även från SJ, vars försäljningsavdelning i en utskickad e-post hänvisade till tyska Deutsche Bahns hemsida och erbjöd ingen vidare information. Slutligen resulterade researcharbetet i att kontakt med SJ:s dotterbolag SJ Event etablerades. Företaget har inriktat sig på att skraddarsy tågevenemang och har sedan 10 års tid kört ”Berlin Night Express”, en produkt som tar resenären från Malmö via en tågfärja mellan Trelleborg - Sassnitz till Berlin under nattetid.¹²¹ Fritidsresor valde att basera Blue Train på nattåget till Berlin för att skapa tillfälle för resenärer att spendera en del av den långa resan sovandes. Företaget valde bort renodlade marknadsundersökningar, främst av kostnadsskäl men även då informationsdirektör Lottie Knutson ansåg sig besitta tillräcklig kunskap om de tilltänkta kunderna. Däremot genomgick idén ett test där företaget valde att involvera en snäv kundkrets som fritt tilläts tycka och tänka. Målgruppen blev till en början en kombination av 55+:are, flygrädda samt kunder med gott om tid som gillar idén slow travel.¹²²

Ving initierade kontakt med SJ under hösten 2007 för att kunna utveckla Vings version av tågcharter - VingTåg. Med hänvisning till det begränsade utbudet av tågoperatörer valde Ving att basera sin tågcharter på ”Berlin Night Express” för att sedan förgrenas vidare ut i Europa. Målgruppen antogs vara, precis som hos Fritidsresor, framförallt 55+:are och flygrädda. Ving undvek genomförandet av marknadsundersökningar då de ville behålla möjligheten att överraska tänkbara kunder, något som Jessica Svensson anser vara vanligt förekommande inom branschen.¹²³

5.2.3 Analys

I NSD-processens andra fas är det två steg som sätts i fokus: företagsanalys samt projektauktorisering.¹²⁴ I steget företagsanalys genomförs en utgallringsprocess där tjänsten studeras i förhållande till de problem den kan skapa för företaget vid lansering. En budgetplan skissas upp för tjänstens utveckling och marknadsintroduktion. Den presenteras för högsta

¹²¹ Häggström (2008-04-23)

¹²² Intervju Lottie Knutson. 2008-04-28

¹²³ Intervju Jessica Svensson 2008-04-29

¹²⁴ Johnson et al. (2000: 18)

ledningen vars uppgift blir att fatta beslut om tjänstens fortsatta existens.¹²⁵ När beslutet är fattat och tjänsten fått godkänt att fortsätta utvecklas påbörjas bildandet av en projektgrupp.¹²⁶

Fritidsresor fortsätter utvecklingsprocessen i enlighet med The NSD Process Cycle:s analysfas och gör en grundlig kalkyl och prissättning för att säkerställa konceptets potentiella lönsamhet.¹²⁷ I den föregående fasen, designfasen, fattades beslutet om Blue Train i en diskussion mellan Lottie Knutson och Johan Lundgren. Med anledning av ledningens tidiga inblandning görs inga vidare beslutsförfaranden gällande tjänstens vara eller icke vara.¹²⁸ En slags virtuell organisation inom organisationen skapas för utvecklandet av Blue Train. Rolf Häggström utsågs till huvudansvarig för produkt samt uppföljning och vid sin sida hade han experter från den ursprungliga organisationen vars huvudsakliga arbetsuppgift var charterprodukter. Gruppen bestod av ett tiotal medarbetare som samtliga var ytterst ansvariga för det egna ansvarsområdet. Expertkompetensen varierade från kalkylering, inventering, prissättning, text- och faktabearbetning, webb, säljsystem och kommunikation. Även om Blue Train internt ansågs vara ett litet erbjudande i sammanhanget krävde den exakt samma process som utvecklandet av flygbaserade huvudprodukter. Beträktandet av Blue Train som ett litet erbjudande har sin grund i jämförandet med företagets flygbaserade charterkoncept, som uppgår till hundratusentals platser. Fritidsresors projektgrupp ansågs snabbt lära sig hantera utvecklingen av Blue Train och anser idag att tågcharter är etablerat internt.¹²⁹

5.2.4 Utveckling

Den tredje och näst sista fasen i The NSD Process Cycle kännetecknas av utveckling. I fasen fokuseras arbetet på design och test av tjänsten, viktiga processer och system samt det planerade marknadsföringsprogrammet. Utvecklingsfasen avslutas med en pilot där tjänst och marknadsföring sätts på prov.¹³⁰

Våren 2007 inleddes samarbetet mellan Fritidsresor och SJ. Representanter från de båda företagens högsta ledning, Fritidsresors VD samt SJ:s VD och affärsutvecklingschef sammanträdde och upprättade ett kontrakt som fastställde samarbetet. I samband med

¹²⁵ Scheiung & Johnson (1989:32)

¹²⁶ Edvardsson et al. (2000:104-105)

¹²⁷ Häggström (2008-04-23)

¹²⁸ Knutson (2008-04-28)

¹²⁹ Häggström (2008-04-23)

¹³⁰ Johnson et al. (2000: 18)

kontraktsskrivandet trädde tågcharterkonceptet in i utvecklingsfasen. Då Fritidsresors bokningssystem, både det Internetbaserade och det interna, inte var inriktat på något annat än flygresor tvingades företaget justera berörda delar. Utvalda destinationer kompletterades med ny personal då Blue Train medförde en ny ”flygplats” att hämta och lämna kunder vid, nämligen tågets slutstation. Transfern liknas vid flygcharter och utgörs huvudsakligen av bussresor till respektive destination.¹³¹ Fritidsresor började därefter arbetet med att lära upp sin personal i tjänstens säljande och utförande. Bokningsförfarandet vid försäljning strukturerades upp till att först hanteras av Fritidsresors egna säljare. Därefter beställde företaget, genom en privat resebyrå i Kalmar, en tågresor komplett med all kringsservice som till exempel Blue Train Tågvärdar, biljettering och bagageservice, något som i sin tur tillhandahölls av SJ Event.¹³²

Ving valde att ge samarbetspartnern SJ tillgång till deras bokningssystem för att möjliggöra en mer effektiv bokningsprocess. Till en början sköttes all försäljning genom SJ:s callcenter i Tranås för att sedan kompletteras med försäljning i Vings egen regi. Biljettering sköts dock fortfarande av SJ och är en invecklad manuell process då det för varje passagerare krävs en biljett för varje tågsträcka och sittplats samt ett InterRail-kort. När Ving bokar platser hos SJ ges de en releasetid på 30 dagar. Det innebär att platser som Ving ej lyckats sälja återförs till SJ utan kostnad en månad innan avresa och därmed kan inga sista-minuten resor säljas. Utöver biljetterna från SJ kompletterar Ving med en egen färdhandling. Vings personal delgavs möjlighet att via företagets intranät erhålla en sälj- och utförandeguide gällande tågcharter. I guiden fanns information om det nya tjänstepaketet och dess komponenter.¹³³

Behovet av kompetent personal ombord, i form av tågvärdar, lärde sig Fritidsresor av SJ i samarbetet. Därför utbildades speciella Blue Train Tågvärdar, internt kallade BTT. Deras uppgift är att assistera och trygga resenärerna vid incheckning på Malmö Centralstation, vid tågbyten i Berlin och München samt innan transfer till respektive hotell. Vid ankomst till slutstation överlämnar Blue Train Tågvärden ansvaret till Fritidsresors personal på destination.¹³⁴ Ving har valt att under både tågresan och vistelsen på destination låta en

¹³¹ Häggström (2008-04-23)

¹³² Ibid (2008-04-23)

¹³³ Svensson (2008-04-29)

¹³⁴ Häggström (2008-04-23)

reseledare från företaget följa med för att assistera resenärerna under resans alla moment. Reseledaren arbetar ensam och har som mest 70 personer att bistå.¹³⁵

Fritidsresors första beställning var av blygsam volym och utgjordes av endast 80 platser med avgång under juli månad 2007. Slutstationen blev den italienska staden Verona och destinationen var Gardasjön där företaget, genom sitt finska bolag Finnmatkat, redan hade en etablerad organisation med hotellkontakter i flera orter kring sjön. För att se att allt skulle gå rätt tillväga genomförde Rolf Häggström en exakt kopia av den resa som några månader senare skulle komma att utgöra den fullskaliga lanseringen. Resan kom att utgöra Fritidsresors pilot.¹³⁶

Vings val av destinationer baserades på tågsträckor med smidiga bytestider där väntetiden inte skulle bli alltför lång. Valet föll bland annat på en gammal succé, Gardasjön i Italien, där företaget sedan tidigare hade en etablerad kontakt med en lokal agent. Jessica Svensson genomförde piloter på vissa av Vings destinationer endast cirka två veckor innan premiärturen från Malmö Centralstation. Ving valde att innan lansering preliminärboka platser på tågen samt marknadsföra och sälja fler destinationer än Gardasjön.¹³⁷ Vi anser att den här möjligheten för Ving endast fanns då de redan hade en bekräftad efterfrågan för sin nya tjänst, en fördel de hade som ”follower”.

5.2.5 Lansering

I det fjärde och sista steget i The NSD Process Cycle läggs fokus på ”full-scale launch” samt ”post-launch review”. Under lanseringsfasen presenterar företaget sin nu säljbara tjänst för den tilltänkta marknaden samtidigt som marknadsföring av densamma påbörjas. Företagets servicesystem och serviceprocesser sätts på prov. Efter genomförd lansering läggs fokus på uppföljning där tjänsten bedöms utifrån dess förmåga att nå tilltänkt potential samt om förändringar behöver göras.¹³⁸

¹³⁵ Svensson (2008-04-29)

¹³⁶ Häggström (2008-04-23)

¹³⁷ Svensson (2008-04-29)

¹³⁸ Scheiung & Johnson (1989:33-34)

För Fritidsresor gick startskottet för lanseringen när företaget några veckor innan säljstart bjöd in utvalda journalister till ett pressmöte där budskapet inte avslöjades i förväg.¹³⁹ Företagets informationsdirektör Lottie Knutson stötte dock på problem gällande intresseskapandet hos journalisterna. På pressträffen anlände tre journalister, varav en av dem var starkt uppmanad av Lottie Knutson, och det gjordes en presentation av Blue Train konceptet samtidigt som företaget nämnde att fem sålda resor av 80 skulle göra dem glada.¹⁴⁰ Responsen från media lät sig inte vänta och helgen efter pressträffen fanns nyheten om Blue Train i de rikstäckande tidningarna. Samtidigt valde företaget att följa upp den mediala succén med helsidesannonsering i morgon- och kvällspress. När Fritidsresors första 80 platser släpptes till försäljning tog de slut redan under förmiddagen. Företaget fattade omedelbart ett beslut om att utöka antalet platser till först ett par hundra för att slutligen hamna på totalt 800 platser.¹⁴¹ Det faktum att företaget ville ge sken av en blygsam introduktion går enligt oss inte hand i hand med den valda helsidesannonsering som förmodligen kostade hundratusentals kronor.

Ving marknadsförde sig med en folder som delades ut vid mässor runtom i Sverige. Utöver det har företaget tillsammans med SJ genomfört en informationsdag på Malmö Centralstation samt annonserat i dagspress. Den huvudsakliga marknadsföringskanalen, enligt Jessica Svensson, är dock företagets officiella hemsida (www.ving.se) där information uppdateras löpande.¹⁴² Jessica Svensson på Ving påstår att utvärdering av det nya konceptet kommer att utföras löpande och beslut om nästkommande säsong's upplägg tas under sommarsäsongen 2008. När resorna släpptes till försäljning visade det sig att den tilltänkta målgruppen inte överensstämde med verkligheten. Istället för att huvudsakligen utgöras av 55+:are kom gruppen medelålders med tonårsbarn och yngre föräldrar med spädbarn att uppta en större del än förväntat.¹⁴³ Varför företagen missbedömde målgruppen kan, enligt oss, bero på att de gissade snarare än visste att ett kundsegment skulle tilltalas mer än något annat. Då sommarsäsongen 2008 är Vings första år med tågcharter har deras "post-launch review" inte inträffat vid uppsatsens författande därför har varken Ving eller vi någon möjlighet att kommentera eller analysera utfallet.

¹³⁹ Häggström (2008-04-23)

¹⁴⁰ Knutson (2008-04-28)

¹⁴¹ Häggström (2008-04-23)

¹⁴² Svensson (2008-04-29)

¹⁴³ Svensson (2008-04-29)

Då Rolf Häggström arbetar med uppföljning antar vi att Fritidsresor efter lansering genomförde det sista steget i lanseringsfasen – ”post-launch review”. Det faktum att företaget valde att påbörja planeringen inför sommaren 2008 redan innan sommarsäsongen 2007 var över¹⁴⁴ tyder enligt oss på att uppföljning genomförts och visat på en lyckosam marknadsintroduktion. Lottie Knutson menar att, som alltid när det handlar om att sälja och paketera, behöver tjänsten genomgå en konstant förnyelseprocess för att fortsätta locka kunder. Med anledning av det valde Fritidsresor att utöka antalet platser inför sommarsäsongen till 7000 samtidigt som antalet destinationer breddades till fem. Dotterbolaget TEMA lanserade våren 2008 rundresor med tåg, benämnt TEMA Train, vilket säljs separat från Blue Train.¹⁴⁵ Vi tror att Fritidsresors uppföljningsarbete kan ha genererat ett antal förslag till förbättring samt nya idéer. De kan i sig ha utmynnat i Fritidsresors nuvarande samarbete med TEMA och det nylanserade konceptet tågkryssning. Det senare är en kombinationsresa av tågcharter från Malmö till tyska Passau och sedan en kryssning på floden Donau.¹⁴⁶ Det faktum att Fritidsresor, både direkt och indirekt, har valt att vidareutveckla konceptet tågcharter visar enligt oss att The NSD Process Cycle med sin icke-linjära utformning väl illustrerar tjänsteutvecklingens högst cykliska och kontinuerliga natur.

¹⁴⁴ Häggström (2008-04-23)

¹⁴⁵ Knutson (2008-04-28)

¹⁴⁶ <http://www.fritidsresor.se/Resorts/Travel.aspx?id=16694&cat=2|277&entry=75&dest=0&city=1844&hotel=0&type=c> (2008-05-27)

6. Avstigning

I det avslutande kapitlet förs en diskussion där slutsatser presenteras och svar på uppsatsens syfte och frågeställning ges. Därefter resoneras kring tågcharterns framtid vilket slutligen följs av tips på vidare forskning i ämnet.

Garda, sen kväll. Ett knappt dygn har gått efter det att jag steg på tåget i Malmö. Sjön skvalpar i kvällsbrisen, en fladdermus cirklar efter insekter under en strålkastare, pizzan med färsk rucola är just inburen liksom karaffen med soavevin. Trettio meter bort från uteserveringen pågår en operakonsert. Tar det då lång tid att resa med tåg till Italien? Det är en svår fråga. För mig känns det inte som om tågresa tar tid. Flyget däremot med trånga säten, usel tryckkabin och all denna väntan i olika köer inte bara *tar min tid* under själva resan utan jag behöver dessutom tid för att återhämta mig efter den. Tåget snarare *ger mig tid*. Tid att läsa, tid att komma till ro, tid till att träffa en mängd intressanta människor som kliver på tåget efterhand. Åker man tåg börjar resan när man kliver på.¹⁴⁷

6.1 Diskussion och slutsatser

Under uppsatsens gång har det visat sig att innovationer inom servicebranschen kan uppstå i tvärgrupper där anställda från olika enheter tillsammans skapar en kreativ miljö. För företag gäller det att utveckla en förmåga att ta tillvara på resultat från tvärgruppers arbete och urskilja potentiella utvecklingsbara tjänster från ogenomförbara. En sådan förmåga kan utvecklas med hjälp av formaliserade processer för idé-generering. Fritidsresors utlysande av en intern innovationsuppmuntrande tävling är, enligt oss, ett bra exempel på ett formellt förfarande som visar på ledningens önskan att styra innovationsarbetet. Det påvisar även att företag inom servicebranschen de facto kan använda sig av formaliserade processer i hopp om att skapa en mer långsiktig idé-generering. Vi tror att Fritidsresors medvetna styrning kan innebära att de blir bättre på tillvaratagandet av idéer samtidigt som de skapar en innovationsuppmuntrande intern miljö. Fritidsresors grundliga arbete med Blue Train resulterade i att företaget intog positionen ”leader” på den svenska chartermarknaden och fick därmed positioneringsfördelar. Utöver inom tvärgrupper kan innovationer uppstå när företag hämtar inspiration hos konkurrenter. Då tjänster ofta är enkla att kopiera kan det efterföljande företaget tillskansa sig fördelar som de annars gått miste om. Det visar sig, enligt oss, tydligt i Vings arbete med VingTåg där företaget låtit sig inspireras av Fritidsresors Blue Train.

¹⁴⁷ Tell (2008:47)

Ving intog i och med det rollen som ”follower”. Enligt dem behövdes ingen marknadsundersökning innan tjänsten lanserades eftersom ett bekräftat intresse redan fanns.

För att effektivisera och strukturera processen från idé till succé tror vi att en sekventiell modell likt The NSD Process Cycle bör användas. Modellen har, enligt oss, både för- och nackdelar i sin påverkan på innovationsprocessen. Då bra idéer ofta uppkommer ad hoc i kreativa miljöer kan en alltför ostrukturerad omgivning medföra en ökad risk att företag inte ser idéns kommersialiserbarhet. En fördel med en formell process för innovationsarbete är att idéer och tankar om framtida tjänster tydligt kanaliseras, vilket medför att de i större grad genomförs. Med modellen kan det vara möjligt att strukturera och effektivisera omgivningen och därmed säkerställa att bra idéer tas tillvara på. Modellens sekventiella uppbyggnad i kombination med ett cykliskt förfarande tycker vi väl beskriver hur en utvecklingsprocess kan se ut inom servicebranschen. En tjänst som enligt modellen går från idé till kommersialisering kan i sin tur leda till en vidareutveckling av den ursprungliga idén samtidigt som nya idéer kan komma att genereras. Fritidsresors utveckling av TEMA Train är enligt oss ett tydligt exempel på hur en vidareutveckling av en befintlig tjänst kan se ut, något som vi tycker visar på ett cykliskt förfarande.

Inom servicebranschen tror vi dock att det faktiskt behövs en viss grad av ad hoc relaterade inslag i utvecklingsprocessen. Det för att från företagets sida förhindra hämmandet av kreativitet och motivation bland de anställda som en alltför formell process kan medföra. En nackdel med The NSD Process Cycle kan därför vara att den uppfattas som fyrkantig och byråkratiserande på utvecklingsprocessen och dess faser. Det kan i sin tur innebära att anställda undviker att delge företaget intressanta och potentiellt utvecklingsbara tankar och idéer. Vidare anser vi att en nackdel med modellen är att den saknar tydlig fokus på värdeskapande genom co-creation. Vi tror att genom involverandet av kunden i företagets arbete med modellens samtliga steg ökar sannolikheten för att den slutliga tjänsten genererar ett värde för båda parter.

Fritidsresor och Ving har, trots begränsat fokus på co-creation i utvecklingsprocessen, lyckats skapa en upplevelsemiljö där kunden i samverkan med företagen skapar sin egna unika och högst personliga upplevelse. Enligt oss borde det inte vara möjligt att lyckas så väl som fallföretagen har gjort med hänsyn till rådande omständigheter. Anledningen tror vi kan vara att de är utpräglade serviceorganisationer med en gedigen kunskap och erfarenhet om den

svenska resemarknaden och dess kunder. Det faktum att företagens överlevnad och förmåga att skapa varaktiga konkurrensfördelar baseras på deras skicklighet att ständigt utveckla för kunden intressanta värdeskapande tjänster kan även vara en förklaring. Vi tycker dock att fokus på co-creation borde vara genomgående i samtliga faser vid utveckling av nya tjänster, främst inom servicebranschen. I The NSD Process Cycle anser vi att kunden tydligt bör ingå i modellens inre cirkel, vilken utgörs av enablers/möjliggörare, allt för att framhäva och uppmuntra kundens samspel med företaget. Då co-creation i The NSD Process Cycle tillåter kunden att vara delaktig tror vi att sannolikheten ökar att tjänsten tas väl emot på marknaden samtidigt som den kan generera värde för kund och ekonomisk vinning för företaget. Vi anser därför att Fritidsresor och Ving samt The NSD Process Cycle bör fokusera mer på co-creation.

Även om vi anser att The NSD Process Cycles samtliga faser och steg är grundläggande för en framgångsrik utvecklingsprocess visade den empiriska undersökningen att mindre uppmärksamhet lades på planeringsstadiets två faser; design och analys. Istället riktades fokus på genomförandestadiets faser; utveckling och lansering. Anledningen tror vi vara Fritidsresors och Vings strävan efter en snabbare innovationsprocess som utmynnar i att både kund och konkurrent överraskas vid lansering. Följden av ojämn fördelning av fokus kan vara att tjänsten saknar stadig grund inom företaget och därmed riskerar att vid lansering inte nå sin fulla potential. Det blev tydligt i uppsatsens empiriska fall där en grundläggande marknadsundersökning, tillhörande planeringsstadiet, inte genomfördes och en förskjutning av målgrupp uppstod. Utan att göra marknadsundersökningar antog både Fritidsresor och Ving att målgruppen skulle bli 55+:are vilket sedan visade sig vara delvis inkorrekt. Det här har fått till följd att Ving inför en eventuell nästkommande säsong behöver se över hotellutbudet på destinationerna då de anses vara mindre barnvänliga. Att som Lottie Knutson se marknadsundersökningar i planeringsstadiet som dyra och nästan onödiga kan slå tillbaka i form av ekonomisk förlust om målgruppsförskjutning bidrar till minskat intresse för tjänsten. Vi tror att om en marknadsundersökning genomförts hade de två företagen givits en tydligare insikt i och kunskap om tjänstens tänkbara målgrupper.

Under uppsatsens gång har det visat sig att samtliga faser i The NSD Process Cycle är av vikt vid utveckling av en ny tjänst. Det empiriska materialet har gett oss insikten att formella innovationsprocesser används, dock med viss bearbetning. Trots att modellen inte följts fullt ut har fallföretagen likväl lyckats skapa en tjänst som tilltalar flera målgrupper och skapar ett

ömsesidigt värde. Det faktum att företagen verkar i en bransch med hög konkurrens och transparens tror vi påverkar utseendet på innovationsprocessen. En marknadsundersökning som i modellen ses som informationsinhämtande kan på Fritidsresors och Vings marknad istället ses som informationsläckande och då medföra en ökad risk för snabbare kopiering. Användandet av The NSD Process Cycle kan, enligt oss, leda till att tjänsten når en högre potentialuppfyllelse än om en ostrukturerad ad hoc metod används. Vi tycker dock att den har begränsningar och når sin egna fulla potential först när det nyskapande företaget modifierar den efter egna förutsättningar.

Fritidsresors och Vings arbete med utveckling av tågcharter väljer vi att kategorisera som en kombination av två av de sex olika kategorier som NSD kan delas upp i. Den första är om tjänsten tillför ett nytt tjänsteutbud och medför ansevliga förändringar för tjänsteleverantören. Den andra är om tjänsten fungerar som ett komplement till företagets befintliga tjänsteutbud. Vi menar att tågcharter som tjänst innebär att företagen skapar ett för dem nytt tjänsteutbud samtidigt som de har varit tvungna att genomföra förändringsarbeten för att möjliggöra leverans av tjänsten. Vidare anser vi att de båda företagens befintliga tjänsteutbud kvarstår, dock fyller tågchartern rollen som ett komplement. Med anledning av den tudelade kategoriseringen väljer vi att kritisera The NSD Process Cycle:s strikta syn på innovationer. Vi menar att det är möjligt att en innovation kan vara en blandning av de sex olika kategorierna.

6.2 Tågcharter – ett framtida scenario

För att skapa ett högre värde för tågcharterkunden anser vi att Fritidsresor och Ving skulle kunna framställa, för tågresan, specifika kartor och broschyrer som låter resenären följa sin resa genom Europa. Förslagsvis kan de innehålla bilder med tillhörande beskrivning på sevärdheter samt kort fakta om länder som passeras under vägen.

Den komplicerade biljetteringsprocess som sker mellan SJ och Ving är något som vi anser bör förenklas i framtiden. Det skulle underlätta för både kund och företag som idag måste hantera ett flertal olika biljetter under resans gång. Ett förslag skulle kunna vara att SJ baserar sitt biljetteringsystem på Vings befintliga resehandlings utformning. Det vill säga ett A4-ark med en sammanställning av byten, platser och tider som har legitimitet som tågbiljett.

En framtida avreglering inom det Europeiska järnvägsnätet skulle eventuellt innebära att fler operatörer ges möjligheten att trafikera. Fler aktörer på marknaden skulle bland annat kunna innebära sänkta priser för både kunden och researrangören samt ökat intresse för tågcharter som resform.

På Fritidsresor riktas blickarna mot det befintliga Medelhavsprogrammet. Finns tillräcklig efterfrågan önskar företaget erbjuda sina kunder möjligheten att välja valfri resform. Som exempel nämner Lottie Knutson mitt-emellan-alternativet, att åka tåg till utvald destination och sedan flyga hem.¹⁴⁸

6.3 Förslag till vidare forskning

Ett intressant förslag till vidare forskning inom konceptutveckling i servicebranschen är utvecklandet av en modell där co-creation har en långt mer framträdande roll. Vidare bör modellen helt skapas med hänsyn till servicebranschens förutsättningar, utan influenser från någon annan bransch. En cyklisk uppbyggnad tror vi skulle fungera även här.

Ett ytterligare förslag är att studera det långsiktiga utfallet av konceptet tågcharter och hur det mottagits på marknaden samt företagets syn på dess fortsatta existens. Här kan även för- och nackdelar som ”follower” och ”leader” studeras.

¹⁴⁸ <http://www.vagabond.se/vb/sida.aspx?id=33954> (2008-04-19)

7. Källförteckning

7.1 Monografi

- Björnelid, Richard. (1995). *Turism och Reseservice*. Stockholm: Sellin & Partner.
- Blom, Thomas., Ernfridsson, Fredrik., Nilsson, Mats & Tengling, Monica. (2003). *Turism & resor faktabok*. Andra upplagan. Malmö: Liber.
- Blom, Thomas & Nilsson, Mats. (2005). *Turismens historia och utveckling*. Malmö: Liber.
- Bryman, Alan. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan. Malmö: Liber.
- Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Cormack, Bill. (1998). *A History of Holidays 1812-1990*. London: Routledge.
- Edvardsson, Bo., Gustafsson, Anders., Johnson, Michael D. & Sandén, Bodil. (2000). *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekman, Kerstin. (1986). *Hunden*. Stockholm: Bonniers.
- Fyall, Alan & Garrod, Brian. (2005). *Tourism Marketing, A Collaborative Approach*. Clevedon: Channel View Publications.

- Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och Marknadsföring – en CRM Ansats*. Malmö: Liber.
- Huxley, Aldous. (1994 [1954]). *The Doors of Perception and Heaven and Hell*. London: Flamingo.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mossberg, Lena. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur.
- Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999). *The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schivelbusch, Wolfgang. (1998). *Järnvägsresandets historia*. Bjärnum: Arkiv Förlag.
- von Seth, Thomas. (2001). *Älskade charter*. Stockholm: Vagabond Media AB.

7.2 Antologi

- Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.). (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.
- Eksell, Jörgen. (2005). ”Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning”. I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid. 11-33. Malmö: Liber.
- Fitzsimmons, James, A. & Fitzsimmons, Mona, J. (2000). *New Service Development. Creating Memorable Experiences*. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.

- Johnson, Susan Paul., Menor, Larry J., Roth, Aleda V. & Chase, Richard B. (2000). "A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design". I Fitzsimmons, James, A. & Fitzsimmons, Mona, J. *New Service Development. Creating Memorable Experiences*. Sid. 1-32. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.
- O'Dell, Tom (red.). (2002). *Upplevelsens Materialitet*. Lund: Studentlitteratur.
- O'Dell, Tom. (2002) "Upplevelsens lockelser, tingens dynamik". I O'Dell, Tom (red.). *Upplevelsens Materialitet*. Sid. 11-34. Lund: Studentlitteratur.
- Rosander, Karin., Karlsson, Lars Olov., Bergkvist, Johan., Fält, Göran., Herpai, Robert., Palmlund, Lotta & Gunnervall, Sven-Erik. (2005). *Järnvägen 150 år*. Stockholm: Banverket & Informationsförlaget.
- Kullander, Björn. (2005). "Tågturister". I Rosander, Karin., Karlsson, Lars Olov., Bergkvist, Johan., Fält, Göran., Herpai, Robert., Palmlund, Lotta & Gunnervall, Sven-Erik. *Järnvägen 150 år*. Sid. 60-70. Stockholm: Banverket & Informationsförlaget.

7.3 Webbdokument

- Tillgänglig: <<http://www.vagabond.se/vb/sida.aspx?id=33954>>. (Läst: 2008-04-19)
- Tillgänglig: <<http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=6387&a=40688&l=sv>>. (Läst: 2008-04-24)
- Tillgänglig: <<http://www.newsdesk.se/view/pressrelease/139352>>. (Läst: 2008-04-24)
- Tillgänglig: <<http://www.vagabond.se/vb/sida.aspx?id=45977>>. (Läst: 2008-04-24)
- Tillgänglig: <<http://www.vagabond.se/vb/sida.aspx?id=45721>>. (Läst: 2008-04-24)

- Tillgänglig:
<http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=328611&i_word=tj%e4nst>. (Läst: 2008-05-15)
- Tillgänglig: <<http://www.accesrail.com/travel/dspWelcome.html>>. (Läst: 2008-05-19)
- Tillgänglig: <<http://www.emeraldinsight.com/fig/0070390110001.png>>. (Läst: 2008-05-20)
- Tillgänglig:
<<http://www.fritidsresor.se/Resorts/Travel.aspx?id=16694&cat=2|277&entry=75&dest=0&city=1844&hotel=0&type=c>>. (Läst: 2008-05-27)

7.4 Artikel i tidskrift och tidning

- Bowers, R. Michael. (1989). Developing New Services: Improving the Process Makes it Better. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 3, nr. 1. Sid. 15-20.
- Cooper, Robert G. (2008). Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process Update, Whats New, and NexGen Systems. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 25, nr. 3. Sid. 213-232.
- Dimitriadis, Sergios & Stevens, Eric. (2005). Managing the new service development process: towards a systematic model. *European Journal of Marketing*. Vol. 39, nr. 1. Sid. 175-198.
- Edgett, Scott. (1994). The Traits of Successful New Service Development. *Journal of Services Marketing*. Vol. 8, nr. 3. Sid. 40-49.
- Hjalager, Anne-Mette. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism. An analytical typology. *Tourism Management*. Vol. 18, nr. 1. Sid. 35-41.

- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkat. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 18, nr. 3. Sid. 5-14.
- Rajesh & Iqbal, Zafar. (2008). Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Averse Effect on Novel New Products. *Journal of Marketing*. Vol. 72. Sid. 118-134.
- Scheiung, E. Eberhard & Johnson, M. Eugene. (1989). A Proposed Model For New Service Development. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 3, nr. 2. Sid. 25-34.
- Tell, Johan. (2008). Malmö-Verona: går som på räls. *Vagabond*. Nr. 4. Sid. 42-48.

7.5 Broschyr

- Fritidsresor, (2008). *Tågsemester. Europa I lagom takt. Ett samarbete mellan Fritidsresor och SJ*. Annonssida.
- Ving. (2008). *VingTåg 2008*.

7.6 Intervju

- Häggström, Rolf. Fritidsresor. (2008-04-23).
- Knutson, Lottie. Fritidsresor. (2008-04-28).
- Svensson, Jessica. Ving. (2008-04-29).

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1

Intervjuguide Rolf Häggström, Fritidsresor, 2008-04-23 kl. 10:11.

- Vad heter Du och vad har Du för position inom företaget?
- Vad är/var din roll inom Blue Train?
- Hur såg arbetsprocessen ut när konceptet utvecklades. Var arbetet systematiskt och strukturerat eller kännetecknades det mer av ad hoc, dvs. ett improviserat arbetssätt?
- Hur uppkom idén till Blue Train?
- Hur gick Ni tillväga för att undersöka kundernas intresse för Blue Train? Vilka var/är Era målgrupper?
- Gjordes någon marknadsanalys för att undersöka konceptets potentiella lönsamhet? Om ja, hur valde ni att genomföra analysen?
- Hur påverkades organisationsstrukturen när det gavs klartecken för Blue Train konceptet? Skapades en ny enhet med egna anställda eller gavs en existerande enhet ansvaret för utvecklingen?
- När och hur inleddes samarbetet mellan Er och SJ?
- Kan Ni beskriva hur Ni tog/tar tillvara på varandras kompetenser i samarbetet med SJ.
- Vem ansvarar för kundernas resa från Malmö till respektive destination?
- På vilket sätt fördelas ansvar inom samarbetet? Till exempel, hur sköts bokning, marknadsföring och fördelning av kostnader och intäkter?

- Hur skapades tjänstepaketet med till exempel bokningssystem, transport, reseledare, transfer och hotell?
- Innan lansering, utförde Ni någon form av testkörning av Blue Train?
- Hur gick ni tillväga för att marknadsföra lanseringen av Blue Train?
- Efter lansering, på vilket sätt gjordes uppföljning av arbetsprocessen från idé till succé? Vad ansågs vara bra respektive mindre bra?
- Tror Ni att Blue Train är långsiktigt gångbart? Varför/varför inte?
- Ser Ni tåget som ett komplement till flyget eller har det potential att konkurrera med detsamma?
- Finns det några planer på vidareutvecklandet av Blue Train-konceptet inom TUI-koncernen?

Ett stort tack för Er medverkan!

8.2 Bilaga 2

Intervjuguide Lottie Knutson, Fritidsresor, 2008-04-28 kl. 16:30.

- Var det du som var hjärnan bakom tågcharterkonceptet Blue Train?
- Vad ser ni för fördelar med att vara först?
- Hur ser ni på att Ving har kopierat konceptet tågcharter?
- Hur ser Fritidsresor och TUI Nordic på formella innovationsprocesser? Följer ni bestämda faser och steg eller är det en ad hoc baserad process?
- Uppmanar ni era medarbetare till att komma med nya idéer? Och isåfall, hur tar ni tillvara på dem?
- Vad vi förstår så är målgruppen som tilltalas av Blue Train bredare än förväntat, gjorde någon formell marknadsundersökning som ett steg i utvecklingsprocessen?

Tack för att du tog dig tid att svara på våra frågor!

8.3 Bilaga 3

Intervjuguide Jessica Svensson, Ving, 2008-04-29 kl. 14:00.

- Vad heter Du och vad har Du för position inom företaget?
- Vad är/var din roll inom VingTåg?
- Hur uppkom idén till VingTåg?
- Hur såg arbetsprocessen ut när konceptet utvecklades? Var arbetet systematiskt och strukturerat eller kännetecknades det mer av ad hoc, dvs. ett improviserat arbetssätt?
- Har koncernen ni ingår i en formell handlingsplan för innovationer?
- Hur gick Ni tillväga för att undersöka kundernas intresse för VingTåg? Vilka var/är Era målgrupper?
- Gjordes någon marknadsanalys för att undersöka konceptets potentiella lönsamhet? Om ja, hur valde ni att genomföra analysen?
- Hur påverkades organisationsstrukturen när det gavs klartecken för VingTåg konceptet? Skapades en ny enhet med egna anställda eller gavs en existerande enhet ansvaret för utvecklingen?
- Hur tror du att organisationsstruktur och intern miljö kan påverka ett företags innovationsförmåga?
- Anser du att Ving tar väl tillvara på och uppmuntrar innovationer och idéer från medarbetare?
- När och hur inleddes samarbetet mellan Er och SJ?

- Kan Ni beskriva hur Ni tog/tar tillvara på varandras kompetenser i samarbetet med SJ.
- Vem ansvarar för kundernas resa från Malmö till respektive destination?
- På vilket sätt fördelas ansvar inom samarbetet? Till exempel, hur sköts bokning, marknadsföring och fördelning av kostnader och intäkter?
- Hur skapades tjänstepaketet med till exempel bokningssystem, transport, reseledare, transfer och hotell?
- Vad har VingTågs tågvärd för funktion?
- Vilka förväntningar har du på sommaren?
- Hur har kunderna mottagit VingTåg? Hur många resor är sålda?
- Kommer Ni innan lanseringen utföra någon form av testkörning av VingTåg?
- Hur går Ni tillväga för att marknadsföra lanseringen?
- På vilket sätt ska arbetsprocessen följas upp?
- Tror Ni att VingTåg är långsiktigt gångbart? Varför/varför inte?
- Ser Ni tåget som ett komplement till flyget eller har det potential att konkurrera med detsamma?
- Finns det några planer på vidareutvecklandet av VingTåg-konceptet Thomas Cook - gruppen?

Ett stort tack för Er medverkan!