



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kan man bli frisk via nätet?

En fallstudie om digitalisering av människonära tjänster

Av:

Maria Råstam, Erik Schenström & Fredrik Svensson

Handledare:
Jan E Persson
Lars Nordgren

D-uppsats
VT2008

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Kan man bli frisk via nätet? – en fallstudie om digitalisering av människonära tjänster
Universitet/institution:	Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management – Health
Kurs:	Magisteruppsats, VT 2008 SMT X07, 15 poäng
Författare:	Maria Råstam, Erik Schenström, Fredrik Svensson
Handledare:	Lars Nordgren och Jan-E Persson
Nyckelbegrepp:	Människonära tjänster, upplevd tjänstekvalitet, experience network, digitalisering, värdeskapande, experience personalization, match- and mismatch

Problem: I denna uppsats har vi valt att behandla den människonära tjänsten. Det som utgör dessa mellanmännsliga interaktioner är dess krav på starkt kommunikativa signaler, som skall tydjas och anpassas mellan den som ger tjänsten och den som tar emot den. Idag kan man köpa denna form av tjänst via Internet. Med andra ord förväntas det mellanmännsliga kriterierna kunna digitaliseras och ändå behålla samma värde för kunden. Är det verkligen lämpligt att digitalisera denna typ av tjänst och förvänta sig att man ska uppnå samma resultat som om tjänstegivaren och tjänstemottagaren möttes öga mot öga?

Frågeställningar: Hur påverkas kvaliteten av en tjänst om man integrerar ett interaktivt matchningssystem mellan en människonära tjänst och konsumenten? Kan tjänsten behålla de kriterier som krävs för att konsumentens värdeskapande process inte skall äventyras? Vad händer med tjänstens trovärdighet?

Syfte: Syftet är att undersöka om det sker någon förändring i människonära tjänster när det personliga mötet ersätts med digitaliserade system. Vi vill åstadkomma en effektanalys för att undersöka om och i så fall vilka positiva eller negativa effekter som präglar den mellanmännsliga tjänsten när man digitaliserar den.

Metod: Vi har valt att göra kvalitativa studier i form av intervjuer. Detta har vi gjort därför att vi som forskare ville få en djupare inblick i hur man arbetar med människonära tjänster med hjälp av ett e-handelssystem. För att förtydliga vårt resonemang har vi tagit hjälp av ett fallföretag, Wellnet. Vår huvudsakliga tyngd kring vårt resonemang har vi dock valt att basera på de teoretiska delarna. Wellnet kommer därmed att användas för att exemplifiera verkligheten.

Slutsatser: Kvaliteten på den människonära tjänsten påverkas när man använder sig utav e-ifierade tjänster, dvs tjänster som säljs via Internet. En förutsättning för att detta ska fungera är att man inte enbart ser till *vad* kunden vill ha utan *hur* kunden vill ha det. Kvaliteten av den människonära tjänsten är beroende av att man skapar unika upplevelser och personliga möten med kunden. En digitaliserad verksamhet förbättrar kvaliteten indirekt på så sätt att det skapas större möjligheter för exempelvis en patient att komma i kontakt med en läkare så snabbt som möjligt. I det digitaliserade människonära tjänstemötet finns det risk för att kommunikationen försämras. Eftersom kommunikation är en viktig del av den mellanmännsliga tjänsten äventyras även den värdeskapande processen för varje individ.

Förord

Vid ett tidigt skede i denna uppsats var vårt mål att se hur ett företag som ägnade sig åt att matchning och förmedling av företagshälsovård fungerade. Vi förstod dock vid samtal med våra handledare att vi var tvungna att avgränsa vår undersökning och fokusera djupare på ett enskilt fenomen. Fokus skiftades således och vi bestämde oss för att göra en djupare undersökning kring om människonära tjänster, som exempelvis friskvård/hälsovård kan överleva och fungera i ett modernt samhälle och i en modern, digital tappning (Internet). Vi har valt att exemplifiera vår analys med ett fallföretag som är en pionjär i branschen och därav har mycket att vinna men samtidigt mycket att förlora om konceptet fallerar. Det finns idag en starkt begränsad forskning kring människonära tjänster kopplat till den digitala miljön och Internet. Det är flera personer som har varit engagerade i arbetet med uppsatsen och utan dem hade den inte varit genomförbar.

Vi fick ett mycket positivt och trevligt bemötande från vårt fallföretag Wellnet, med Verkställande Direktör Kicki Wallje-Lund i spetsen. Det var intressant att inse att vi hade samma tankar kring problematiken av digitalisering av företagshälsovård. Vi vill rikta ett stort tack till henne, Lars Argelius och Daniel Häägg samt de andra medarbetarna på Wellnet. Tack för en enormt givande dag med många inspirerande samtal. Hoppas att ni får en intressant läsning och att vår undersökning kan hjälpa er framåt.

Våra handledare Jan E Persson och Lars Nordgren vill vi tacka allra ödmjukast. Tack för er entusiasm och inspiration. Era tankar och tips har väglett oss i rätt riktning när vi känt oss lite vilse. Ni har hjälpt oss överkomma hinder när vi fastnat och er hjälp tillsammans med ert stora engagemang har varit av stort värde.

Hoppas att alla läsare tycker att uppsatsen är intressant och rolig läsa, vi tyckte det var intressant och spännande att skriva den.

22 Maj 2008

Maria Råstam

Erik Schenström

Fredrik Svensson

Innehållsförteckning

1	Introduktion	6
1.2	Problembeskrivning	6
1.3	Frågeställningar	7
1.4	Syfte	8
1.5	Fallet Wellnet	8
1.6	Avgränsningar	9
1.7	Disposition	9
2	Metod	11
2.1	Idé till ämnet	11
2.2	Val av ansats	12
2.3	Wellnet	13
2.3.1	Val av fallföretag	13
2.3.2	Intervjuprocessen	13
2.3.3	Val av respondenter	14
2.3.4	Tillvägagångssätt	14
2.4	Teoretiskt urval	15
2.5	Undersökningens kvalitet	15
2.6	Empirins värde och legitimitet	16
3	Teoretisk ram	17
3.1	Människonära tjänster	17
3.2	Konsumtion, värdeskapande och individen	18
3.2.1	Upplevda tjänstekvaliteten	18
3.2.2	Konsumenten och den värdeskapande processen	19
3.2.3	Värdeskapande i det hälsorelaterade servicemötet	22
3.2.4	Experience network	23
3.3	Konsumtionsverktyg	26
3.3.1	Tjänstefiering och e-ifiering	26
3.3.2	Kommunikation och Internet	28
3.3.3	Match and mismatch	28
	Presentaffären	29
	Frisk och sjukvård	29
3.4	Teoretiskt samband	30
4	Analys	31
4.1	Den digitala människonära tjänsten	31
4.2	Skapande av konsumentnära relationer	32
4.3	Konsumenten och den värdeskapande processen	32
4.4	Personliga samarbeten och upplevelser	34
4.5	Skapandet av individuella händelser	35
4.6	Väldesignad upplevelsemiljö	37
4.7	Interaktiva plattformar	38
4.8	Upplevelsebaserade nätverk	39

4.9 Skapa relation i mellanmännsliga möten.....	40
4.10 Skapande av interaktiva miljöer	42
4.11 Kommunikation och Internet	43
5. Avslutande del.....	44
5.1 Slutsats	44
5.2 Summering.....	47
5.3 Förslag till vidare forskning.....	47
6. Källförteckning.....	48
Otryckta Källor	48
Tryckta källor.....	48
Internet.....	49
Bilagor	51

1 Introduktion

I introduktionen kommer vi att inleda med problembeskrivningen. Detta kommer även att fungera som en introducerande del av uppsatsen. Följaktligen presenteras därefter frågeställningarna samt en beskrivning av syftet med uppsatsen. Vi presenterar även en kort redogörelse för det fallföretag vi valt att använda. Därefter presenteras dispositionen för uppsatsen och avslutas med att klargöra avgränsningarna.

1.2 Problembeskrivning

Tänk er att det har funnits en tid då tekniken faktiskt sågs som ett hot mot mänskligheten. Fundera vidare då detta tankesätt fanns för bara 20-30 år sedan. I filmer från 70- och 80-talet beskrevs framtiden och 2000-talet med robotiserade maskiner som tagit över våra jobb och människan framstod då nästan som en hjälplös andrahandsortering. Idag är en denna syn betydligt förändrad och vi välkomnar oftast ny teknik snarare som ett hjälpmedel än ett hot, med vissa undantag. Vem hade någonsin trott då att den lilla miniräknaren och den gamla och tunga skrivmaskinen hemma på skrivbordet skulle omvandlas till datorer små som böcker. Eller att vi skulle kunna skriva ett ”brev” på en sida planeten som var framme hos mottagaren på andra sidan jorden på bara några sekunder. Och detta är ju bara en liten del av hela historien. Men digitalisering och automatisering har blivit en del av vår vardag. Var vi än vänder oss så förstärks våra upplevelser och underlättas vårt liv med hjälp av tekniska lösningar. Det har påverkat affärsmöjligheter och skapat enorma framsteg på marknadens förmåga att koda och automatisera affärsprocessers avancerade uppgifter.¹ Idag kan vi i stort sätt finna tekniska lösningar på de flesta problem. Många väljer att handla böcker, kläder och andra produkter från vilket land som helst, via Internet. Samtidigt är Internet en stark konsumtionskanal till konsumenten. Vi förlitar oss mycket på Internet som källa till vår kunskap. Samtidigt kan detta vara farligt då det är lätt att misstolka fakta då allt som skrivs på Internet inte är en tillförlitlig källa. Många företag är beroende av kontakten med konsumenten via the ”world wide webb” eftersom konsumentens förväntningar till att hitta rätt information via denna kanal har blivit en självklarhet. I en artikel på *Dataföreningen kompetens*² menar pionjären och businesskonsulten Björn-Erik Willoch, att allt som kan digitaliseras kommer att göra det förr eller senare. Han menar att detta är grunden till transformationen av den globala ekonomin som är en övergripande trend som påverkar såväl

¹ http://www.dfkompetens.se/trendspaning/2007-08-10_trendsp_bew_lm (Läst 2008-04-15)

² www.dataforeningenkompetens.se (Läst 2008-04-15)

varor som tjänster.³ Även tjänsteutbudet har förändrats och idag underlättas tjänsterna av teknik. Ta till exempel ”självs scanningen” som finns i allt fler stora matbutiker. Vi kan i princip gå genom butiken utan att verbalt kommunicera med en enda person. Detta hänger samman med ett behov av att ge effektiv service till konsumenterna, något man gör med fokus på vad som skapar mest värde för kunden. Värdeskapande i sig är en stor del av tjänstesektorn, vilket underhålls av att alltid se till kundens behov och därefter skapa tjänster som är anpassade efter efterfrågan. Kunden idag vill ha snabba ”fix”. Konsumenten är van vid förändring och effektivitet vilket underlättas när företag, på sin hemsida, skapar diskussionsforum där de interaktivt kan ställa frågor angående produkter eller tjänster.

Denna uppsats uppmärksammar människonära tjänster, vars grundförutsättning är mellanmännsliga interaktioner. Människonära tjänster är tjänster som berör kunden på ett djupare plan och där fokus är någon form av förändring. För att den människonära tjänsten skall kunna fungera, är tillit, empati och stark ömsesidig respekt viktigt. Dessa baseras på starkt kommunikativa signaler, som skall tydas och anpassas mellan tjänstegivaren och tjänstemottagaren. Ofta talas det i dessa sammanhang om hälsorelaterade tjänster, det vill säga situationer där fokus på individen är viktig genom hela processen. Det kan till exempel röra sig om att individanpassa rätt typ av företagshälsovård till rätt kund, en matchningsprocess som i forskning visats inte alltid tas så stor hänsyn till. Om vi förutsätter att företagshälsovård faktiskt innefattar såväl fysisk- och mental träning i olika former, samt kost och näringslära, så är det lätt att se att dessa tjänster är människonära. Därmed är det i dessa tjänstemöten den ömsesidiga respekten är viktig, samt förmågan för tjänstegivaren att empatiskt förstå kundens olika behov. Men om kriterierna i denna eller någon annan typ av den människonära tjänsten skall ske digitalt kan då ändå dessa mellanmännsliga tjänster behålla sin kvalitet? Går det överhuvudtaget att digitalt överföra empati, tillit och förståelse?

1.3 Frågeställningar

Med utgångspunkt från ovanstående problemformulering ställer vi oss följande frågor;

Hur påverkas kvaliteten av en tjänst om man integrerar ett interaktivt matchningssystem mellan en människonära tjänst och konsumenten? Kan kriterierna i den människonära tjänsten bevaras för att konsumentens värdeskapande process inte skall äventyras? Vad händer med tjänstens trovärdighet?

³ http://www.dfkompens.se/trendspaning/2007-08-10_trendsp_bew_lm/ (Läst 2008-04-15)

1.4 Syfte

Syftet med undersökningen är att ta reda på om det sker någon förändring i människonära tjänster, när det personliga mötet ersätts med digitaliserade system. Därmed vill vi åskådliggöra vilka positiva eller negativa effekter som påverkar försöket till att digitalisera denna mellanmänniskliga tjänst och om tjänstens värde kan upprätthållas.

1.5 Fallet Wellnet

Wellnet kallar sig själva ”friskvårdshuset på Internet”⁴. Företaget har funnits på marknaden i två år och grundades av Kicki Wallje-Lund. Affärsidén till företaget fick hon när hon kom hem efter att ha arbetat många år i affärsvärlden utomlands. Hon blev vid denna tidpunkt invald till att sitta med i styrelsen på Cureras, ett tjänste- och kunskapsföretag i hälsobranschen. I takt med att hon deltog i flera diskussioner kring företagshälsovården, insåg hon hur enkelspårigt deras tankesätt var och att detta var något som genomsyrade delar av företagshälsovården. Kicki ansåg att fokus hamnade för mycket i att skapa förutsättningar för de som redan var sjukskrivna och alldeles för lite på den preventiva friskvården. Samtidigt såg hon att det fanns för lite ansatser till att erbjuda rätt friskvård till rätt person. Detta blev utgångspunkten för Wellnet.⁵

Wellnets affärsidé grundar sig i en webbaserad e-handelsportal där cirka 1200 olika friskvårdsleverantörer är representerade samt 5000 olika hälsotjänster. Här finns allt från yoga instruktörer, boxningslektioner, gym, kostrådgivare och även drogavvänjningskliniker samt många fler varianter av friskvård. Personalen på Wellnet lägger kontinuerligt upp aktuell information och artiklar kopplat till hälsa och friskvård. När ett företag ansluter sig till Wellnets friskvårdstjänst är det Wellnets uppgift att inspirera, förmedla och matcha rätt friskvårdsaktiviteter till rätt person. Varje anställd får en egen sida i portalen med egen inloggning. Väl inne på portalen har den anställda möjlighet att använda de pengar som arbetsgivaren avsatt till friskvårdsaktiviteter. Detta gör hon som i vilket e-handelssystem som helst, genom att söka på en specifik leverantör som hon vill köpa en tjänst av till exempel en yogalektion i Halmstad, välja denna och sedan gå till kassan för att betala. Om personen väljer en aktivitet som inte är en subventionerat godkänd friskvårdsinsats eller om personen använt upp hela sitt friskvårdbidrag, kan hon ändå köpa denna tjänst i systemet.

⁴ <http://wellnet.se/?id=352> (Läst 2008-04-17)

⁵ Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

1.6 Avgränsningar

Vi är medvetna om att vi fungerar som forskare i denna uppsats och inte som konsulter. Detta är en grundläggande inställning till att vår uppsats skall fungera som ett kunskapsbidrag till läsaren och som bidragit till att vår metod kunnat fokuseras enbart till vår roll som forskare.⁶ Det är också relevant att tillägga att vi sökt litteratur och artiklar kring vårt område, digitalisering av människonära tjänster men vi inte har funnit forskning som kan sägas motsvara vårt uppsatsämne. Dock har vi tagit del av artiklar som berör vårt forskningsområde.

Vi är medvetna om att delar av den information vi mottagit från Wellnet om deras kunder, är information som kommit från företagets ledning, och inte faktiska undersökningar från kunderna. Detta ska återspeglas i vår frågeställning, vilket vi är medvetna om. Vi är även medvetna om att det finns annan litteratur som skulle kunna vara användbar inom vårt undersökningsområde. Vi har valt de teorier som vi menar är mest relevanta och som kan appliceras väl på empirin i vår undersökning.

1.7 Disposition

I uppsatsens *introduktion* kommer vi att först beskriva de problem vi sett i förhållande till vårt uppsatsämne. Denna del fungerar även som en introduktion till uppsatsen. Med utgångspunkt från problemet presenteras därefter frågeställningarna samt syftet med uppsatsen. Därefter följer en kort beskrivning av det fallföretag som använts för att förtydliga resonemanget. Följaktligen kommer denna disposition. Sist i introduktionen presenteras våra avgränsningar.

I *metoden* presenterar vi hur vi gått tillväga när vi skrivit uppsatsen. Vi börjar med att introducera varför vi valt det ämne vi skriver om. Därefter beskriver vi valet av ansats för att sedan följa med att berätta hur vår undersökning av fallet Wellnet har gått till. Vi följer därefter med att beskriva hur vi samlat våra teorier. Metodavsnittet avslutas med en beskrivning av hur vi varit noga med kvaliteten på uppsatsen samt empirins värde och legitimitet.

Den *teoretiska ramen* presenterar de teorier som vår undersökning är baserade på. Vi börjar med att göra en definition av vad människonära tjänster är för något. Därefter går vi in på ämnen kring konsumtion, värdeskapande och individen. I detta avsnitt presenteras teorier

⁶ Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Sid 25-26

som; upplevda tjänstekvaliteten, vad som utgör värdeskapande och konsumtion, hur värdeskapande kan se ut i hälsobranscher, samt experience network. I den teoretiska ramens sista del presenteras ett antal verktyg kopplade till digitaliserad konsumtion; tjänstefiering och e-ifiering, kommunikation och Internet samt teorierna match och mismatch. Här kommer även två fall presenteras för att förtydliga dessa teories innebörd. I teoriavsnittets sista del, presenteras en modell som beskriver hur våra valda teorier hör samman.

I **analysen** sammanbinder vi vårt empiriska material med våra teorier. Vi berör samtliga teorier som vi nämner ovan i vårt teoriavsnitt. Med vår analysförmåga kommer vi noggrant att vända och vrida på ståndpunkterna. Detta för att skapa ett djup kring vårt resonemang.

I **avslutningen** fördjupar vi oss i de viktigaste slutsatserna i analysen genom att besvara våra frågeställningar. Vi kommer slutligen att föra en diskussion som skall bidra med ett kunskapsbidrag och nyanserat tänkande kring vårt ämnesval i uppsatsen.

2. Metod

Detta avsnitt kommer att omfatta information gällande tillvägagångssättet av denna uppsats och vilka motiv det funnits till valet av ämne. Vidare redogörs val fallföretag samt dess respondenter och intervjuprocess. Dessutom beskrivs val av ansats, det teoretiska urvalet, tillvägagångssätt, uppsatsens trovärdighet och undersökningens kvalitet.

Denna uppsats handlar om att undersöka den matchande processen av en människonära tjänst för att se om denna kan vägledas genom ett interaktivt verktyg och samtidigt uppnå en god kvalitet. Detta är gjort med utgångspunkt av ett fallföretag, Wellnet, som vi kommer använda som en empirisk bas i vår uppsats. Vi har valt att göra kvalitativa studier i form av intervjuer. Detta har vi gjort eftersom vi som forskare vill få en djupare inblick i hur man i praktiken arbetar med människonära tjänster med hjälp av ett e-handelssystem. Därefter har vi valt teorier som passar in på vårt ämne. Vår huvudsakliga tyngd kring vårt resonemang baseras i teorin. Wellnet kommer därmed endast att användas för att exemplifiera verkligheten. Detta har vi gjort för att få ett så brett perspektiv och tydligt förhållningssätt till den generella bilden kring vårt problem som möjligt.

2.1 Idé till ämnet

Under våren 2007 skrev två av denna forskargrupps tre studenter uppsatsen "*Värdeskapande matchning mellan företag, personal och hälsoexpertis – en Bermuda-triangel inom företagshälsa*".⁷ Detta grundade hos oss ett genuint intresse för de problem som idag finns i att matcha rätt friskvårdsaktivitet till rätt individ och att pengar därmed går till spillo. Genom flera intressanta diskussioner, med också uppsatsens tredje student, växte idéer fram till att tillsammans inrikta denna d-uppsats i vidare forskning av detta ämne. Från början var grundtanken att enbart granska ämnets omfång och därmed hitta lösningar till det gap som tidigare identifierats inom företagshälsovården. Tillsammans började vi spåna på tänkbara frågeställningar. Det var i denna veva som vi kom i kontakt med friskvårdsföretaget Wellnet. Tanken initialt var att titta enbart på Wellnets tjänst för att se hur den värdeskapande processen av deras upplevda tjänstekvalitet fungerade i matchningen av företagshälsovård. Grundtanken var att vi skulle komma i kontakt med två av Wellnets kunder, för att på så sätt utvärdera tjänsten. I ett tidigt skede insåg vi dock att detta skulle innebära att vår roll som

⁷ Schenström, E. Svensson, F. (2007) *Värdeskapande matchning mellan företag, personal och hälsoexpertis – en Bermuda-triangel inom företagshälsa*

forskare utbyttes mot något som mer efterliknade ett konsultarbete. Samtidigt såg vi att den tjänst som Wellnet utförde till stor del kunde efterlikna en så kallad människonära tjänst samtidigt som den utfördes i en interaktiv mjukvarulösning. Med utgångspunkt kring de kunskaper vi insamlat kring människonära tjänster och de känsliga kriterier som denna tjänsteform utgör, skapades intresset till det ämne som denna uppsats behandlar.

2.2 Val av ansats

För att lyckas besvara våra frågeställningar så exakt som möjligt har vi valt att tillämpa utvalda teorier tillsammans med det empiriska material vi samlat in som presenteras i enighet med vår analys. Vi kommer i uppsatsen återkomma till fallet Wellnet för att förtydliga vårt resonemang. Detta görs för att få en tydlig bild av hur matchning, värdeskapande i den interaktiva världen fungerar i koppling till människonära tjänster. Detta resonemang omfattar den kvalitativa metoden och vi har valt att arbeta med den kvalitativa undersökningen i fallet Wellnet. Därtill stadgas uppsatsen på de utvalda teorier vi ansett passande för resonemanget. På så sätt skapas en stark bas för vår uppsats.⁸ Uppsatsen grundar sig även i en analytisk induktion vilket gör att vi valt att arbeta med en deduktiv ansats. Detta innebär att de data vi använder, stödjer sig i de utvalda teorier som vi ställer mot varandra.⁹

Den fallstudie vi använder oss av i denna uppsats är hermeneutiskt upplagd med inslag av en illustrativ fallstudie. Det innebär att vi genom fallet Wellnet använder oss av exempel när vi behandlar vår analys.¹⁰ Det finns tre olika slags informationsinsamlingstekniker när man talar om fallstudier; *upptäckande*, *deskriptiva/beskrivande* och *förklarande*. I denna uppsats använder vi både den upptäckande och förklarande undersökningsmetoden.¹¹ Vi valde dessa två metodansatser eftersom vi ansåg att de passade bäst i förhållande till vår uppsats. Den upptäckande metoden innefattar en pilotstudie som kan användas som en bas och som sedan kommer att implementeras mer exakt i form av frågor och hypoteser. Den förklarande metoden uppfattas av författaren *Evert Gummesson* som en användbar strategi när man studerar fall i företag. En viktig fördel i en fallstudie är att den kan användas som en holistisk syn av en process.¹² Därmed har vi även valt att tillämpa ett holistiskt förhållningssätt när vi undersökt fallet Wellnet, eftersom det var viktigt för uppsatsens analys att vi såg företag och dess tjänster ur ett helhetsperspektiv. Detta präglade vårt besök på Wellnet. Under mötets

⁸ Gummesson, E. *Qualitative Methods in Management Research* (1991) Sid. 73-74

⁹ Boolsen, M (2007) *Kvalitativa analyser – forskningsprocess, människa och samhälle* Sid. 26-27

¹⁰ Ibid. Sid. 40

¹¹ Gummesson, E (1991) Sid. 75-76

¹² Gummesson, E (1991) Sid. 75-76

gång var vi hela tiden delaktiga i samtalet med intervjuobjekten och förde emellanåt diskussioner i gruppen. Detta gjorde att vi inbegrep handlingar och var därmed delaktiga i processen.¹³ När vi vidare beskriver vår empiri i analysen handlar det om att både den deltagande observationen och aktionshandlingarna sammanförs.

Historia, till exempel teori och annan empiri, är ett diagnostiskt instrument som hjälper oss att sätta in ett problem i olika kontexter. När man har minst två olika historiska perspektiv, kan man urskilja likheter och olikheter, exempelvis när vi använder oss av fallet Wellnet och sedan ser på vilka skillnader som sker i jämförelse med teoretiska begrepp. Historiken hjälper oss att skapa möjligheter för liknelse.¹⁴ Detta har en betydelse i vår uppsats då vi integrerar vår empiri med teori i vår analysdel.

2.3 Wellnet

2.3.1 Val av fallföretag

Vi kom i kontakt med Wellnet då vi sökte på Internet efter företag som sysslar med matchning och värdeskapande inom företagshälsovården. Wellnet var det företag som vi fick upp ögonen för eftersom deras tjänster var ansenligt olika något annat företags i den traditionella företagshälsovården. Deras form av interaktivt system för att matcha företagshälsovård var relevant för vår undersökning. Det som utmärkte Wellnet, i förhållande till andra företag och som därmed blev extra intresseväckande, var att de hade ett väl utvecklat e-handelssystem och nytänkande som många företag i företagshälsovården saknar. Därmed har vi varit entusiastiska till att få använda Wellnet som fallföretag, speciellt eftersom de har potential till att bli en ny storaktör som säljer friskvård på Internet.¹⁵

2.3.2 Intervjuprocessen

Vi valde att göra våra intervjuer på Wellnets kontor i Stockholm. Anledning till att vi valde att inte genomföra intervjuerna via telefon, var behovet av att få en helhetsbild av deras verksamhet. Efter intervjun har vi haft regelbunden mailkontakt med VD Kicki Wallje-Lund och hälsoutvecklare Daniel Häagg. Den studie vi ville genomföra var att intervju flera nyckelpersoner på Wellnet. Detta ville vi göra för att få en bred uppfattning om de olika funktionerna i deras verksamhet.

¹³ Intervju Wellnet, (2008-04-11)

¹⁴ Gummesson, E. (1991). Sid 89-90

¹⁵ Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

2.3.3 Val av respondenter

Vi har genomfört intervjuer med fem personer på Wellnet. Vi tillbringade mestadels av intervjutiden med VD Kicki Wallje-Lund och hälsoutvecklare Daniel Häägg (2008-04-11). Dessutom genomfördes ett kortare samtal med försäljningsansvarig Lars Argelius. Det är därmed dessa personer som spelar störst roll i insamlandet av vårt empiriska material och som därmed också utgör den största kunskapsgrunden för vår fallstudie. Två av intervjupersonerna, Irene Öman och Sofie Gräns, samtalande vi endast med över en gemensam lunch i närliggande byggnad intill Wellnet.

Respondenter Wellnet:

Kicki Wallje-Lund – Verkställande Direktör

Lars Argelius - Försäljningsansvarig

Daniel Häägg - Hälsoutvecklare/projektledare

Irene Öman - Ansvarig för arenagruppen

Sofie Gräns – Arenaansvarig

2.3.4 Tillvägagångssätt

Efter en längre tids mailkontakt, inklusive en telefonkonferens med VD Kicki Wallje-Lund, blev vi inbjudna till en heldag på Wellnet i Stockholm den 11:e april 2008. Hela intervjun spelades in på en diktafon, och har senare transkriberats. Anledningen till att vi valde att spela in alla intervjuer var att detta senare skulle ge oss möjligheten att ta del av allt insamlat intervjumaterial. Vi antecknade samtidigt noggrant för att undvika att viktig information skulle gå till spillo. Daniel Häägg, Hälsoutvecklare och projektledare, fick vi också en kortare pratstund med angående vår uppgift och de mål vi hade med att besöka företaget. Vi blev under denna tid insatta i verksamheten och Daniel förklarade behovet av att identifiera bättre friskvård i företag. Vi samtalande kring Wellnets verksamhet. Lars Argelius, försäljningsansvarig, presenterade sig sedan sig. Lars beskrev Wellnets verksamhet och koncept grundligt och förklarade även hur de arbetar på företaget. Tillsammans med Daniel Häägg diskuterade vi vidare kring Wellnet och företagshälsovården idag.

Frågorna vi ställer under dagen till, VD på Wellnet, Kicki Wallje-Lund handlar bland annat om företagets kunder, leverantörer samt hur deras e-handelssystem fungerar.. Kicki talade även om hur de har som mål att lyckas bli den nya aktören av friskvårdstjänster på nätet, samtidigt som hon beskrev företagets bakgrund och grunden till affärsidén. Inför intervjun

hade vi förberett ett antal frågor. Under intervjun fungerade dess frågor mer som en bas för det vi ville ha svar på och vi följde inte dess mall. Frågorna blev besvarade i vad som mer kan efterliknas en diskussion. Vi kompletterade vid tillfällena med följdfrågor och detta bidrog till en givande diskussion kring Wellnet. Detta valde vi att göra för att få en mer detaljerad syn på företaget. Vi fick senare se två filmer som handlade om Wellnets funktioner och verksamhet. Efter att ha ställt frågor kring filmerna förstärktes vår helhetsbild av hur de har organiserat sin verksamhet samt hur kunderna arbetar tillsammans med Wellnet. Vi ställde ytterligare frågor till Kicki Wallje-Lund angående Wellnets konkurrenter, de olika kunder de arbetat med samt hur de tror att framtiden ter sig. Detta uppfattades som relevant information för oss till att upprätthålla uppsatsens karaktär och fokus.

2.4 Teoretiskt urval

Med utgångspunkt från de kunskaper som vuxit fram då vi läst *Magisterprogrammet i Service & Health Management*, har vi valt våra teorier med omsorg så att de återspeglar de lärdomar vi fått genom utbildningen. Vårt mål med teorierna är att de ska komplettera varandra på ett logiskt sätt. Eftersom teorierna har en övergripande roll i uppsatsen, har vi varit noggranna och samtidigt sparsamma med att välja teorier som inte för bort fokus för vårt syfte.

Vi har sökt artiklar och annan tryckt litteratur kring vårt ämne i databaserna ELIN, MALIN, LUB¹⁶ samt generellt via Internet och då främst i sökmotorn Google.¹⁷ De teorier vi slutligen har valt att inrikta oss på är: Människonära tjänster, Upplevda tjänstekvaliteten, Service dominant logic, Match and mismatch, Värdeskapande, Experience Network, Tjänstefiering och e-ifiering samt E-handel, Kommunikation och Internet.

Vi har sedan delat upp teorin i tre delar och rubriker, detta för att underlätta för läsaren. Dessa rubriker är: *Människonära tjänster, Konsumtion, värdeskapande och individen* samt *Konsumtionsverktyg*. Dessutom presenteras ett *teoretiskt samband* i slutet av teoriavsnittet.

2.5 Undersökningens kvalitet

Det är viktigt att uppsatsen uppnår hög kvalitet vilket också är vår uppgift som forskare, det vill säga att vi har kvaliteten i beaktning under uppsatsens utformning. Det huvudsakliga målet för oss som forskare är att se till att läsaren känner att de kan utläsa en röd tråd, uppsatsen igenom. Det är viktigt att metoden är kvalitativ i den mån att man noggrant avvägt

¹⁶ www.lub.lu.se

¹⁷ www.google.se

vad som är värdefullt och vad i metoden man kan värdera som mindre attraktivt. Slutligen är det viktigt att mäta validiteten och trovärdigheten i uppsatsens empiriska material och metod.¹⁸ Vi har även valt att vara noggranna med såväl uppsatsens trovärdighet som dess validitet. Detta har vi gjort, för att kvaliteten på vår uppsats ska kunna styrkas samtidigt som vi eftersträvar att den skall kunna tolkas som ett tydligt kunskapsbidrag.

2.6 Empirins värde och legitimitet

Enligt *Alvesson* och *Sköldberg* är det empiriska materialet något som man kan lita sin teori mot. Teorin i en uppsats är det som är mest relevant och det är den som främst stödjer vår kvalitativa metod. Empirin ska inte tolkas som en avgörande del till kunskapsbidraget till vår uppsats. Sammanfattningsvis är mixen av empiri och teori basal för att man ska få en så rättvis bild av vår uppsats.¹⁹ Vi har valt att lägga mest vikt på teorin, då empirin endast skall fungera som en förtydligande och verklighetsförankrande del. Detta har vi gjort för att uppnå en uppsats med stor tillförlitlighet och kvalitet.

Validiteten beskriver när innebörden av någonting är legitimt. Vi som författare skriver en vetenskaplig text som har möjlighet att kritiseras. Validiteten av denna uppsats är därmed viktig eftersom det vi producerar skall vara så hederligt och systematiskt bearbetat som möjligt. Det är vi som författare till denna uppsats medvetna om, samtidigt som vi känner stor tilltro till det insamlade materialet vi har använt oss av. Vi känner att vi har en stabil grad av validitet i vår uppsats, eftersom vi uppfattar att vår kvalitet på vår forskning är av solid karaktär. Detta främst i förhållande till vår heldag på Wellnet och den utvalda teorin som känns helhetstänkande och adekvat.

¹⁸ Gummesson, E. (1991). Sid 13

¹⁹ Alvesson, M. Sköldberg, K. (2005) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod (Andra upplagan)*. Sid 330-331

3. Teoretisk ram

Vår teoretiska ram kommer att innefatta: Vad som utgör konsumtion, definition av människonära tjänster och service- och goods-dominant logic. Vidare kommer vi att beskriva vad som skapar nöjda kunder, vad den upplevda tjänstekvaliteten innebär, hur konsumenten och den värdeskapande processen fungerar och hur experience network fungerar. Den avslutande delen i vår teoretiska del av uppsatsen kommer att behandla tjänstefiering, e-ifiering och e-handel, kommunikation och Internet och slutligen vad match och mismatch är.

3.1 Människonära tjänster

Produkter och tjänster skiljer sig åt. Tjänster är en rad subjektiva processer av aktiviteter som produceras och konsumeras delvis samtidigt och där kunden till stor del deltar.²⁰ Samtidigt ser tjänsten oftast inte ut på samma sätt vid varje tillfälle.²¹ En annan tydlig distinktion mellan produkter och tjänster är att i tjänsten så arbetar man oftast med människan i fokus.²²

Eftersom alla tjänstemöten inte är statiska utan kan variera från gång till gång är det även viktigt för tjänsteleverantören att kunna anpassa sig till olika scenarion. Därmed finns det ingen mall för varje tjänstemöte utan de kan och ska kunna skifta fokus från gång till gång.²³

En *människonära* tjänst skiljer sig något från den traditionella synen på tjänsten. I denna tjänstesituation är anpassningen till individen den viktigaste delen av mötet, samtidigt som individens specifikt upplevda behov alltid skall stå i centrum.²⁴ Det vill säga det finns ett tydligt behov hos individen som grundar sig i ett uttalat önskemål eller krav. Det handlar om att något i individen skall förändras och denna förändring är den viktigaste delen av tjänstemötet.²⁵ Målet är såväl fysiska som mentala beteendeförändringar.²⁶ Människan och dennes relation till situationen är basmaterialet för tjänstemötet, det är denna del av individen som skall bearbetas och förändras. Relationen blir därmed en viktig del. Rollerna i mötet är alltid väldefinierade och båda parter vet vem som är ansvarig för vilken roll.

²⁰ Grönroos, C. (2004) *Service Management – en CRM ansats* Sid. 59

²¹ Narayan Ramasubbu Sunil Mithas, M.S. Krishnan. (2007) High tech, high touch: The effect of employee skills and customer heterogeneity on customer satisfaction with enterprise system support services

²² Persson, J-E & Westerup, U, i Corvellec, H & Lindquist, H (2005) Sid. 101

²³ Ibid. Sid104

²⁴ Persson, J-E & Westerup, U, i Corvellec, H & Lindquist, H (2005) Sid. 99

²⁵ Ewles, L. & Simnett, I. (2008) *Hälsoarbete*. Sid. 97

²⁶ Walker, Tracey, *In their corner: Health coaches support customer efforts to alter behavior*. Sid. 53

Tjänsteleverantörens roll är att skapa en grund för individens behov och samtidigt hitta rätt verktyg för att individen skall ha möjlighet till att lösa sina problem.

För tjänsteleverantören innebär detta att hon/han hela tiden måste hålla kommunikationen aktiv och kvalitativ genom att ställa rätt frågor, för att på så sätt styra tjänsten i rätt riktning i förhållande till kundens önskemål.²⁷ Samtidigt är den ömsesidiga relationen en viktig del, där tjänsteleverantörens kompetens och tidigare erfarenheter bör lysa genom. Även tillit och respekt bör prägla det människonära tjänstemötet för att kunden därmed skall känna förtroende för de verktyg hon/han erhåller.²⁸ För att detta skall kunna ske är tjänsteleverantörens empatiska förmåga ett viktigt inslag. Trots att denna empatiska sida innebär att man ska visa omtanke, så är det samtidigt viktigt att tjänstemötet präglas av professionalism och därmed bör tjänsteleverantören aldrig lyfta fram sina egna problem och känslor i tjänstemötet. Kommunikationen är en viktig del, men kan ändå aldrig vara tväriktad i den människonära tjänsten, vilket innebär att patienten inte kan vägleda sjuksköterskan genom hennes behov.²⁹ Det innebär att det alltid finns en risk för avsaknaden av social respons i den människonära tjänsten, det vill säga att det inte finns något känslomässigt gensvar. Hur vi kommunicerar med varandra är ett elementärt beteende hos oss individer. Det handlar inte bara om att utbyta ord med varandra, eftersom verbal kommunikation inte är det enda elementära sättet att uttrycka sig i. Vi människor kan uppfatta signaler på många olika sätt.³⁰

3.2 Konsumtion, värdeskapande och individen

3.2.1 Upplevda tjänstekvaliteten

Kundens kvalitativa syn på en tjänst är en viktig del av ett företag eftersom det i stort mäter företagets finansiella status både nu och i framtiden.³¹ Det är inte ovanligt att en enskild individs syn på kvaliteten skapas i förhållande till de tidigare inställningar och förväntningar som den enskilda individen har, innan dess att tjänstemötet tar plats. Detta är syftet med modellen *Upplevd tjänstekvalitet* vars huvudsakliga princip är att se hur konsumentens förväntningar innan dess att tjänsteöverföringen görs, påverkar utvärderingen av tjänsten.³²

²⁷ Persson, J-E & Westerup, U, i Corvellec, H & Lindquist, H (2005) Sid. 101

²⁸ Ibid. Sid. 102

²⁹ Ibid. Sid. 102

³⁰ Asplund, J. (2002) *Det sociala livets elementära former* Sid. 11-12

³¹ Ramasubba, N. Mithas, S. Krishnan, M.S High tech high touch: *The effect of employee skills and customer heterogeneity on customer satisfaction with enterprice system support service* (2008) Sid. 512

³² Grönroos, C (2004) Sid. 79

Det är med andra ord ett mätsystem och en bekräftelse av hur bra tjänsteprocessen och dess resultat motsvarar de förväntningar som konsumenten har på den. I forskningen kring tjänstekvalitet är det väsentligt att alltid utgå från kundens upplevelse. I denna definition är det inte ovanligt att mätningen blir för snäv och fokuserar enbart på tjänstens tekniska kvalitet (*vad* kunden får). Kundens upplevelser är oftast betydligt större än så. När man endast fokuserar på *vad* kunden får, finns det en risk för att företag vidtar fel kvalitetsåtgärder när tjänsten ska mätas. *Hur* kunden tar del av tjänsten är precis lika viktigt för tjänstekvaliteten och ligger till grund för den kvalitet som kunden faktiskt förväntar sig få.³³ I tjänsteöverföring förekommer ett antal *sanningens ögonblick* då det sker en interaktion mellan produktionen och konsumtionen av tjänsten.³⁴ Vad som händer i denna överföring är avgörande för den bild kunden kommer att ha av tjänsten. Den tekniska riktningen är en resultatdimension och definierar det vi tidigare nämnde *vad* det är kunden får, medan den funktionella riktningen är en processinriktad dimension som handlar om det sätt som tjänsten överförs på.³⁵ Samtidigt påverkas också den förutfattade inställningen som kunden har gentemot företaget och dess tjänster. Därmed påverkar detta både kundens resultat- och processdimension. Om kunden innan tjänsteprocessen har höga tankar om företaget kommer hon/han troligen också att till viss del förlåta eventuella misstag i tjänsteöverföringen. Om kunden redan innan tjänsteöverföringen har en negativ inställning till tjänsten, och misstag sker, finns det risk för att effekten av dessa misstag blir betydligt svårare för tjänsteöverföraren att reparera. Samtidigt påverkas tjänstekvaliteten av den marknadsföring och PR som företaget gör externt.³⁶

3.2.2 Konsumenten och den värdeskapande processen

Marknaden präglas av miljontals olika typer av produkter och tjänster. Denna variation blir överväldigande för konsumenten. Istället för att köpa en produkt som man anser sig vara nöjd med så börjar man fundera kring om det finns något ännu bättre på marknaden som man inte funnit än. Har jag verkligen köpt den bästa digitalkameran? Har jag köpt det bästa träningskortet med tanke på mina behov? Har jag köpt den bästa servicen eller tjänsten? Internet och mediekanaler har ökat tillgängligheten till att få information om produkter och tjänster, men vem har egentligen tid och kunskap att kunna sortera, analysera alla dessa

³³ Grönroos, C (2004) Sid. 79-80

³⁴ Ibid. Sid. 85

³⁵ Ibid. Sid.75-76

³⁶ Grönroos, C (2004) Sid.81

produkter och tjänster? Produktvariation motsvarar inte alltid bättre upplevelser för konsumenten.³⁷

Då upplevd tjänstekvalitet fokuserar på *vad* kunden får och *hur* hon/han får det i förhållande till de förväntningar hon/han har, är också varje enskild individs behov och relevans till tjänsten en viktig del av den värdeskapande processen. Värde skapas i förhållande till den interaktion som sker mellan konsumenten själv, andra konsumenter och ett antal företag som säljer tjänsten. Det faktiska värdet av en tjänst är den viktigaste delen i detta konsumtionsmönster. Forskare menar att det faktiska värde skapas när vi gemensamt skapar händelser tillsammans med andra konsumenter, när vi befinner oss i en specifik tidpunkt, vid en specifik plats och i en specifik kontext.³⁸ *Experience Personalization* lyfter detta tankesätt genom fyra basdimensioner kopplade till olika situationer, som gör det möjligt att kunna analysera till vilken grad en tjänst är anpassad till en specifik individ; *händelse, kontext, involveringsgrad* samt vilken *betydelse* den har för individen.³⁹

En *händelse* kan innefatta mycket. Det kan handla om en fotbollsmatch, ett affärsmöte, att söka information på Google eller att läsa denna uppsats. Händelser är aldrig statiska utan förändras över tid. Desto mer tid och resurser individen lägger på en händelse, desto mer påverkas individens enskilda intresse för den enskilda händelsen. Detta är något som företag till stor del tar hänsyn till när de idag utvecklar tjänsteerbjudanden. Det traditionella synsättet av den värdeskapande processen är att konsumentens värde till en tjänst präglas av tydliga roller, företag som producerar och konsumenter som konsumerar. Tidigare innehöll konsumtion endast ett utbyte av varor och där den värdeskapande processen skedde utanför marknaden. Numera är denna distinktion utsuddad, konsumenten blir mer involverad i processen både i definierandet och skapandet av värde. Det gemensamma skapandet blir själva basen för värdet.⁴⁰ I en väl designad upplevelsemiljö kan kunden välja vilken nivå hon/han vill involveras i en specifik upplevelse eller händelse. Företag har lärt sig behovet av att ha flera olika varianter av samma tjänst. Detta för att på så sätt skapa möjligheter till att möta många kunders behov. Det innebär att en kund, med större intresse och fler behov, har

³⁷ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers* Sid. 78-79

³⁸ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid 76-77

³⁹ Ibid. Sid 78

⁴⁰ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid 10

större möjlighet till att lägga extra tid och mer resurser på en specifik tjänst.⁴¹ Ofta grundar sig detta resonemang i individens kulturella arv det vill säga dess normer och värderingar. Vad vi värderar som viktigt, är ofta relaterat till vårt sätt att se världen. Under vår uppväxt påverkas vi av människor runt om oss som sätter grunden för vad som är värdeskapande. Detta är något som företag i allra högsta grad tänker på när de marknadsför sina produkter eller tjänster.⁴² Forskning har även visat att händelsers intresse påverkas av interaktionen mellan individer i så kallade ”communities” och andra upplevelserrelaterade miljöer. Det kan vara kritiskt när det gäller att bidra med mening i händelser och att individen till slut ofta tappar intresset. Händelsens betydelsegrad blir därigenom lägre än om interaktionen skett öga mot öga.⁴³

En händelses *kontext* är också viktig för den generella uppfattningen av en situation. Kontexten handlar om när och var en händelse inträffar.⁴⁴ Att till exempel dricka en kall läskedryck med sin familj en varm sommardag på stranden skiljer sig från att dricka en likadan dryck i ett fönsterlöst konferensrum med sina kollegor. När kontexten förändras så påverkar detta också individens uppskattning av situationen. Individen är förmodligen beredd att betala mer pengar för det första alternativet, vilket innebär att hon/han blir starkare påverkad av denna händelses kontext.⁴⁵ På så sätt bör det skapas strukturer kring händelser som tillåter olika typer av kontexter och därmed tillgodoser olika typer av individuella upplevelser.⁴⁶

Kontexter är ofta också präglade av gemenskap, eftersom konsumtion ursprungligen handlar om tillhörighet och acceptans samt att skapa värde i nätverk.⁴⁷ Detta tankesätt av att gemensamt skapa upplevelser, kommer från konsumentens behov av interaktion. Dessa interaktioner kan ske såväl i fysiska miljöer som tekniska så länge det skapar nätverk. Ofta handlar det om att delta i så kallade referensgrupper. Detta är grupperingar av individer med samma värderingar och normer men som samtidigt kan inspirera varandra till förnyelse och förändring. Det handlar till stor del om tillhörighet.⁴⁸ Upplevelsen av gemenskap kan inte skapas utan nätverk av företag då dessa samarbetar för att skapa miljöer där denna gemenskap

⁴¹ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid 78-79

⁴² Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (1996) *Principles of Marketing* Sid. 271

⁴³ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid 78-79

⁴⁴ Ibid. Sid 80

⁴⁵ Ibid. Sid 80

⁴⁶ Ibid. Sid 79-80

⁴⁷ Aldridge, A. (2003) Sid. 89

⁴⁸ Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (1996) Sid. 273

är möjlig. Samtidigt finns det nätverk (plattformar) som inte ägs av ett specifikt företag men som även fungerar som leverantör och som skapar värde för konsumenten. När hon/han samarbetar med nätverket, fungerar individen även som en aktiv intressent ("stakeholder") och då är hon/han med och bygger upp nätverkets kontext. Den totala upplevelsen och processen med individen som en del av nätverket resulterar i värde som är mer personligt och unikt för varje individ.⁴⁹

Hur pass engagerad och involverad individen är i en händelse påverkar även till vilken grad händelsen blir värdeskapande.⁵⁰ Vårt engagemang grundar sig ofta i våra normer och värderingar. Därför är det viktigt för företag att förstå att individens kulturella arv och de kulturella trender som finns på marknaden också styr konsumtionen. Till exempel har det under de senaste åren skett en anmärkningsvärd utveckling i hälsotrender. Hälsa och välmående har därmed bidragit till en ny *hälsokultur*. Denna kultur genomsyrar marknaden och många individers konsumtionsmönster påverkas av de normer och värderingar som är grundade i denna trend. Samtidigt bidrar den kulturella gemenskapen också individens vidareforskande engagemang, vilket i sin tur styr individens behov av att vidare fördjupa sig i ämnet.⁵¹ Genom att skapa intresse för en tjänst kan man också skapa gemenskap konsumenter mellan, vilket ytterligare påverkar kundens värdeskapande positivt.⁵²

3.2.3 Värdeskapande i det hälsorelaterade servicemötet

En stor del av kundens värdeskapande process skapas i förhållande till hur god service hon/han mottager. Service har blivit en viktig del av de krav kunden ställer på tjänstemarknaden.⁵³ Det har skett en förskjutning i servicemötet, inom till exempel hälsobranschen, under de senaste åren. Ofta präglas servicemötet av så kallade *sanningens ögonblick*, som ett direkt resultat av att tjänster produceras och konsumeras samtidigt och därmed kan oväntade incidenter mellan tjänstegivaren och tjänstemottagaren aldrig förutspås.⁵⁴ Inom sjukvården finns det stora behov för patienter till att snabbt komma till en undersökning, till exempel på en vårdcentral. För att detta skall kunna fungera, är viktigt med tillgänglighet, annars finns det en risk för att den värdeskapande processen inte skall äventyras. Den värdeskapande processen skapas i dialogen och interaktionen mellan patienten

⁴⁹ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid 81-82

⁵⁰ Ibid. Sid. 82

⁵¹ Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (1996) Sid. 271

⁵² Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid 82

⁵³ Grönroos, C. (2004) Sid.33-34

⁵⁴ Nordgren, L (2008) *Value Creation in Health Care Services - Developing Service Productivity* Sid. 9

och läkaren. Patienten är aktören, med ett behov och läkaren är aktören som tillhandahåller tjänsten. Målet med mötet är att tillsammans fastslå patientens behov. Genom dialog ökar kunskapen hos aktörerna och fungerar som motvikt till de inledande olikheterna. För patienten är det viktigaste att bli lyssnad på och tagen på allvar, kommunikationen i mötet är alltså värdeskapande. Enligt ” Health and Medical Services Act of 1999”⁵⁵ så ska varje individuell patient bli tilldelad personlig information. Genom denna information så har patienten sedan möjlighet att välja mellan olika vårdalternativ eller att begära ytterligare medicinsk utvärdering.⁵⁶

Tjänster inom vården ska omspanna värden som upplevd hälsa, livskvalitet, reducerad väntetid och tillgänglighet, trovärdighet, information, undvika lidande och död. Målet ska vara att skapa värden genom att vara kompletterande, stödjande och matcha den värdeskapande process som kunden (patienten) ingår i. Det saknas ett system för att visa på alla alternativ som finns för den som vill utforska sjukvårdsalternativ. Samtidigt borde det ligga i allas intresse att utforma ett system som organiserar kapaciteten och matchar den mellan de som tillhandahåller och de som har behoven, kunderna (patienterna).⁵⁷

Ett system som sjukvården skulle kunna använda sig av är något som grundar sig i teorin *service dominant logic*.⁵⁸ Detta är ett system som fokuserar på värdeskapande på en djup nivå och som belyser essensen i hur en resurs kan omvandlas till en specifik förmån för kunden. Det handlar om att skapa resurser, det vill säga kunskap kring hur grundläggande funktioner fungerar, därefter integrera dem hos kunden samtidigt som man tar bort eventuella hinder. Oftast är den största barriären till resursskapande borttagandet utav motståndskrafter ifrån kunden. Det handlar inte sällan om olika attityder från kundens sida. Detta måste man vara medveten om som tjänstegivare, när man i slutändan försöker övervinna kundens förtroende.⁵⁹ Oftast fungerar *Service dominant logic* bäst när man också integrerar kunden.⁶⁰

3.2.4 Experience network

Utgångspunkten för modellen *Experience network* (se figur 2) är att visa på behovet av att vi

⁵⁵ Nordgren, L (2008) Sid. 8

⁵⁶ Ibid. Sid. 9-10

⁵⁷ Ibid. Sid. 15

⁵⁸ Lusch, R. F, Vargo, S. L. (2006) *Historical Perspectives on Service-Dominant Logic in The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Sid. 8-9

⁵⁹ Lusch, R. F, Vargo, S. L. (2006) Sid. 8-9

⁶⁰ Ibid. Sid 8-9

idag behöver interaktiva system för att komma åt information.⁶¹ Under de senaste åren har det skett en påtaglig utveckling kring de krav människor ställer på företag till att få tillgång till ny information. Detta är ett behov som forskare tror kommer att fortsätta utvecklas, vare sig vi vill det eller inte. Samtidigt menar man att informationsutbudet kommer att gå mot att bli mer personifierade gemensamma upplevelser.⁶² Det innebär till exempel att företag skapar forum för dialog med konsumenterna där man diskuterar konsumentfrågor. Därmed kan företagen snabbt eliminera eventuella förvirringar kring en tjänst eller produkt eftersom konsumenten själv kan söka efter information via Internet. Förr såg företag sig som innovativa producenter, till skillnad från idag då de ses som upplevelsemiljöer. Detta nya paradigmsätter individen i centrum i den värdeskapande processen och både företags anställda och teknologin får stödande roller.⁶³ Detta gör företag genom att skapa forum där de kan föra en dialog med konsumenten interaktivt, för eventuella frågor kring produkten eller tjänsten. På så sätt kan företag snabbt åtgärda eventuell förvirring och därmed förhindra att kunden överger tjänsten. Samtidigt kan företag snabbt få förståelse och åtgärda eventuella brister i produkten eller tjänsten. På så sätt skapas värde både för den individuella konsumenten och för företag. Förutom gemensamt värde bidrar detta också till att företagen ständigt kan förbättra sig, samtidigt som en avancerad basstruktur skapas med inriktning mot konsumentens upplevelse. Detta kan i sin tur generera insikter och ge möjligheter för ytterligare värdeskapande.⁶⁴

Ett nätverk med fokus på upplevelser kopplar inte bara ihop olika komponenter, produkter eller information i en traditionell värdekedja. Det skapar även så kallade ”communities” genom att koppla samman leverantörer, säljare och supportanställda med konsumenterna. Samtidigt kopplas även konsumenter ihop med andra konsumenter och erfarenhet kan utbytas. De företag som bidrar till detta intellektuella ledarskap, bygger koalitioner och skapar nya vägar för produkter, information och expertis i så kallade *nod-företag*. Dessa företag fungerar som ”trafikpolis” som står för reglerna och som ser till så att det är ett fritt flöde med tillfredsställande restriktioner. Man kan även se det som att de skapar en sandlåda där alla intressenter fritt kan uppfinna sina egna ”leksaker”. Samtidigt så modifieras underlaget för att allas medverkande ska bli så effektivt som möjligt.⁶⁵

⁶¹ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid 94

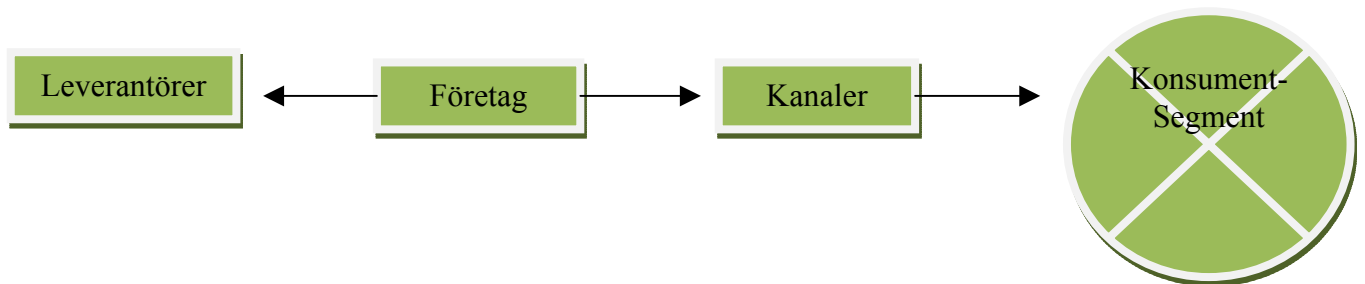
⁶² Ibid. Sid 95

⁶³ Ibid. Sid 95

⁶⁴ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid 95

⁶⁵ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 95-96

En traditionell leverantörskedja



Figur1

Källa: *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers.*

Följande steg bör uppfyllas för att basstrukturen ska fungera väl och effektivt:

- Bygga ett nätverk med expertis och erfarenhet så att konsumenter enkelt kan integrera med dessa för att därmed ha möjlighet till att konstruera gemensamma upplevelser.
- Nod-företag kan skapa möjligheter med hjälp av erfarenhet. Detta består av både en teknisk och en social dimension. Där dessa företag finns fungerar de som hjärtat för att skapa ett effektivt erfarenhetsnätverk.
- Detta nya paradigm handlar om att leda från konsumenter till företag och tillbaka till konsumenterna. Tidigare begrepp som B2B (Business to business) eller B2C (Business to Consumer) förlorar poängen. Förkortningen ska istället då lyda I2N2I (Individual consumer to nodal firm to individual consumer).
- När konsumenten enkelt har möjlighet att ta initiativet och aktivera en gemensam process som är ledd av ett nodföretag, så skapar detta enkelt processer som bidrar till kunskap för flera i nätverket.⁶⁶

Med ovanstående nämnda steg i ett nätverken medföljer:

- En gynnsam upplevelsemiljö med väl integrerade erfarenheter som individen kan integrera med, kopplat med tillgänglighet till ett nätverk av företag och ”konsumentcommunities”. Med dessa förutsättningar kan man gemensamt skapa unika, personliga upplevelser.⁶⁷
- Att det finns en heterogenitet i upplevelserna mellan företag och konsument. Företag måste kunna konstruera olika upplevelser för varje individuell konsument, på ett sätt som

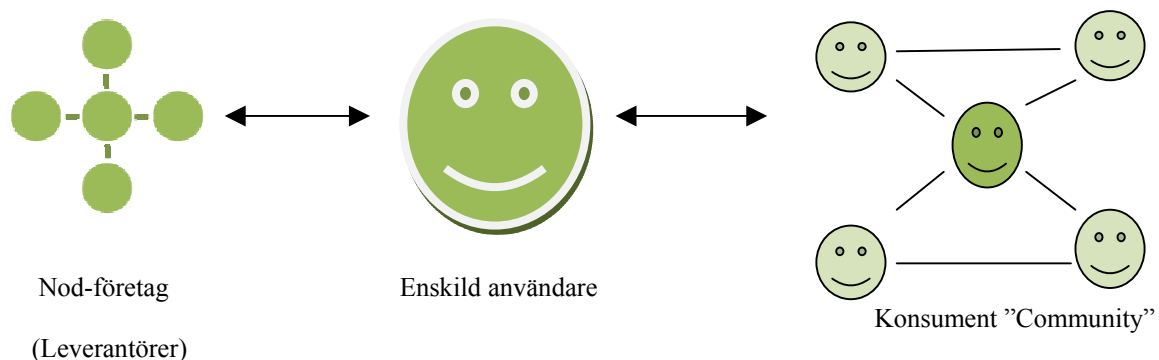
⁶⁶ Ibid. Sid. 96

⁶⁷ Ibid. Sid. 97

konsumenten även tycker är givande i just den individens tid och rymd.⁶⁸

- Att det finns en kunskap och möjlighet i företaget att selektivt kunna aktivera kompetenser inom företaget, just de kompetenser som krävs för skapande av just en specifik individuell upplevelse.⁶⁹
- Förändringen från en traditionell värdekedja till ett effektivt upplevelsenätverk går inte att göra i ett svep. Det måste göras i faser, genom experimentbaserat lärande för företaget.⁷⁰

Kedja bestående av gemensamt värdeskapande i ett "Experience Network"



Figur 2

Källa: *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers.*

3.3 Konsumtionsverktyg

3.3.1 Tjänstefiering och e-ifiering

Tjänstefiering innebär att fokus inte längre ligger på produktion när man samlar på sig kunskaper i ett erbjudande. Man lägger i stället tyngden på den värdeskapande processen med kunden. Istället får individen därmed en djupare inblick i vilka erbjudanden ett företag skall använda sig utav och därmed tydliggörs vilka kompetenser som är relevanta i sammanhanget. Man fokuserar alltså mer på ett långsiktigt plan som skall mynna ut i en närmare relation till kunden.⁷¹

Ett typiskt exempel kan vara en tillverkningsindustri av bilar. Man måste nuförtiden tänka mer på att man inte bara säljer en bil utan det är upplevelsen för kunden som är viktig.

⁶⁸ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004). Sid. 98

⁶⁹ Ibid. Sid. 98

⁷⁰ Ibid. Sid. 98

⁷¹ Norrman, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Sid 158-159

Trenden är generellt sådan att tillverkningskostnaderna sjunker medan det numera läggs större kapital på forskning och utveckling (FoU). Samtidigt ökar kostnaderna för distribution och marknadsföring. Man har även kommit fram till att man som tillverkare måste hålla större fokus på hur varor och tjänster nyttjas. Det är viktigt att tänka på hur användarens kostnader kan reduceras samt hur värdeskapande kan fungera på bästa tänkbara sätt.⁷² Vidare talar man om ”mjukvaruisiering”. Begreppet innebär att man samordnar resurser, som tillsammans ökar värdeskapande i olika processer. Erbjudanden sammanbinds i form av aktörers kompetenser. Dessa kompetenser är leverantören, kunden och andra aktörers kvalifikationer och kunskaper.⁷³

E-ifiering är en annan trend som även fångar in begrepp som e-handel och e-företag. E-handel har generellt blivit en populär konsumtionskanal och har skapat en helt ny form av ”nischmarknad”. Till stor del handlar det om mångfald där massmarknaden har omvandlats och består idag av flera olika nischer.⁷⁴ Begreppet e-ifiering inbegriper ett samspel mellan företag och kunden och detta kan utföras genom flera olika kanaler. e-ifiering kan användas som ett verktyg för företag till att bli konkurrenskraftigare. De företag som inte inser behovet av e-ifiering, kommer att förlora kunder och därmed inte kunna upprätthålla konkurrenskraften gentemot sina rivaler. Det handlar om att samla in information samtidigt som man förmedlar delar av sin verksamhet.⁷⁵ Samtidigt har e-ifiering inneburit en ny teknik för konsumenterna, då de kan få en tydligare syn på hur marknaden idag är uppdelad i såväl virtuella och fysiska verksamheter. Exempelvis så är det fullt möjligt att sälja läkemedel på Internet, men samtidigt måste den fysiska aktiviteten och leveransen räknas med, det kommer man inte ifrån. Vidare kan man genom Internet ge möjlighet till kunden att söka information och inhandla produkter eller tjänster genom exempelvis ett e-handelssystem. Steget längre blir då även att man har möjlighet att skapa chattforum eller liknande för att kunderna skall kunna träffas virtuellt och använda sig utav varandras erfarenheter och kunskaper. Leveranserna av de olika medicinerna kan således skickas hem till kunden eller via till exempel apoteket. Tanken är att man genom e-ifiering skapar en värdeskapande konstellation och designar värdeskapande system. Man ska heller inte glömma vikten av att en e-ifiering och Internet kan reducera kostnader i företaget, genom att skära ner på personalkostnader samtidigt som

⁷² Norrman, R.(2001) Sid 159-160

⁷³ Ibid. Sid 161

⁷⁴ Andersson, Chris (2007) *Long Tail*. Sid. 15

⁷⁵ Norrman, R. (2001) Sid. 161

man skapa möjligheter för att öka kunskapen hos kunderna. Detta gör att de enkelt kan finna information via en hemsida.⁷⁶

3.3.2 Kommunikation och Internet

Kommunikation och Internet hör ihop. En hemsida kan besökas av kunder från hela världen och därmed kan intresse skapas utanför den lokala marknaden, detta är något som man omöjligt kan förhindra. Det är således två olika saker att skapa internationell access och att utveckla en internationell strategi. En av Internets största styrkor är att man som marknadsförare i ett företag kan kommunicera med varje individuell kund och skapa en relation med denna. Potentialen att öka kundens medverkan har ökat markant i den virtuella världen på Internet.⁷⁷ Internet och e-handelssystemen har därmed lyckats med att samla flera olika typer av branscher till en bråkdel av kostnaderna. När flera olika nischer kan samlas under ett och samma ”tak”, skapar detta även förändringar i så väl ekonomin som i kulturen. Många av dessa nischer är ”utforskad mark” som de flesta kunder förmodligen aldrig hade hittat. Utan Internet hade därmed inte dessa företag kunna existera.⁷⁸ Idag utnyttjar dessa företag med sina e-handelssystem stora effektivitetsfördelar.⁷⁹

Sticky Site innebär att om en hemsida är intressant för kunden så är denne villig att spendera tillräckligt med tid på sidan samtidigt som kunden säkerligen kommer att återkomma till hemsidan i framtiden. En lättanvändarvänlig hemsida skall inneha följande attribut för att klassas som en *sticky site*; relevant information, den ska vara enkel att använda, snabb att ladda ner för webbläsaren samt att den frekvent bör uppdateras. Hemsidans framgångsrecept är kortfattat att attrahera användaren.⁸⁰

3.3.3 Match and mismatch

Många servicemiljöer är ofta skapade utifrån estetiska värden. Det är tyvärr ofta så att den som designar servicemiljön glömmer bort den viktigaste faktorn, nämligen att kunden är den som ska sättas i fokus. Det är här man ska lägga kraft och energi då det är kunden som är den viktigaste användaren i en servicemiljö. Därmed handlar det om att skapa en matchning

⁷⁶ Norrman, R. (2001) Sid. 168-169

⁷⁷ Lovelock, C. Wirtz, J. (2007) *Services marketing – people, technology, strategy (6th edition)*. Sid 176

⁷⁸ Andersson, C. (2007) Sid. 17

⁷⁹ Ibid. Sid. 40

⁸⁰ Lovelock, C. Wirtz, J. (2007) Sid 177

utifrån kundens behov.⁸¹ För att förtydliga detta resonemang presenteras nedan två exempel av *match* och *mismatch*:

Presentaffären

I boken *Services Marketing, people, technology, strategy*, beskrivs ett experiment som beskriver *match* och *mismatch*. Experimentet utspelade sig i en presentaffär där man använde olika dofter och olika volym på musiken. Man mätte sedan kundernas tillfredsställelse och man fann tydliga distinktioner i vad som utgör matchningen. Det handlade sedermera om en balans mellan volym på musiken och doften i affären, för att kunden skulle känna sig mest tillfreds. Med andra ord när kunden kände att deras behov var matchade. I ett diagram kunde man generellt utläsa att kundens behov var mest matchade när det spelades musik i affären på låg volym (*low-arousal music*) och när butiken var lätt parfymerad. Samtidigt var det även störst *mismatch* när butiken hade en stark doft och musiken spelades på hög volym. Man kunde även utläsa att när det spelades hög musik i kombination med en stark doft i butiken upplevdes det som en *match*. Detta förklaras utav att en viss spänning skapades för kunden i butiken. Slutligen kan man utläsa att *mismatch* infann sig när man parfymerat butiken lätt och när musiken spelades på en hög nivå. Sammanfattningsvis påverkades kunden av butiksmiljön samtidigt som hon/han stimulerades i sina sinnen när den matchande processen infann sig. Undersökningen visade att det är viktigt att poängtera att balansen mellan ”match” och *mismatch* ofta är marginell.⁸²

Frisk och sjukvård

Forskning visar på att det finns en bristfällig matchning utav statistik i hälsosektorn i USA. Det spenderas 1,4 billioner dollar varje år i forskningspengar och man vet inte säkerligen var dessa pengar tar vägen. Vidare visar undersökningar att det finns brister i detta system och att den borde matchas bättre. Insamlingen av data måste uppdateras oftare för att systemet skall fungera så bra som möjligt. Detta kan man förslagsvis göra genom att man oftare uppdaterar statistiken inom hälsobranschen. Man kan även förbättra arbetet kring hälsostatistiken genom att reflektera över hälsoarbetet och statistiken, delstat för delstat. Regeringen borde vara skyldig att matcha detta system med större fördel. Detta bör ske genom ett närmare arbete departementen mellan. Det innefattar allt från hälsodepartementet till det federala departementet. Samtidigt är frågan angående hälsoförsäkringen intressant. Man borde matcha de olika departementens inställningar närmare varandra, detta för att sammanföra och

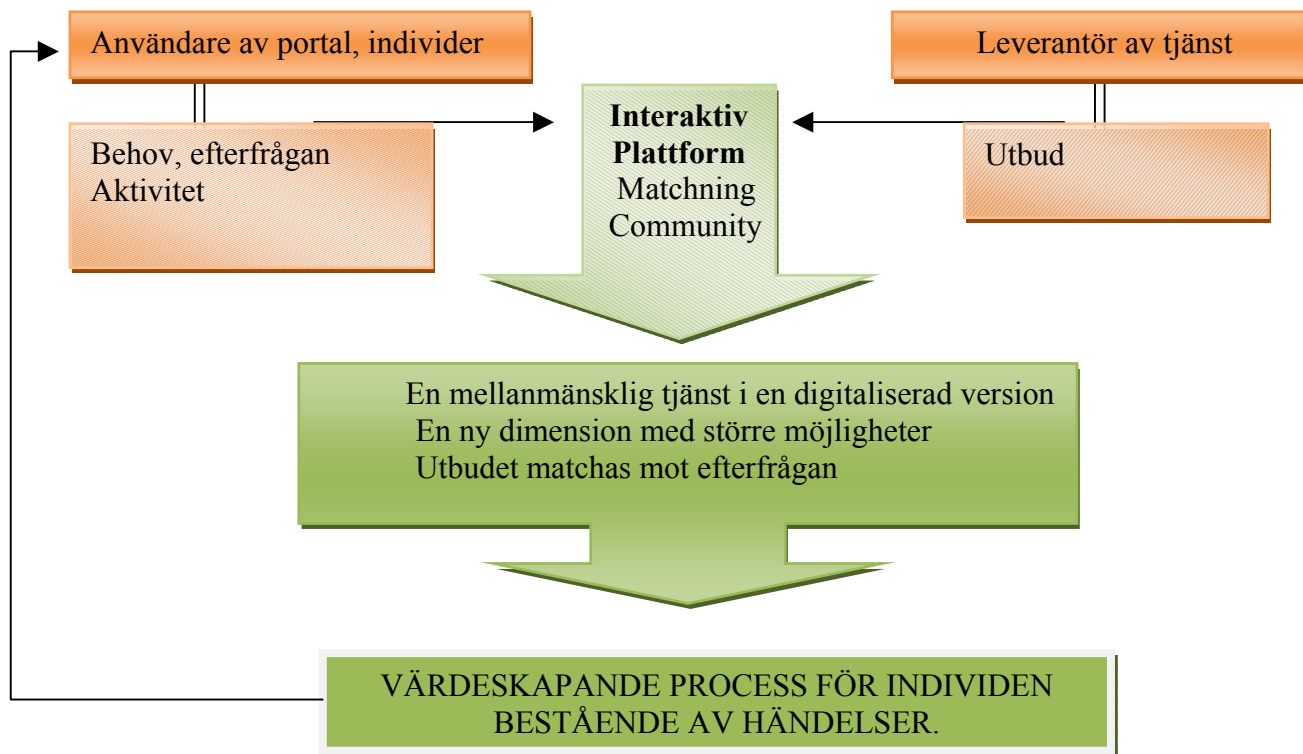
⁸¹ Lovelock, C. Wirtz, J. (2007) Sid 304

⁸² Ibid. Sid 30

förenkla arbetet mellan dessa parter. Detta ska ske med statistikens hjälp tillsammans med en tydligare koordination med hela den federala verksamheten i landet. Det nuvarande systemet som används brister sammanfattningsvis främst på följande punkt: Insamlingen av data och brist på tid av denna. För att lyckas matcha systemet på ett effektivt sätt bör man koordinera mellan de olika departementen. Detta kommer i slutändan att spara in pengar och på så sätt kan dubbelarbete undvikas.⁸³

3.4 Teoretiskt samband

För att förstå sambanden av de teorier som använts i denna uppsats, har följande modell skapats. Modellen symboliserar dels de teorier vi har valt, och hur de är kopplade och påverkar varandra.



Figur 3: Den interaktiva plattformen symboliserar marknaden där aktörer möts. Aktörerna består av enskilda individer som har ett behov och de som levererar en tjänst. På plattformen möts aktörerna och det skapas en matchning mellan individuell efterfrågan och det utbudet som finns att tillgå. För att en interaktiv plattform ska bli en aktiv miljö så krävs det förutsättningar för att det ska kunna skapas gemenskaper (communities) där enskilda individer ska kunna kommunicera och interagera med varandra kring de mellanmänskliga tjänster som finns att tillgå. På detta sätt förblir den digitaliserade tjänsten mellanmänsklig men i en ny dimension(interaktiv). Då dessa möjligheter finns för den enskilda individen så skapas en process bestående av händelser som är värdefulla för individen.

⁸³ Thorpe, E. K. (1999). *Matching health policy with data: data and analytic requirements for federal policymakers*. Sid 1-11

4. Analys

I denna del av uppsatsen kommer vi att analysera vår uppsats med hjälp av utvald teori och det empiriska material vi samlat in. Vi kommer beröra samtliga teorier som vi nämner ovan i vårt teoriavsnitt. Med vår analysförmåga kommer vi noggrant vända och vrida på våra ståndpunkter, detta för att få ett djup i vår analys.

4.1 Den digitala människonära tjänsten

Det som karaktäriserar en människonära tjänst är dess behov och att den är till stor del beroende av ömsesidig förståelse, empati och tillit. Dessa attribut skapas i relationen mellan en tjänstegivare och en tjänstemottagare. Ofta beskrivs människonära tjänster i förhållande till hälsoinriktade insatser där individens behov står i främsta rummet och där mötet mellan två individer är avgörande.⁸⁴ Tjänstegivarens uppgift i det mellanmänskliga mötet är att vägleda individen genom tjänsteprocessen, med fokus på att förändra individens beteende. Därmed utgör de relationer som ingår i tjänsteprocessen den viktigaste delen. Ofta talar man om personliga möten, som till exempel den mellan läkare och patient.⁸⁵ Samtidigt kan samma resultat uppnås oberoende av det personliga mötet, bara man lyckas matcha individer till rätt lösningar. I fallet Wellnet skapas den mellanmänskliga interaktionen, inte i förhållande till de relationer som konsumenten har med den leverantör vars tjänst hon/han köper, till exempel Yoga-instruktör eller kostrådgivare. Istället skapas det mellanmänskliga mötet i förhållande till deras förmåga att möta och matcha behov och önskningar till vare individs behov. Det handlar inte om att skapa standardlösningar för flera individer utan om att anpassa utbudet av leverantörer så att det stämmer överens med de önskemål varje individ har. Med utgångspunkt från detta är Wellnets mål att förändra individens beteende och inställning gentemot såväl fysisk som mental träning.

Kommunikation är en viktig del av det mellanmänskliga mötet. Vi är uppvuxna i en miljö där vår förmåga till att socialt respondera är en naturlig del i de flesta möten. I mellanmänskliga möten som sker öga mot öga saknas ofta den sociala responsen, då fokus oftast bör ligga hos tjänstemottagaren. Samtidigt är det inte helt ovanligt att detta skapar problem, då fokus hela tiden ligger på tjänstemottagaren. Tjänstegivarens behov är därmed oviktiga. I ett digitaliserat system så som Wellnets skapas inga förvirringar i dessa aspekter. Tjänstemottagaren har möjligheten att enbart fokusera på sina egna behov. Konsumenten litar på Wellnet till att

⁸⁴ Persson, J-E & Westerup, U, i Corvellec, H & Lindquist, H (2005) Sid. 100-101

⁸⁵ Ibid. Sid. 100

kunna erbjuda dem rätt tjänst i förhållande till de krav kunden har som enskild individ. Individen som människa och inte som konsument är därmed i fokus. När den tjänsten utgörs av individuell koppling till personliga och individuella behov och där relationen mellan tjänsteleverantören och tjänstemottagaren är avgörande, övergår tjänsten från att vara en tjänst till att förbli en människonära tjänst. Samtidigt är det viktigt att bibehålla empatin i tjänstemötet. Det är viktigt för Wellnet att förstå att alla deras kunder inte har samma utgångspunkt eller förutsättningar. Det omöjligt för dem att individuellt kartlägga alla dessa behov vilket också kan äventyra kvaliteten av den människonära tjänsten. Därför är det viktigt att en form av empati och förståelse upprätthålls för att den människonära tjänstens kvalitet inte ska äventyras, något som inte är så lätt att göra digitalt men som kan styrkas genom att till exempel se till olika kunders behov och olikheter. I Wellnets portal finns ett stort antal artiklar och bilder och artiklar som direkt fungerar som en form av dialog och vägledning för användaren. Vissa av dessa bilder föreställer till exempel inte en supersmal, nyttig person. Eftersom alla Wellnets kunder inte har samma förutsättningar kan detta vara ett smart sätt för Wellnet att visa förståelse och empati för allas olikheter. På så sätt kan kommunikationen ske digitalt och bildmässigt och därmed kan också empatin bibehållas.

4.2 Skapande av konsumentnära relationer

Tjänstefiering handlar, på ett långsiktigt plan, om att fokusera mer och samtidigt lägga tyngden på den värdeskapande processen hos kunden. Detta bör sedan utmynna i en närmare relation till tjänstens konsumenter.⁸⁶ När man arbetar med tjänster är det avsevärt enklare att arbeta närmare kunden än när man säljer en produkt. Samtidigt handlar tjänster mer om mötet mellan människor i förhållande till när man, exempelvis, köper mat i en affär. Det är inte längre tillräckligt att köpa en produkt utan att det också skapas en upplevelse i köpet. Det är upplevelsen för kunden som är betydelsefull⁸⁷. Det är lika viktigt att lära av varandras kompetenser när man konsumerar en tjänst.⁸⁸ Kärnan i Wellnets verksamhet och den största utmaningen för dem är att individerna i slutändan ska vara nöjda.⁸⁹

4.3 Konsumenten och den värdeskapande processen

När stora företag som McDonalds, ICA och Wasa talar om att de har en hälsopolicy och därmed nyckeln till hur deras kunder ska må bättre, så stämmer detta inte alltid.⁹⁰ Man

⁸⁶ Norrman, R. (2001). Sid 158-159

⁸⁷ Ibid. Sid 158-159

⁸⁸ Ibid. Sid 161

⁸⁹ Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

⁹⁰ Ibid.

kan säga att de har arbetat fram ett underlag till vad deras kunder kan göra för att få bättre hälsa. Problematiken infinner sig när man även vill hävda att man kan berätta hur varje enskild individ ska göra. Därmed ser dessa företag bara till det generella och inte till det elementära i ett sådant upplägg. För att en hälsopolicy ska kunna fungera för varje enskild individ så krävs det att man även ser till varje individs behov. Man kan dra parallellen till hur man ska bedöma kvalitén på företagets hälsopolicies. Man erbjuder ett *vad* till sina kunder men inget *hur*. Wellnets tjänster fungerar annorlunda. Detta eftersom Wellnet är en oberoende aktör som inte står för själva upplevelsen (*vad*) utan förmedlar en tjänst som hjälper den anställda till att också komma till upplevelsen (*hur*). Även Wellnet måste genom sin kvalitetssäkring indirekt ansvara för *vad* kunden får, samtidigt som deras webportal fungerar som ett *hur* den anställdas friskvårdspeng ska spenderas.

Inom sjukvården är interaktionen och mötena i de så kallade *sanningens ögonblick* skapas problematik i trovärdighet om man transformerar denna tjänst till en digital verksamhet.⁹¹ Detta är den negativa aspekten. Trots detta kan det skapas positiva möjligheter i att digitalisera denna typ av tjänst då en kund/patient vill komma i kontakt med en läkare så snabbt som möjligt. I dessa fall finns en digital tillgänglighet som därmed kan generera större möjlighet till att värde skapas. Det centrala ligger i förmågan till att upprätta system som tillåter dialog och aktivitet från både behovsaktören (tjänstemottagaren) och leverantörsaktören (tjänstegivaren). Man måste förstå och ta hänsyn till att varje individuell patient behöver personlig information. Till exempel har Wellnet genom sin portal en verksamhet som omspanner alternativ som kan tillfredställa många olika typer av behov för flera olika kunder.⁹² Vården som upplevd hälsa, tillgänglighet och information får bra betyg av Wellnets kunder samtidigt som de har svårt att upprätthålla en hög grad av trovärdighet. Det uppfyller det som sjukvården saknar, det vill säga ett välfungerade organiserings- och supportsystem. Detta är något som fungerar inom friskvården. Om en digital verksamhet kan fungera inom människonärätjänster i friskvård är så finns det även potential och utvecklingsmöjligheter för sjukvården.⁹³

⁹¹ Nordgren, L (2008) Sid. 9-10

⁹² Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

⁹³ Nordgren, L (2008) Sid. 15

4.4 Personliga samarbeten och upplevelser

Fördel med en webbaserad portal är att man enkelt kan ta hänsyn till och arbeta efter tesen att varje kund och individ är olika.⁹⁴ När man säljer in en affärsidé med ett sådant upplägg måste man betona att vikten ligger i att man vill komma åt personliga samarbeten och skapa unika upplevelser, för varje individ och därmed inte fastna på gruppnivå.⁹⁵ Wellnet måste inför varje ny kund (företag) se på alla kanaler i deras verksamhet för att därefter skapa möjligheter till kunna kommunicera med varje enskild användare. Hittar företagen inte en fungerande kommunikationsmetod med varje individ, så försvåras resten av processen när man till exempel vill skapa friskvård. Det elementära ligger i samarbeten med varje individ på en personlig och trivsamt nivå.⁹⁶ Genom att lägga tillräckliga resurser på det personliga mötet så skapas mellanmänniska relationer som är en grund för att denna typ av verksamhet ska fungera i ett webbaserat format, istället för öga mot öga. Wellnet missberäknade hur mycket resurser och tid som måste läggas på deras kundrelationer och hade därför problem med att få alla användare engagerade deras portal.⁹⁷ En jämförelse kan göras med ett webbaserat spelbolag som ställdes inför stora problem med att få pensionärer och medelålders kvinnor att spela bingo på nätet istället för i bingohallen. Problemet ligger inte i att nämnda målgrupp inte använder Internet utan i avsaknaden av personliga upplevelser och mellanmänniska relationer. Detta problem löstes genom att anställa en person som hade en enda arbetsuppgift; att prata med individerna som rörde sig i spelrummen på webbsidan. Detta skapade möjligheter för dem till att lära känna användarna och därmed till stor del skapa en personlig relation, istället för att ha en datorstyrd värd på sidan som endast hälsade dem välkomna med samma fras varje gång.⁹⁸

När det gäller förmedlingen och matchningen av företagshälsovården så har det inte funnits i ett webbaserat format tidigare och därmed har även erbjudandebudet varit begränsat.⁹⁹ Problematiken ligger i att det förmodligen inte går att skapa samma upplevelser genom ett webbaserat format jämfört med om man skulle få ett bidrag till ett gymkort av sin chef. Skillnaden skapas dock i att man i en portal, där erbjudandebudet är mycket större än att gå till ett gym, finns det även en enorm potential att skapa bättre upplevelser för individen.¹⁰⁰ I

⁹⁴ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 78-79

⁹⁵ Ibid. Sid 78-79

⁹⁶ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 10

⁹⁷ Intervju, Wellnet, (2008-04-11)

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 94

slutändan är det fortfarande en mellanmännisklig tjänst, samtidigt som det endast är förmedlandet av tjänsten som har förändrats. Istället för att den anställda får ett gymkort av sin chef går valet av friskvårdsavtalet genom en webportal på Internet där individen själv kan göra sina val.

Det är viktigt att skapa förutsättningar för att individen ska vara nöjd i den mellanmänniskliga relationen med det de i slutändan får. Om inte kunden är nöjd så kan detta leda till att förtroendet för en tjänst skada, något som kan vara svårt att bygga upp igen. Efter en sådan incident kan det bli svårt för individen att reparera förtroendet för tjänsten.¹⁰¹ Därför måste företag som Wellnet hela tiden kvalitetssäkra sina leverantörer. De är noga med att alla leverantörer håller hög standard och att de uppfyller specifika kriterier. Förutom kravet på F-Skattsedel så finns det även andra mer grundläggande kriterier. Om en massör till exempel utför sina tjänster i källaren hemma, så är detta ingen leverantör som Wellnet vill teckna avtal med.¹⁰² För att ytterligare kunna anpassa tjänsten enligt individens behov är det även viktigt att det finns kanaler där individen kan framföra sina åsikter. Det handlar om en direktkontakt mellan Wellnet och deras kunder. Samtidigt kan det vara svårt för företaget att få kunden till att framföra sina klagomål. I många branscher så tar inte kunden kontakt med företaget när de är missnöjda eller stöter på problem utan slutar istället använda tjänsten.¹⁰³

4.5 Skapandet av individuella händelser

Det gemensamma skapandet av händelser, oavsett vilken typ av händelse det må vara, är det som skapar det faktiska värdet i en process eller ett samarbete.¹⁰⁴ Den traditionella utbytesaffären av produkt och tjänst mot pengar passar inte så väl in på den typ av marknad som är aktuell idag. Kunden (den enskilda individen) bör alltid vara involverad och delaktig i skapandet av händelsen för att det i sin tur ska generera ett faktiskt värde istället för bara en produkt eller tjänst.¹⁰⁵ En interaktiv web-portal ger utrymme för en process där individen faktiskt kan vara delaktig. Genom att man kan figurera som enskild individ på en plattform skapas också utrymme för mängder av användare till att samtidigt använda portalen. Detta bidrar också till en resursorganisering, som tillåter varje individ att känna sig personligt behandlad samtidigt som det inte är en generellt bra grogrund för att man ska kunna skapa en

¹⁰¹ Nordgren, L (2008) Sid. 9-10

¹⁰² Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 94

¹⁰⁵ Ibid. Sid. 83

samarbetsprocess som utmynnar i faktiskt värde för individen.¹⁰⁶ Wellnet menar att de hela tiden jobbar med ett helhetstänk med fokus på att producera värde.¹⁰⁷ Det är dock viktigt att förstå att Wellnet med sin webbaserade portal inte skapar värde åt individen utan istället skapar förutsättningar så att individen på egen hand kan skapa ett värde i processen mellan sig själv och Wellnet. Om företag fortsätter att skapa förutsättningar för att tillgodose marknaden efter individens behov, finns det även möjlighet för företag som Wellnet till att skapa långsiktigt samarbete med varje enskild individ. Det innebär att även efter det att individen har spenderat den summa friskvårdspengar, som arbetsgivaren förser dem med, kommer de förmodligen fortsätta att handla med sina egna pengar.¹⁰⁸

En händelse, som till exempel att köpa och använda ett medlemskort på ett gym, kan indirekt från en gång till nästa förändras upplevelsemässigt för den enskilde individen. Detta beror på att händelser aldrig är statiska utan förändras över tid. Desto mer eller mindre tid och resurs som individen lägger på friskvårdsaktiviteten desto mer påverkas den enskilda individen intresse för händelsen. Samtidigt är ingen människa en annan lik, utan olikheter i värde skapas också i förhållande till vilka normer och regler vi är uppväxta i. Varje individ är uppväxt med sin specifika kulturella referensgrupp, det vill säga grupper som påverkar synen på omvärlden.¹⁰⁹ Detta faktum kräver att företag tar hänsyn till dessa förändringar, för att på så sätt kunna erbjuda något som är aktuellt och tillfredsställer den enskilde individens behov vid varje tillfälle.¹¹⁰ Wellnet gör ett indirekt försök till detta, även om de kanske inte är medvetna om det, då de varje kvartal gör en uppföljning med varje användare i systemet. Detta fungerar väl gällande en viss del av individerna, de som är anslutna till portalen. Men för att kunna täcka varje individs önskemål fullt ut så krävs det egentligen en uppföljning med varje individ efter varje gång de köpt en tjänst från en leverantör. En sådan ansträngning är sannerligen inte ekonomiskt-, resursmässigt- och tidsmässigt försvarbart, men då kan man inte heller som företag påstå att man individuellt anpassar sina tjänster efter den enskilda individen. Samtidigt kan en händelses kontext av flera olika anledningar förändras.¹¹¹ Till exempel att utföra ett träningspass ensam kan vara mindre lustfyllt. Denna upplevelse kan förändras om man utför träningspasset tillsammans med någon. På samma sätt kan Wellnets tjänst skapa gemenskap i kontexten då ett företags anställda träffas i portalen och delar upplevelser tillsammans. Detta

¹⁰⁶ Ibid. Sid. 85

¹⁰⁷ Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

¹⁰⁸ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 82

¹⁰⁹ Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. (1996) Sid. 271

¹¹⁰ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 10

¹¹¹ Ibid. Sid. 79-80

ändrar upplevelsens kontext och därmed skapar också gemenskapen ett större värde för individerna.

Om en användare känner att något i en webbaserad-portalen, till exempel Wellnet, har skapat ett värde för dem, är det viktigt att dessa värden kommuniceras vidare till andra användare. På så sätt upprätthålls intresset för tjänsten. Samtidigt skapar detta möjligheter för att användaren skall fortsätta portalen under en längre tidsperiod.¹¹² Att detta skall ske är inget som ett företag kan lägga på den enskilda användaren, något som Wellnet trodde från början med sin verksamhet. Användarens aktivitet i portalen är Wellnets ansvar och de är i princip tvingade att lägga den tid som krävs för att hålla användarna aktiva oavsett vilket sätt de beslutar sig att göra detta på. Genom att som tidigare nämnts presentera användares kommentarer av portalen kan därmed detta utmynna i att intresset ökar. Då användarna märker att det är många andra enskilda användare som är aktiva, påverkas händelserna i portalen på ett positivt sätt.¹¹³

4.6 Väldesignad upplevelsemiljö

En väldesignad upplevelsemiljö i portalen innebär att kunden kan välja vilken nivå som hon/han vill involveras i en specifik händelse eller upplevelse.¹¹⁴ Många företag, inkluderat Wellnet, har insett och lärt sig att det finns ett behov av flera olika förslag till olika individer av samma tjänst. Individen ska därmed kunna vara involverad om hon/han vill. Den flexibiliteten ska finnas i systemet.¹¹⁵ Denna flexibilitet finns i Wellnets portal. De har insett att behovet finns ett behov samtidigt som de också förstår att det finns olika typer av individer. Varje individ kan förvalta sin friskvårdspeng som de själva vill. Hon/han kan välja massage, floating, salsa eller andra aktiviteter.¹¹⁶ Detta skapar en ny dimension av mångfald och flexibilitet som inte fanns innan.¹¹⁷ Samtidigt kan kanske inte alla på ett företag vara lika intresserade av det portalen har att erbjuda.

Grundtanken med att försöka få in så många leverantörer av friskvård som möjligt, som Wellnet siktar på, låter bra i praktiken och det är självfallet att desto bredare utbud desto fler behov uppfyller man. Men det finns även en baksida med detta. Det finns miljontals olika tjänster på marknaden idag (generellt, inte endast Wellnets portal). Med stor variation menar

¹¹² Ibid. Sid. 95

¹¹³ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid 95

¹¹⁴ Ibid. Sid 78-79

¹¹⁵ Ibid. Sid 78-79

¹¹⁶ Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

¹¹⁷ Ibid.

många forskare att flertalet konsumenter till sist kommer att bli överväldigade. Istället för att köpa en produkt som fyller ett initialt behov, så fortsätter kunderna att fundera och leta sig fram efter bättre varianter, något som i längden för många blir överväldigande.¹¹⁸ Detta ständiga sökande är något som ofta blir överväldigande för konsumenten. Frågor uppstår såsom; *”Har jag verkligen köpt den bästa digitalkameran?”* eller *”Har jag köpt det bästa träningskortet med tanke på mina behov?”* Internet och andra mediekanaler har definitivt blivit bidragande faktorer till denna utveckling eftersom det ökat tillgängligheten till information. Konsumentens roll i detta nya marknadsläge har skiftat från att vara isolerad till uppkopplad, ovetande till informerad, passiv till aktiv.¹¹⁹ Till och med för sjuk- och friskvårdskonsumenter har det skett avsevärda förändringar i konsumtionsmönstret. Istället för att vara passiva mottagare av vård så söker många efter svaren till symptomen på egen hand. Till och med terapi kan idag ske interaktivt där konsumenten ställer en fråga interaktivt och får svaret tillbaka skickat via e-post.¹²⁰ Det är inte säkert att konsumenten i längden varken har tid eller ork till att analysera alla dessa tjänster? Och hur skapar man legitimitet när mycket av informationen inte är provad? Med andra ord är det inte helt säkert att produktvariation nödvändigtvis inte har resulterat i bättre konsumentupplevelser.¹²¹ Wellnet har som vision att bygga en gemenskap (community) i sin portal där de enskilda individerna som användare ska kunna diskutera och tipsa varandra i forum om olika typerna av friskvård som finns tillgängliga i portalen.¹²² Detta är ett smart tillvägagångssätt från Wellnets sida eftersom det skapar ett intresse för de händelser som äger rum i portalen. Denna interaktion mellan användarna kan givetvis även också innefatta negativ kritik, även om utgångspunkten är att det ska vara överhängande nöjda användare. Dessa gemenskaper mellan konsumenter bygger ett intresse för tjänsten och hade inte det funnits möjlighet att uttrycka sina åsikter inom portalen så hade inte samma nöjlighet funnits för att påverka intresset för tjänsten.

4.7 Interaktiva plattformar

För att kunna erbjuda flexibilitet och tillgänglighet, som Wellnet har som vision och som marknaden kräver, så bör det finnas ett webbaserat e-handelssystem i botten av verksamheten. E-handelssystem har generellt under de senaste åren blivit en populär konsumtionskanal där

¹¹⁸ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 78-79

¹¹⁹ Ibid. Sid. 2

¹²⁰ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid 2

¹²¹ Ibid. Sid 1

¹²² Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

många kunder väljer att göra flera av sina inköp.¹²³ Trots detta sker ofta själva interaktionen bättre i en fysisk miljö (öga mot öga). Men med tanke på det stora utbud som finns idag, så är det ett faktum att man måste ge avkall på något för att tillgodose de kundens behov. Detta avkall belastar den mänskliga interaktionen. Det positiva blir därmed istället att det nätverk och den gemenskapen som bildas av användarna inte är beroende utav de som faktiskt levererar tjänsterna, utan av det företag som förmedlar leverantören samtidigt som det är i deras intresse att veta vad som anses om specifika leverantörer.¹²⁴ Detta är viktigt för att de ska kunna upprätthålla en god kvalitet av leverantörer. När en individ blir en aktiv del av gemenskapen och därigenom även en del av processen har man ett eget personligt direkt intresse i upplevelseskapandet, detta för att det ska bli unikt för den enskilda individen.¹²⁵ För Wellnet detta att fungera så blir det lite som en självdrivande verksamhet. Med aktiva enskilda individer som hjälper andra att hitta rätt och provar nya saker. Självfallet måste ägarna av portalen själva sälja konceptet till nya företag, men de som redan är anslutna sköter sig mer eller mindre själv, om visionen fungerar till hundra procent. Detta är inte realistiskt att räkna med, men det är ett mål att sträva efter under tiden som man arbetar med att få de enskilda individerna involverade och aktiva. Wellnets vision innefattar även att när väl deras webb-portal är igång ordentligt och en enskild individ är aktiv, så ska denna fortsätta att handla aktiviteter även efter att friskvårdsbidraget från arbetsgivaren är förbrukat.

Ett alternativt verktyg för att skapa intresse för företaget och indirekt engagemang för dess verksamhet är att vara delaktig i olika projekt med positivt ändamål. Ett exempel är Wellnets involvering i ”Non Smoking Generation”. Detta engagemang från företagets sida ämnar till att spegla sig i att människor får upp ögonen för företaget och då lär känna konceptet med webbaserad friskvård. Samtidigt skapar detta även en positiv bild av företag, då detta välgörande ändamål visar på en seriositet. På så sätt kan den värdeskapande processen öka för individen då hon/han inser att hon/han är med och bidrar till ett gott ändamål.

4.8 Upplevelsebaserade nätverk

Genom att bygga på konceptet att skapa upplevelser och personlig interaktion mellan olika användare och med leverantörerna, jobbar Wellnet för att kunna fungera på den webbaserade portalen. Man får det att fungera väl med en intelligent infrastruktur som orienterar sig mot

¹²³ Andersson, Chris (2007) Sid. 15

¹²⁴ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) Sid. 95

¹²⁵ Ibid. Sid. 95-96

upplevelser, möjligheter för värdeskapande och personlig interaktion. Bristen, än så länge och något som Wellnet har blivit mer medvetna om, ligger i precis som vi tidigare nämnt att underhålla den personliga relationen med varje användare. Detta måste fungera innan man kan bygga vidare på sin vision om att man ska ha kunna ha stora självdrivande ”communities”. Företag måste alltså först se till att det finns välfungerande så kallade vägar för information och kommunikation i portalen innan, man kan utveckla sin ide om gemenskaper.¹²⁶ Utan dessa åtgärder fungerar ett företag som Wellnet inte som ett *nodföretag*, något som är en förutsättning för en positiv utveckling av den webbaserade portalen. Företag bör använda sig av intellektuellt ledarskap och bygga koalitioner, inte vara i fokus utan fungera som trafikpoliser och värdar.¹²⁷ Genom att fungera som ett nodföretag så skiftas fokus mot individen istället för en traditionell syn som B2B. Det är företag som man gör affärer med men fokus måste ligga på den enskilde individen för att det ens ska kunna bli någon affär att tala om. Detta händer inte av sig själv utan mycket tid och resurs ska åsidosättas för att det ska kunna genomföras. Detta kan leda till en gynnsam upplevelsemiljö där ett nätverk med god genomskinlighet och tillgänglighet kan formas till en välfungerande ”community” bestående av enskilda användare och expertis.

4.9 Skapa relation i mellanmännsliga möten

Enligt Wellnet är det viktigt att skapa mellanmännsliga relationer. Den individuella matchningen är det som är svårt och som blir den huvudsakliga utmaningen.¹²⁸ Många servicemiljöer är ofta skapade utifrån estetiska värden¹²⁹. Det är dessvärre ofta så att den som designar servicemiljön glömmer bort den viktigaste faktorn, nämligen att kunden är den som bör sättas i fokus. Detta måste ställas i förhållande till de mellanmännsliga relationerna eller som man kan kalla det; människonära tjänster.¹³⁰ Man kan kritisera hur väl man kan matcha kundens behov utifrån en servicemiljö vilket innebär att man inte möter kunden öga mot öga, utan på en e-handels sida. På e-handelssida saknas mötet mellan människor på det sätt som mötet kan ske på exempelvis en vårdcentral eller sjukhus. På en e-handelssida är det lätt att man glömmer bort det viktigaste i ett servicemöte, nämligen det personliga mötet. Samtidigt kan en e-handelssida, som Wellnet använder sig utav, ha andra fördelar i matchningsprocessen. Först och främst blir kundens behov enklare att uppfylla och matcha eftersom man har ett möjligheter till att ha ett bredare utbud på friskvårdtjänster hos Wellnet.

¹²⁶ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004). 95-96

¹²⁷ Ibid. Sid. 95-96

¹²⁸ Intervju, Wellnet. (2008)

¹²⁹ Lovelock, C. Wirtz, J. (2007) Sid 304

¹³⁰ Ibid. Sid 304

Speciellt om man jämför med företag där man enbart delar ut gymkort till sina anställda. Målet med friskvård och företagshälsovård är att man bör tänka långsiktigt i förhållandet till den resurs som är viktigast i företaget, nämligen den anställde (individen). Det handlar om att finna var matchningen var fullkomlig för individen, en plats där man uppnår störst kundbelåtenhet¹³¹. Om svårigheterna att matcha individen fullkomligt ligger i resurstillgångar, som Wellnet nämner ovan, är det lämpligt att lägga just resurser här. Engagemanget att sätta kunden i centrum är det som förespråkar Wellnets fokus.¹³²

Vidare kan svårigheter ligga i att matcha kundens behov utifrån en jämn balans. I diagrammet beskrivs match och mismatch i förhållande till den balans som bäst fungerade mellan volym på musiken och doften i en affär, för att kunden skulle känna sig mest tillfreds. Svårigheterna för Wellnet är liknande. Resurserna som krävs för Wellnet att matcha sina kunders användare fullkomligt är bristfälliga och ett dilemma i sig. Det är svårt hitta en jämn balans mellan att matcha kunden och utmaningen ligger i att matcha varje individ på rätt sätt¹³³. Problematiken ligger i att hitta rätt ”match” och samtidigt undvika ”mismatch”, för varje individ som spenderar sin friskvårdspeng.

Wellnet menar att Sverige är ett av det friskaste folket i världen, och ändå så har vi högst sjukskrivningstal i världen.¹³⁴ Detta är anmärkningsvärt att notera, inte minst för ett företag som Wellnet som sysslar med hälsofrämjande arbete. USA har likvärdiga problem med hälsan även fast landet är mycket större än Sverige. Det satsar miljardbelopp varje år inom hälsosektorn men ingen vet riktigt var pengarna tar vägen eller hur de spenderas.¹³⁵ Det finns stora brister i detta system samtidigt som den matchande processen kunde förväntats fungera bättre. Det är inte så förvånansvärt att ett land som USA, med 350 miljoner invånare, har problem inom hälsosektorn och att de har stora brister i matchningen. Det är således mer häpnadsväckande att Sverige med 9 miljoner invånare, har så höga sjukskrivningstal. Initiativet som Wellnet tagit till att vara ”det nya Friskvårdshuset på Internet”, är förtroendeingivande. Samtidigt skulle man kunna förvänta sig mer utav staten eller i alla fall andra aktörer på marknaden som sysslar med företagshälsovård¹³⁶.

¹³¹ Lovelock, C. Wirtz, J. (2007) Sid 305

¹³² Intervjuer Wellnet. (2008-04-11)

¹³³ Lovelock, C. Wirtz, J. (2007) Sid 305

¹³⁴ Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

¹³⁵ Thorpe, E. K. (1999) Sid 1-11

¹³⁶ <http://www.wellnet.se/>

Kicki Wallje-Lund på Wellnet beskriver företagshälsovården i Sverige som ”mossig och gammalmodig”¹³⁷. Företagshälsovården idag är inte heller särskilt förankrad till hälsofrämjande arbete.¹³⁸ Man bör uppdatera insamlingen av data mer frekvent än vad man idag gör, för att på så sätt optimera systemet som används.¹³⁹ Matchningsprocessen, i hälsosektorn, borde uppmärksammas och få mer uppskattning än vad den får i dagsläget. Det krävs säkerligen en ansträngning från många olika håll speciellt från arbetsgivarna själva tillsammans med de anställda. Det kan inte enbart vara aktörers, som Wellnet, ansvar att arbeta mot att man ska förbättra företagshälsovården bättre på en individbaserad nivå. För att lyckas med att matcha detta system på ett så verkningsfullt sätt som möjligt. Man bör, exempelvis, koordinera matchningen mellan de olika departementen (i USA). Detta kommer att i slutändan generera i bättre värdeskapande och matchningseffekt med mindre spill av hälsokapital som resultat.¹⁴⁰ Det känns som att argumentet är hållbart och ser man långsiktigt på saken så kan man skynta hållbarhet och tilltro. Kicki Wallje-Lund beskriver detta närmare med att säga att man som individ ska ”bygga de friska för att slippa bota det sjuka”.¹⁴¹ Denna inställning borde smitta av sig på företag med höga sjuktal och framförallt borde arbetsgivare och framtida kunder få upp ögonen på detta långsiktiga tänkande. Detta innebär friskare personal och minskade sjuktal på företag och i organisationer.

4.10 Skapande av interaktiva miljöer

Internet har blivit en konsumtionskanal och är ett av de främsta konkurrensmedlen om man talar för företag som vill skapa en konkurrenskraftigare verksamhet.¹⁴² Det ligger helt rätt i tiden att Internet blir allt vanligare och på Wellnet menar man att det krävs ett väl fungerande E-handelssystem för att deras verksamhet skall fungera så effektivt som möjligt. Detta är till och med en förutsättning! Samtidigt behöver denna komplexa tjänst, som Wellnet välutvecklat, ett IT-system i botten.¹⁴³ Trots detta är inte detta IT-system det enda kravet för att lyckas. Det handlar istället om att få en helhetsbild av sin verksamhet och därigenom fånga in alla tjänstens aspekter. Detta kan till exempel vara att värna om befintliga kunder samtidigt som framtida potentiella kunderna fångas in. Man borde därmed se längre än att enbart fokusera på E-handels system och förlita sig helt och hållet på detta. Det är positivt att man individualiserar behoven i e-handelssystemet. Utbudet av tjänsterna är många och komplexa

¹³⁷ Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Thorpe, E. K. (1999) Sid 1-1

¹⁴⁰ Thorpe, E. K. (1999) Sid 1-11

¹⁴¹ Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

¹⁴² Norrman, R. (2001). Sid 161

¹⁴³ Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

men de är främst människonära sådana. Att administrationskostnaderna minskar, pga ett e-handels system, kanske inte skall sättas i främsta fokus utan kvaliteten på de olika tjänsterna som Wellnet levererar och användaren av dessa. En del människonära tjänster har samtidigt kanske fördel av att implementeras på en e-handels sida. Detta kan vara människor som är i behov av och vill uppsöka en psykiatriker utan att behöva möta personen öga mot öga. Kicki Wallje-Lund undrar om vem som kommer att bli den nya aktören på marknaden i frågan om den nya företagshälsovården. Hon påpekar även sina konkurrenters långa väg att ställa om från traditionell företagshälsovård till den ”nya företagshälsovården”. Det positiva med ett e-handelssystem är att potentialen i utbudet i stort sett nästintill blir obegränsat. Svårigheten kan bli att begränsa antalet tjänster och ställa dem mot vilka som verkligen motsvarar den kvalitet som man som kund kan kräva. Ytterligare svårigheter kan även bli när man förhåller sig till människonära tjänster. Det kan vara svårt att undvika ett möte öga mot öga när man exempelvis måste besöka en doktor. Detta kan kanske inte vara genomförbart i ett e-handelssystem som erbjuder bland annat en Webbdoktor¹⁴⁴.

4.11 Kommunikation och Internet

Det är viktigt att vara medveten om, att när man kommunicerar med kunder på Internet så är det elementärt att hemsidan är användarvänlig¹⁴⁵. I en komplex tjänst, som i den människonära tjänsten, krävs det en större ansträngning. Kicki Wallje-Lund poängterar att allt fler äldre använder Internet¹⁴⁶. Det är även intressant eftersom många äldre samtidigt använder sig utav människonära tjänster. Frågan är om man kan nå ut till denna generation och ändra deras institutionaliserade syn på friskvård och dessutom nyttja tjänsterna genom Internet. Framgångsreceptet att attrahera användaren genom en *Sticky Site* kan säkert vara svårt att uppnå när man säljer människonära tjänster¹⁴⁷. Det krävs säkerligen större engagemang att få kunden att medverka på en hemsida av denna karaktär. Det bör tilläggas att en människonära tjänst kräver mänsklig kommunikation och samverkan, framförallt med tanke på vikten att skapa en relation till kunden. Det kan vara svårare att skapa denna interaktion genom att kommunicera via, exempelvis, en web-portal.

¹⁴⁴ <http://www.wellnet.se/filearchive/1/1206/Broschyr%20Wellnet.pdf>

¹⁴⁵ Lovelock, C. Wirtz, J. (2007) Sid 176

¹⁴⁶ Intervju, Wellnet. (2008-04-11)

¹⁴⁷ Lovelock, C. Wirtz, J. (2007) Sid 177

5. Avslutande del

I vår avslutande del kommer vi att fördjupa oss i de viktigaste slutsatserna i analysen genom att besvara våra frågeställningar. Vi kommer slutligen att föra en diskussion som skall bidra med ett kunskapsbidrag och nyanserat tänkande kring vårt ämnesval i uppsatsen.

5.1 Slutsats

Företag använder sig idag av Internet för att nå ut till sina kunder. Allt fler lösningar digitaliseras för att underlätta för framförallt kunden. Samtidigt finns det risk för att aspekter av tjänstemötet påverkas, specifikt om man talar om människonära tjänster.

Hur påverkas kvaliteten av en tjänst om man integrerar ett interaktivt matchningssystem mellan en människonära tjänst och konsumenten?

Kvaliteten på den människonära tjänsten påverkas när man använder sig utav e-ifierade tjänster det vill säga e-handelssystem eller tjänster som säljs via Internet. Det är viktigt att beakta hur man bedömer kvaliteten av en tjänst som innefattar ett mellanmänskligt möte. En förutsättning för att detta ska fungera är att man inte enbart ser till *vad* kunden vill ha utan *hur* kunden vill ha det. Kvaliteten av den människonära tjänsten är beroende av att det skapas unika upplevelser och personliga möten med kunden. Det är således väsentligt att upprätthålla en solid kvalitet och inge ett intryck av förtroende till kunden. Exempelvis är resurserna som krävs för att få tillbaka en missnöjd kund inte något man skall underskatta. För att upprätthålla kvaliteten på en människonära tjänst krävs det att man matchar rätt behov till rätt kund, något som kan vara komplicerat. Detta eftersom det kräver en ansträngning från så väl kunden som tjänstegivaren. Kunden är därmed delaktig och måste hela tiden tillkännage sina behov och önskemål. En digitaliserad verksamhet förbättrar kvaliteten indirekt eftersom det skapas större möjligheter för exempelvis en patient till att komma i kontakt med en läkare så snabbt som möjligt.

I den traditionella företagshälsovården finns det även begränsningar i erbjudandebudet. Man kan hävda att det finns ett utforskat område, dessa verksamheter har potential till att utvecklas. Kvaliteten förbättras i tjänsten då det är lättare att individanpassa kundens behov, speciellt när det finns ett större utbud med fler alternativ. Det som vi menar är negativt är att risken är stor för att det inte tas tillräckligt mycket hänsyn till individen och att denna därmed inte blir nöjd. Detta gäller specifikt de människonära tjänster där den digitala funktionen

fungerar mestadels som en mellanhand och inte utför själva slutprodukten. Därför har dessa företag ett ansvar för tjänsten, genom sin kvalitetssäkring av samarbetsleverantören. Detta skiljer sig från om en anställd av företaget skulle producerat slutprodukten eftersom man då har en större kontroll över kundens upplevelse och därmed även kvaliteten. Samtidigt kan man fråga sig vad som händer om en kund inte är nöjd med den tjänst som hon mottagit, går denne då direkt in och letar efter något annat i portalen då? Nej, menar vi. Skulle man dock ha detta som vision och därmed få tillbaka tidigare användare, så skulle detta förmodligen kräva mycket tid och resurser eftersom varje kund skulle behöva kontaktas personligen. Frågan är då om detta är ekonomiskt försvarbart att lägga på reparationsarbete?

Mot bakgrund av följande fastställer vi att det faktiskt sker en kvalitetsförändring när man digitaliserar människonära tjänster. Fördelen menar vi är att det är lättare att skapa tjänster med större utbud. I den digitaliserade versionen blir även processen, det vill säga från det att man bestämmer sig för att köpa en tjänst till att man realiserar det, smidigare och snabbare. Nackdelen är att i det mellanmänniska möte som krävs för människonära tjänster, blir det omöjligt att gå till djupet av kundens önskemål. Detta eftersom rätt frågor kan konkretiseras vid möten öga mot öga. Därmed finns det en avsaknad av vägledning som kan vara betydelsefull för kunden i dess beslutsprocess. Risken blir därmed större för mismatch mellan det verkliga behovet och utbudet.

Kan kriterierna i den människonära tjänsten bevaras för att konsumentens värdeskapande process inte skall äventyras?

De kriterier som krävs, för att inte äventyra konsumentens värdeskapande process, är att man tar hänsyn till att inte förlita sig helt på en webbaserad portal och att alla individer är olika och har olika behov. Detta kan ske genom personliga samarbeten för att skapa unika upplevelser. Kommunikation är ett kriterium som är viktig för att lyckas med att forma den värdeskapande processen. Det kräver att företagen kommunicerar med sina kunder som individer, för att den värdeskapande processen skall anses legitim. Empatin i tjänstemötet kan upprätthållas genom att kommunicera bildligt och skriftligt med kunden. För att på så sätt visa att man har förståelse för alla kunders olikheter. Samtidigt är det inte hållbart i längden att endast kommunicera digitalt eftersom den långsiktiga tjänsteprocessen innefattar engagemang för att på så sätt uppnå ett så bra resultat som möjligt. Detta eftersom ett kriterium för att behålla den värdeskapande processen är att flexibiliteten bibehålls. Detta är en förutsättning för att lyckas med tjänster som säljs via en e-handelssida. Framst på grund av att kunder har olika behov

och önskemål och för att de fungerar som unika individer.

Den värdeskapande processen blir lidande för enskilda individer då de känner att det finns för många alternativ i utbudet. Risken är stor att användaren blir förvirrad och inte personligt omhändertagen i en digital miljö på det sätt som den skulle bli i en fysisk miljö. Därmed försvinner delvis känslan av värdeskapande för individen. Kriteriet av omhändertagande av individen är ett krav för att detta uppfylls på en nutida och aktuell individnivå. Ett exempel att efterlikna när det gäller denna aspekt är berättelsen om spelbolaget som beskrivits tidigare. De har en person anställd som sysslar enbart med sådana arbetsuppgifter. I kulturer skapas regler och normer för hur människor ska bete sig. Det har idag skapats en hälsokultur som gör att individen gärna vill anpassa många delar av sitt liv till denna. Samtidigt är vi inte främmande för teknisk utveckling och individen välkomnar idag förändringar via tekniska lösningar. Slår man ihop dessa två faktum är det troligt att individen inte är alls främmande för en digitaliserad version av en människonära tjänst.

I det digitaliserade människonära tjänstemötet finns det risk för att kommunikationen försämras. Eftersom kommunikation är en viktig del av den mellanmännsliga tjänsten äventyras även den värdeskapande processen för varje individ. Tjänster är generellt inte svåra att individanpassa men den individuella värdeskapande processen blir det eftersom miljön är digitaliserad. Den värdeskapande processen försvåras när det finns för många alternativ. Individen blir därmed förvirrad vilket också gör att rätt tjänstematchning kan bli komplicerad.

Vad händer med tjänstens trovärdighet?

Det som händer med trovärdigheten i en e-ifierad människonära tjänst är att man förlorar lite av den mänskliga kontakten. I interaktionen öga mot öga, exempelvis mellan patient och läkare, uppstår flera *sanningens ögonblick*. Det är i det digitaliserade mötet som tjänsten förändras. Svårigheten ligger i att behålla den mellanmännsliga aspekten när man säljer tjänster på Internet. För företag som använder sig utav människonära tjänster på Internet är det grundläggande att man skapar en relation med sina kunder. Om man undviker att ta hand om befintliga kunder minskar tjänstens trovärdighet och den långsiktiga relationen med dessa avtar avsevärt. För att upprätthålla tjänstens trovärdighet krävs det en dialog med kunden för att denne på så sätt skall känna sig uppmärksammas och speciell.

Att som i fallet Wellnet göra en uppföljning varje kvartal med varje individ och samtidigt

mena att detta ska generera värde för individen är högst tveksamt. Trovärdigheten brister eftersom för att kunna täcka detta fullt ut, hade det krävts en uppföljning med varje individ efter varje köp. Detta på grund av att man måste ta hänsyn till förändringar i varje individs behov. I ett möte öga mot öga sker detta mer automatiskt, till exempel i interaktionen mellan en patient och en läkare.

5.2 Summering

En digitalisering av en människonära tjänster tycker vi i teorin är genomförbar. Problematiken uppstår i praktiken. En människonära tjänst går inte att digitalisera till hundra procent utan det krävs en mellanmänsklig drivkraft för att aktiviteten i den digitala verksamheten skall fungera. Generellt menar vi att alla människonära tjänster borde genomgå en transformering mot det digitala hållet. Detta på grund av de utvecklingsmöjligheter som skapas både för företag och enskilda användare.

En verksamhet som Wellnet har stor potential och möjlighet att växa sig stark som den ledande aktören inom företagshälsovård men de måste inse till fullo att det krävs mellanmänskliga aktörer som driver verksamheten framåt. Idag är Wellnet verksamma över mer eller mindre hela Sverige, vi tror att de i längden kommer att behöva människor i sin verksamhet över hela landet för att kunna styrka sin trovärdighet som en aktör i en bransch som sysslar med människonära tjänster.

5.3 Förslag till vidare forskning

Vi har i denna uppsats fokuserat på den människonära tjänsten och undersökt om det verkligen fungerar att digitalisera och e-ifiera denna tjänst. Detta har varit en kvalitativ undersökning med fokus på matchningen av tjänsten. Intresse har väckts hos oss att gräva vidare i denna kedja. Vidare skulle det vara intressant att gå på djupet hos de enskilda användarna och deras företag. Att undersöka hur de upplever en människonära tjänst i en digital version. Att fokusera på företagsledningarna vore även intressant, undersöka hur de resonerat för och emot när de funderar över att digitalisera sin företagshälsovård. Vi har med våra teorier dragit teoretiska slutsatser, vidare forskning skall fokusera på det praktiska.

6. Källförteckning

Otryckta Källor

Intervjuer Wellnet, 2008-04-11. Transkribering finns i författarnas ägo.

Tryckta källor

- Aldrige, Alan. (2003). *Consumption*. Polity press, MPG Books Ltd. Cornwall, Great Britain.
- Andersson, Chris (2007). *Long Tail*. Albert Bonniers Förlag, Stockholm
- Asplund, Johan. (2002) *Det sociala livets elementära former*. Bokförlaget Korpen
- Boolsen, Merete. (2007) *Kvalitativa analyser – forskningsprocess, människa och samhälle*. Gleerups Utbildning, Malmö
- Corvellec, Hervé. & Lindquist, Hans. (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Studentlitteratur, Lund
- Ewles, Linda. & Simnett, Ina. (2008) *Hälsoarbete*. Studentlitteratur AB, Lund
- Gummesson, Evert. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, Inc. London, Newbury Park and New Dehli.
- Grönroos, Christian. (2004). *Service Management – en CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Saunders, Johan. Wong, Veronica. (1996) *Principles of Marketing: European Edition (Pie)*. Financial Times / Prentice Hall
- Lovelock, C. Wirtz, J. (2007) *Services marketing – people, technology, strategy (6th edition)*. Upple Saddle River: Prentice Hall.
- Vargo, Stephen L. Robert F. Lusch and Fred W. Morgan.(2006) *Historical Perspectives on Service-Dominant Logic in The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo eds., Armonk, M.E. Sharpe, 29-42.
- Lusch, Robert F. Stephen L. Vargo and Matthew O'Brien (2007) *Competing through service: Insights from service-dominant logic*. Journal of Retailing, 83(1), 2-18.

- Lusch, R. F, Vargo, S. L, Wessels, G. (2008) *Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from Service-dominant logic*. IBM-systems Journal, 47, 1
- Narayan Ramasubbu Sunil Mithas , M.S. Krishnan. (2007) *High tech, high touch: The effect of employee skills and customer heterogeneity on customer satisfaction with enterprise system support services*
- Nordgren, Lars. (2008). *Value Creation in Health Care Services - Developing Service Productivity Experiences from Sweden (Acc. 2008-03-05, IJPSM)*. Department of Service Management, Lund University
- Norrman, Richard. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Liber Ekonomi, Malmö
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, Venkatram. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Schenström, Erik. Svensson, Fredrik. (2007). *Värdeskapande matchning mellan företag, personal och hälsoexpertis – en Bermuda-triangel inom företagshälsa. Kandidatuppsats*. Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Finns även tillgänglig på: <http://www.uppsatser.se/uppsats/f46831b49d/>
- Thorpe Kenneth E. Matching Health Policy with Data: Data and Analytic Requirements for Federal Policymakers, *Health Care Financing Review*. 1999 Winter;21(2):15-23.
- Walker, Tracey, *In their corner: Health coaches support customer efforts to alter behavior*; Aug 2006; 16, 8; ABI/INFORM Global : 53-55

Internet

- www.dataforeningenkompetens.se/, (Läst 2008-04-15)
- http://www.dfkompentens.se/trendspaning/2007-08-10_trendsp_bew_lm/ (Läst 2008-04-15)
- http://www.dfkompentens.se/trendspaning/2007-08-10_trendsp_bew_lm/ (Läst 2008-04-20)
- www.lub.lu.se
- www.google.se
- <http://www.wellnet.se/> (Läst 2008-04-15)
- <http://www.wellnet.se/filearchive/1/1206/Broschyr%20Wellnet.pdf> (Läst 2008-04-19)

- <http://wellnet.se/?id=352> (Läst 2008-04-17)

Bilagor

INTERVJUUNDERLAG – WELLNET DEN 11 APRIL 2008 (projektledare hälsopedagog)

Generella frågor:

1. Finns det möjlighet för oss att få portalinloggning? (Vad kan man läsa om där?)
2. Vad är Wellnets främsta mål för verksamheten?
3. På er hemsida använder ni termen friskvårdsarena, vad innebär detta? Är det samma som leverantör?
4. Hur arbetar ni mot dessa arenor/leverantörer? (tät kontakt?)
5. Ni skriver följande på er hemsida; ”aktiviteter som ridning, golf och segling ansetts för exklusivt för att godkännas som avdragsgill friskvård”, om detta går igenom vad kommer det att innebära för Wellnet och för era kunder?
6. Det finns många olika definitioner av hälsa och friskvård, vad är din uppfattning? Vad innebär hälsa för er på Wellnet?
7. Vilken av era leverantörer är mest populär? Varför?
8. Finns det olika prisklasser i era aktiviteter? Vilken är i så fall den billigaste respektive dyraste aktiviteten?
9. Vilken är den svåraste utmaningen för Wellnet? Hinder och möjligheter?
10. Vad har ni för friskvårdsavtal för Wellnets anställda?
11. Vad tror ni är det största missförståndet folk har när det kommer till friskvårdsbidraget? Målarkurs kan vara ett friskvårdsbidrag. Men inte enligt friskvårdsbidrag.

Upplevd tjänstekvalitet

1. Har ni gjort några mätningar/enkäter på hur de anställda upplever tjänsten?
 - a. Om ja, vad använder ni för typer av mått för olika typer av företagshälsovård?
 - b. Om ja, vilka kriterier utgår ni från vid dessa mätningar?
2. Hur fungerar uppföljningsarbetet med era kunder?
3. Hur kvalitetssäkrar ni tjänsten?

4. I utvecklingen av tjänsten vilka kriterier utgår ni från då? Hur mäter ni kundens behov? Gjorde ni några typer av markandsundersökningar inför lanseringen av tjänsten?
5. Vilka typer av argument använder ni när ni säljer in tjänsten?
6. Hur går processen till då ert system ska introduceras till en ny kund? Sköter ni utbildningarna av de anställda eller gör kunden det själva? Vem utbildar kunden?
7. Hur kvalitetssäkrar ni era leverantörer/samarbetspartners?
8. Hur hanterar ni klagomål?
9. Vilken typ av supportfunktion finns det kopplat till tjänsten?

Individen i processen

1. Hur involveras den enskilde individen i processen då företaget ska introducera handelsprocessen eller sköts all kommunikation med företaget?
2. Wellnet har enligt er hemsida vuxit under de senaste året, vad tror ni detta beror på? Vika typer av marknadsföringskanaler använder ni er av?
3. I vilken ordning skapas relationen med ett kundföretag, tar ni kontakt med företag eller tar dem kontakt med er?
4. Finns det andra aspekter av matchningen som sker utöver e-handelssystemet?
5. Hur fungerar matchningen mellan er och kunden och leverantören utöver internetsidan? (mail, telefonkontakt eller inget av detta?)
6. Vad är den centrala delen i processen? Leverantören? Friskvårdsinsatsen?
 - a. Om det är individen - Hur ser man till att individen alltid stabiliseras som den centrala delen i processen ?
7. Finns det någon form av profilbedömare som ser till vilka ”hälsolösningar” som passar bäst för varje individ? Guidning – får man det och hur uppdateras det? Eller handlar det helt och hållet om att individen själv ska bedöma hur de ska använda tjänsterna?
8. Har ni någon form av support avdelning?
9. Hur ser ni på er själva som verksamhet? Skapar ni den värdefulla processen för individen eller skapar individen detta själv? Fungerar processen som ett samarbete?

Vilka är kunderna?

1. Vilka typer av företag är dominerande för era kunder?
2. Riktlinjer på storlek av företag som ni söker som kund?

3. Enskilda firmor, är det aktuellt?

Behov, behovsanpassning

4. Vilka behov finns på marknaden menar ni främst?
5. I vilka branscher finns behoven och på vilket sätt visar dig detta?
6. Vad är skillnaden mellan det ni gör på marknaden idag och de behov som finns numera, jämfört med den traditionella företagshälsovården?
7. Konkurrenter (Talarforum? Finns det fler?)
8. Går det att förutse vilka behov som kommer i framtiden? Använder ni er av någon typ av förebild, inspirationskälla inom branschen eller från någon annan bransch? (Som du fångat i USA?)

Värde o matchning

1. Vem jobbar på Wellnet? Vilka typer av erfarenheter har ni anställda?
2. Har ni krav på engagemang från den kund (Vattenfall) ni vill sälja er tjänst till? (så att tjänsten utnyttjas maximalt så att säga)
3. Hur ser processen ut när kunderna använder portalen?
4. Beror ökade siffror (ex. Stockholms sjukhem) på en starkare drivkraft hos de som köpt in Wellnets tjänster och är detta grunden till ökningen? Att det kostar mer för arbetsgivaren och att man därför ”promotar” mer för sina anställda att ägna sig åt friskvård än om man endast hade delat ut ett ekonomiskt bidrag?