



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

**Institutionen för Service Management**

# Entreprenören i servicebranschen

Författare: Jimmy Heijel, Lars Jacobsson och Fredrik Svensson

Handledare:

Carl R. Hellberg & Elin Bommenel

C- uppsats  
SMT302  
VT 2007

## **Förord**

Ett stort tack skulle vi vilja rikta till Bicky Chakraborty och Svante Paulsson, för att de tog sig tid och visade intresse. Genom att ställa upp har de möjliggjort för oss att illustrera teorierna i vårt arbete.

Vi vill även rikta ett varmt tack till våra handledare Elin Bommenel och Carl R. Hellberg för deras nyttiga kritik och engagemang.

Helsingborg den 22 maj 2007

Jimmy Heijel

Lars Jacobsson

Fredrik Svensson

## Sammanfattning

---

**Titel:** Entreprenören i servicebranschen

**Seminariedatum:** 2007-05-31, 2007-06-01

**Kurs:** SMT302 Kandidatuppsats 10p

**Författare:** Jimmy Heijel, Lars Jacobsson, Fredrik Svensson

**Handledare:** Elin Bommenel, Carl R. Hellberg

**Nyckelord:** Entreprenören, serviceentreprenören, servicebranschen, service management, kontrollens lokalisering, innovationsförmåga, riskhantering, prestationsbehov och intuition.

**Syfte:** Att med utgångspunkt i entreprenörers vedertagna egenskaper identifiera beskriva och analysera egenskaper som särskiljer entreprenörer i serviceverksamheter.

**Metod:** Arbetet genom uppsatsen har följt ett kvalitativt angreppssätt där en deduktiv ansats använts. Två intervjuer har gjorts med entreprenörer verksamma i näringslivet. Vidare görs en förklaring av servicebranschens särart för att sedan ställas mot entreprenörskapsteorier. Intervjuerna används som illustrationer för att levandegöra det teoretiska underlaget.

**Teoriskt perspektiv:** De teorier som använts i uppsatsen är fokuserade på egenskaper och är hämtade från följande entreprenörskapsforskare; Fredrik Delmar, Scott Shane, David Kirby, Bengt Johannisson och Ingeman Arbnor. Fokus har legat på de egenskaper som författarna ansett lämpligast för ändamålet; individualism, innovationsförmåga, riskhantering, intuition och prestationsbehov. Dessa egenskaper är även de som varit ständigt återkommande hos forskarna.

**Empiri:** Vårt empiriska material består av två semistrukturerade personliga intervjuer, som genomförts dels med Bicky Chakraborty och dels med Svante Paulsson. Vidare har även sekundärdata om bilbyggaren Christian von Koenigsegg använts.

**Slutsatser:** Teorin säger att entreprenören är väldigt individuell och tar gärna inte hänsyn till andra människors idéer, ibland näst intill en avvikare. För en entreprenör att vara individuell inom servicesektorn lämpar sig inte så väl, då denne ständigt är i kontakt med människor, och måste ta hänsyn till människors önskemål. Det är människor som bygger verksamheten, och således entreprenörens framgång. För entreprenörer i servicebranschen handlar innovationer mer om att kontinuerligt utveckla sitt befintliga tjänsteerbjudande än om att komma med revolutionerade uppfinningar.

## Abstract

---

**Title:** Entrepreneurship in the service industry

**Seminar date:** 2007-05-31, 2007-06-01

**Course:** Bachelor thesis in Service Management, 10 Swedish credits (15 ECTS)

**Authors:** Jimmy Heijel, Lars Jacobsson, Fredrik Svensson

**Supervisor/Advisor:** Elin Bommenel, Carl R. Hellberg

**Key Words:** Entrepreneur, hospitalityentrepreneur, Service Management, service entrepreneur, the service sector, independence, locus of control, innovation, risk-management, need for achievement and intuition.

**Purpose:** To identify, describe and analyse the characteristics that distinguishes the entrepreneur within the hospitality industry weighing in to account the generally accepted characteristics of the entrepreneur.

**Methodology:** In this thesis we use a qualitative approach. Two interviews have been conducted with entrepreneurs within the business world. We then describe the distinctive character of the hospitality industry, with which we compare the theories about the entrepreneur. We use the interviews to illustrate our theoretical perspective.

**Theoretical perspectives:** The theories mainly focus on specific characteristics, which are collected from the following entrepreneurship researchers; Fredrik Delmar, Scott Shane, David Kirby, Bengt Johannisson och Ingeman Arbnor. With our purpose in mind, we focus on the following characteristics; independence, locus of control, innovation, risk-management, need of achievement and intuition.

**Empirical perspectives:** The empirical material consists of two semi structured personal interviews, the first with Bicky Chakraborty and the second with Svante Paulsson. Furthermore we have studied secondary sources around Christian von Koenigsegg.

**Conclusion:** The theory describes entrepreneurs as very autonomous people who do not often consider other people's ideas. In the hospitality industry individualism is not a favourable characteristic, since an entrepreneur in this industry has to consider peoples desires and interact with people on a daily basis. People are the cornerstone of this industry, which ultimately determines the success of the entrepreneur. Innovation within the hospitality industry consists of an ongoing development of ones established services, rather than implementing revolutional inventions.

# Innehållsförteckning

---

<b>1 Inledande del.....</b>	<b>3</b>
1.1 Inledning .....	3
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Syfte.....	5
1.4 Disposition.....	6
<b>2 Metod .....</b>	<b>7</b>
2.1 Övergripande angreppssätt .....	7
2.2 Metodval .....	8
2.3 Val av teori - förståelseram .....	8
2.4 Empiriinsamling .....	9
2.5 Praktiskt tillvägagångssätt.....	10
2.6 Avgränsningar .....	12
<b>3 Entreprenören .....</b>	<b>14</b>
3.1 Individualism och kontrollens lokalisering.....	14
3.2 Innovationsförmåga .....	17
3.3 Riskhantering .....	17
3.4 Intuition .....	18
3.5 Prestationsbehov .....	19
3.6 Summering.....	19
<b>4 Serviceföretagets särdrag .....</b>	<b>20</b>
4.1 Servicesamhällets framväxt .....	20
4.2 Skillnaden mellan tjänster och varor.....	20
4.3 Service består av relationer .....	21
4.4 Serviceinnovationer .....	22
4.5 Summering.....	23
<b>5 Serviceentreprenören.....</b>	<b>24</b>
5.1 Individualism och kontrollens lokalisering.....	24
5.2 Innovationsförmåga .....	26
5.3 Serviceentreprenören – olik men ändå lik .....	27
5.3.1 Riskhantering.....	27
5.3.2 Intuition.....	28
5.3.3 Prestationsbehov.....	29
5.4 Summering - Serviceentreprenören .....	30

<b>6 Avslutande del .....</b>	<b>31</b>
<b>6.1 Slutsatser .....</b>	<b>31</b>
<b>6.2 Reflektioner.....</b>	<b>32</b>
6.2.1 Förslag till framtida forskning .....	32
<b>Källförteckning .....</b>	<b>34</b>

## **Bilagor**

---

**Bilaga 1 - Intervjuguide – Bicky Chakraborty**

**Bilaga 2 - Intervjuguide – Svante Paulsson**

**Bilaga 3 - Entreprenörskaptestet – Bicky Chakraborty**

**Bilaga 4 - Entreprenörskaptestet – Svante Paulsson**

**Bilaga 5 - Personalomsättning. Procentuell andel av anställda efter näringsgren**

# 1 Inledande del

---

## 1.1 Inledning

Conrad Hilton kan ha haft fel när han som svar på frågan om vad som var hotellvärldens viktigaste framgångsfaktor yttrade de berömda orden "location, location, location". Studier visar att det i själva verket är entreprenören bakom serviceföretaget som är dess viktigaste framgångsfaktor (Haber & Reichel, 2007, sid. 120). Conrad själv och inte platsen (location) var alltså den viktigaste framgångsfaktorn för Hilton International. Men vad gjorde att just Conrad Hilton blev en framgångsrik entreprenör inom servicebranschen? Hade man kunnat byta ut honom mot vilken annan superentreprenör som helst? "Entreprenören i Servicebranschen" handlar om personen bakom serviceföretaget.

Uppsatsen undersöker om det finns egenskaper som särskiljer entreprenörer i servicebranschen från den vedertagna bild som forskningen om entreprenörer målar upp. Individualism, innovationsförmåga, riskhantering, prestationsbehov och intuition anses av forskare vara egenskaper som karaktäriserar alla entreprenörer. Vi ser på dessa egenskaper utifrån ett service management -perspektiv och upptäcker att det finns två intressanta motsägelser mellan egenskaperna och de speciella krav som den relationstäta servicebranschen ställer.

## 1.2 Problemdiskussion

Det har sedan länge funnits en gedigen forskning och litteratur om tillverkningen av varor baserat på det industriella produktionssamhället. Dagens vedertagna managementprinciper baseras till den största delen på denna skola (Grönroos, 1994, sid. 7). Men världsekonomin har förändrats sedan den industriella revolutionen och fordismens tider. Sedan 1950 har servicesektorn växt stadigt (Gummesson, 1994, sid. 78). Tack vare fordismens framväxt fick människor förbättrade ekonomiska förutsättningar och blev alltmer medvetna i sin konsumtion. I jakt på upplevelser har servicesamhället växt fram. (Bryson *et al.*, 2004, sid. 30-31)

Servicesektorns expansion har skapat ett behov av forskning och litteratur omkring service och tjänster. En sådan har också tagit form. Serviceforskarna har bland annat identifierat hur tjänster och varor skiljer sig åt och hur detta påverkar

serviceföretaget. Tjänster går till exempel inte att ta på och produktion och konsumtion av tjänster sker samtidigt (de går inte att lägga på lager) (Grönroos, 2002, sid. 35-36). Disciplinen service management är ett resultat av denna forskning. Enligt Christian Grönroos, professor i service och relationsmarknadsföring, omfattar service management bland annat marknadsföring, organisationsteori, operativ drift och ledarskap (Grönroos, 1994, sid. 6). Entreprenören och entreprenörskap talar han inte om. Ett sätt att illustrera avsaknaden av forskning om entreprenörskap i servicebranschen är att det engelska ordet för entreprenör, "entrepreneur", tillsammans med "service management" inte ger en enda relevant träff på Lunds Universitets sökmotor för artiklar. Detta trots att en enkel sökning på "service management" ger i 2765 träffar.<sup>1</sup> Enligt Lashley och Morrison baseras forskningen om hospitalityentreprenören på den breda entreprenörskapsforskningen. De menar att den mer specifika kunskapen om hospitalityentreprenören är låg (2002, sid. 109) vilket även styrks av fler källor (Koh & Hatten, 2002). Entreprenörskap är av stor betydelse för samhällsutvecklingen, och det finns indikationer på att entreprenörskap kommer kanske få en ännu större betydelse i framtiden (Landström, 2000, sid. 12-13). Av denna anledning anser vi att serviceforskningen behöver ta hänsyn till entreprenörskapet. Vår strävan är därför att vi med denna uppsats ska bidra till disciplinen Service management genom att försöka identifiera hur entreprenörer i servicebranschen skiljer sig i jämförelse med andra entreprenörer.

Vårt sätt att angripa syftet kräver att vi gör två breda distinktioner. Vi gör således åtskillnad mellan 1: "*entreprenören*" och 2: "*serviceentreprenören*". När vi talar om "*entreprenören*" så talar vi om entreprenörskap i den breda meningen. Vi kan kalla detta för den generella, traditionella, vedertagna eller allmänna synen på entreprenörskap. "*Serviceentreprenören*" å andra sidan är entreprenören som uteslutande är verksam i servicesektorn.

I denna uppsats har serviceentreprenören fått representeras av hospitalityentreprenören. Användandet av det engelska ordet "hospitality" är ett

---

<sup>1</sup> Sökningen gjord 2007-05-02 på "Elin", Lunds Universitets sökmotor för artiklar. Sökning gjord endast under artikeldelen av Elin. Sökningen omfattar därför ej vissa e-böcker och vissa tidskrifter. Exakta sökord: "service management" och "entrepreneur\*". Asterix efter ordet entreprenör ger även träffar för till exempel "entrepreneurship" eller "entrepreneurial". Vid sökningstillfället fick vi 12 träffar, bland annat en av Evert Gummesson, känd profil i Service Management -sammanhang. Efter en närmare granskning av dessa 12 träffar, stod det klart att ingen hade relevans för det vi sökte. Elin innehåller totalt 22 miljoner artiklar.



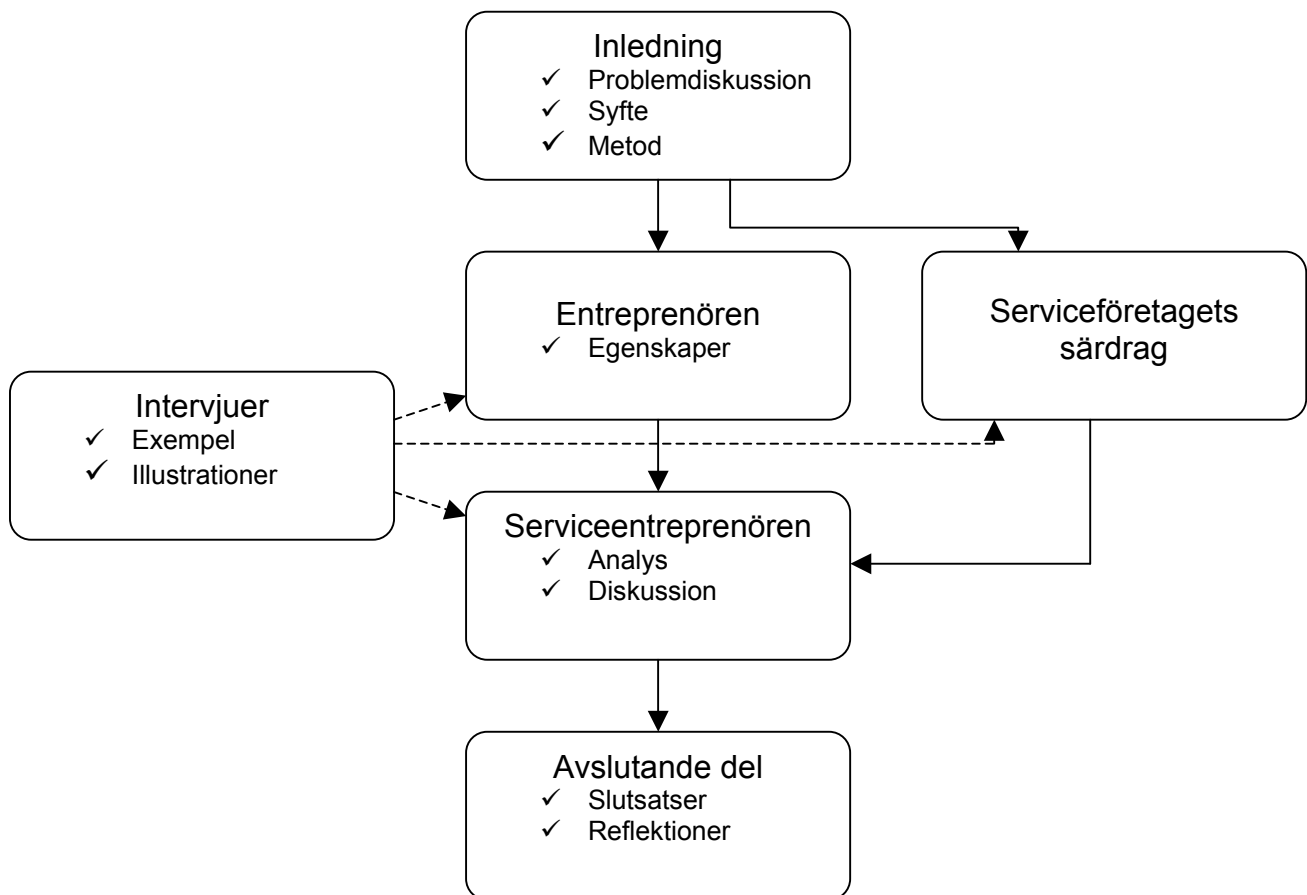
medvetet val. I ordet ligger en viss meningsskillnad från det svenska begreppet "Hotell & Restaurang". "Hospitality" är ett bredare samlingsord än "Hotell & Restaurang". Det innefattar all verksamhet som omfattar gästfrihet och värdskap. Vi väljer att använda ordet hospitality för att det bättre beskriver en bransch, att använda hotell och restaurangbranschen skulle exkludera typer av hospitality så som Bed and Breakfast och pensionat. Hospitality är ett amerikanskt begrepp för serviceindustrin, som beskriver konsumtionen av alla tjänster utanför hemmet, materiella och immateriella i sammanhang där tjänsten tillhandahålls genom ett interaktivt möte (King, 1995). I detta arbete drar vi likhetstecken mellan ordet "kund" och ordet "gäst". Båda orden förekommer; ordet "kund" när vi talar om varurelaterade företag och ordet "gäst" när vi talar om hospitality.

### **1.3 Syfte**

*Att med utgångspunkt i entreprenörers vedertagna egenskaper identifiera beskriva och analysera egenskaper som särskiljer entreprenörer i serviceverksamheter.*

## 1.4 Disposition

Vi har delat upp uppsatsen i tre delar. I den första delen (Entreprenören) presenterar vi forskningens syn på entreprenörens egenskaper. I den andra delen (Serviceföretagets särdrag) ger vi en bild av serviceföretagets unika särdrag. I den tredje delen (Serviceentreprenören) analyserar och diskuterar vi utifrån de första två kapitlen, vilket så småningom leder fram till våra slutsatser om serviceentreprenörens egenskaper.



## 2 Metod

---

*I följande avsnitt ger vi en beskrivning av forskningsmetoden som ligger till grund för vår uppsats. Vi redogör vidare för tillvägagångssättet vid val av teorier och insamling av empiri. Även källkritik ges vid respektive källa.*

---

### 2.1 Övergripande angreppssätt

Författarnas strävan med uppsatsen är att finna gemensamma och allmänna mönster hos entreprenören, för att sedan se hur dessa stämmer överens med serviceentreprenören. För att identifiera entreprenören har till en början övergripande kunskap samlats in genom att ta del av litteratur och teorier som finns inom problemområdet.

Först och främst ger vi bilden av en vedertagen, generell och vetenskaplig syn på entreprenören. Detta gör vi genom att hitta gemensamma skärningspunkter i en mängd litteratur om entreprenörer och entreprenörskap. För att få ytterligare kunskap med mer verklighetsanknytning och levandegöra entreprenören har vi genomfört en intervju med Svante Paulsson, entreprenör som är engagerad på många håll i näringslivet. Vidare har vi kartlagt serviceföretagets särdrag. Entreprenörens egenskaper kommer sedan att ställas mot vår uppmålade bild av serviceentreprenören. Denna bild representeras av personer och forskning inom Hotell och restaurangnäringen och illustreras genom en intervju med hotellentreprenören Bicky Chakraborty.

De val vi gjort innebär att vi utgått från teorin omkring entreprenören och servicebranschen vilket vi sedan bygger vår analys kring, intervjuerna används endast för att belysa och illustrera. Hade vi istället valt att lägga fokus på empiriskt material hade vi fått göra intervjuer i mycket större omfattning för att underlaget skulle bli trovärdigt nog att ställas mot servicebranschen för analys. Om tidsramen tillåtit hade en kvantitativ enkätundersökning kunnat göras vilket möjligen gett oss en annan bild av entreprenören. För att få en statistisk trovärdighet i en enkätundersökning hade dock ett stort antal entreprenörer behövts. Detta hade gjort insamlingen komplicerad på grund av svårigheten att få tag på tillräckligt många framgångsrika entreprenörer.

## **2.2 Metodval**

Denna uppsats har sitt ursprung i författarnas gemensamma intresse för entreprenörskap. Med utgångspunkt i vår utbildning inom service management har vi valt att lägga särskilt fokus på entreprenörskap inom servicebranschen.

Vårt tillvägagångssätt med uppsatsen bygger på ett kvalitativt undersökningssätt. Det finns två typer av strategier att använda sig av när forskning ska utföras, nämligen kvalitativ och kvantitativ. Den kvantitativa metoden lämpar sig bäst då siffror utgör underlaget för forskningen och är en betydligt mer strukturerad process (Bryman, 2002 sid. 35). Detta är inte aktuellt för vårt syfte. Vi använder oss således av den kvalitativa metoden eftersom vår forskning fokuseras på ord där vi ger utrymme för intervjuobjektet att prata mer fritt kring valda teman. Med detta flexibla tillvägagångssätt får intervjupersonen sagt det som han anser vara betydelsefullt (Bryman, 2002 sid. 301). Rent teoretiskt lämpar sig en induktiv ansats bäst när man har ett kvalitativt angreppssätt, detta förutsätter dock att inga tidigare erfarenheter och uppfattningar om ämnet finns (Bryman, 2002 sid. 22). Därför har vi valt att arbeta utifrån en deduktiv ansats. Enligt Bryman (2002) används en deduktiv ansats när teorin styr forskningen, "teori leder till observationer/resultat" (Bryman, 2002 sid. 22). Vi arbetar utifrån detta resonemang med ett kvalitativt angreppssätt och en deduktiv ansats då vi har utgått från existerande teorier om entreprenörer, entreprenörskap och service. Uppsatsen utvecklas sedan vidare med stöd i intervjuer och annat empiriskt material. Detta medför att vår teoretiska ram sedan ligger till grund för analysen som vidare belyses med illustrationer.

## **2.3 Val av teori - förståelseram**

Vi har byggt upp den teoretiska grunden genom att samla in och läsa relevant litteratur som berör entreprenören och servicebranschen. Kurslitteratur från Service Management –utbildningen har även använts men till största del mer specifik litteratur om just ämnet entreprenörskap.

Genom arbetets gång har vi samlat in material och teorier från åtskilliga entreprenörsforskare. Vi har främst försökt att få grepp om entreprenörens egenskaper, vilket har gjort sökandet väldigt omfattande. Många forskare skriver

tämligen generellt om entreprenören och går inte in i detalj på vad som karaktäriserar en entreprenör. Vi vill nu berätta kort om de författare och böcker vi använt.

I Frederic Delmars doktorsavhandling *entreprenörskapets psykologi* (Vid Stockholms Universitet) kan man läsa om entreprenörers specifika karaktärsdrag, vilket även ekonomiprofessorn Scott Shane och David Kirby (engelsk professor i entreprenörskap) skriver om. Vi har även studerat den svenske entreprenörskapsforskaren Bengt Johannisson och de teorier han har om entreprenörers egenskaper. Ingeman Arbnor arbetar med ledarskap och affärsutveckling och har följt bilbyggaren Christian von Koenigsegg under hans resa (observera, Ingeman Arbnor har en stark teoretisk förankring men vi använder i första hand hans bok för empiriska illustrationer). Vi diskuterar betydelsen av författarnas nationella ursprung och bakgrund i stycket "Avgränsningar" nedan.

Många egenskaper framhålls som viktiga av samtliga entreprenörskapsforskare och det är dessa vi valt att utgå ifrån. Utifrån detta har vi fokuserat oss på följande egenskaper; Individualism, Riskhantering, kontrollens lokalisering, innovationsförmåga, intuition och prestationsbehov.

## 2.4 Empiriinsamling

Arbetet står huvudsakligen på teoretiska grunder, men vi har även gjort en empirisk undersökning som syftar till att illustrera och levandegöra materialet. Empirin står på två ben:

1: Muntliga intervjuer med två entreprenörer.

2: Sekundärinformation om entreprenörer i form av biografier, artiklar och andra skrifter.

Den första intervjun gjordes med Bicky Chakraborty ägare och VD för Elite Hotels of Sweden. Den andra intervjun gjorde vi med Svante Paulsson VD för Backahill och med en bakgrund som entreprenör. Tanken med valet av intervjupersoner är att få en bild av båda sidor som uppsatsen behandlar, det vill säga bilden av entreprenören å ena sidan och bilden av serviceentreprenören å andra sidan. En tydligare beskrivning av hur intervjuerna genomfördes finns under rubriken praktiskt tillvägagångssätt. Vi inser att kritik bör riktas mot intervjuerna då det är intervjuobjektens syn på sig själva

vilket medför en helt subjektiv tolkning av verkligheten och validiteten är svårbedömd. Vi menar dock att intervjuerna var mycket värdefulla då svaren vi fick har kunnat användas som illustrationer för att belysa teorin genom uppsatsen.

På grund av subjektiviteten i intervjuerna ville vi inte låsa oss helt vid dessa i vår insamling av empiri, utan har för en vidare förståelse om synen på entreprenören samlat in sekundärdata om densamme. Dessa data anser vi vara av en betydligt mer objektiv karaktär, då de är konstruerade av någon annan än personen ifråga. I uppsatsen kommer vi därför även att illustrera entreprenören genom att använda oss av tankar från Christian von Koenigsegg. Han är mannen som gjorde pojkdrömmen om en egentillverkad sportbil till verklighet. Idag är hans superbil snabbast i världen<sup>2</sup>. Övrig information som använts i uppsatsen är hämtad från Internetsidor och artiklar. Vi har även använt oss av "Elin" – Lunds Universitet elektroniska söktjänst för artiklar. När vi sökt artiklar via Elin har sökord som entrepreneur\*, entrepreneurship characteristics, service, service management använts. Träffarna på Elin har varit av varierande kvalitet, men majoriteten av materialet var vetenskapliga artiklar. Vi bedömer att samtliga artiklar som använts har en övertygande bevisning och därför bör anses vara trovärdiga.

## **2.5 Praktiskt tillvägagångssätt**

Grundidén till uppsatsen föddes i mitten på januari 2007. Författarna träffades på Waynes Coffee i Helsingborg för att diskutera ämnesval inför kandidatuppsatsen. Ganska snabbt stod det klart att uppsatsen skulle ha sin utgångspunkt i entreprenörskap, ett ämne som författarna fascinerades av och ville gräva djupare i. Inledande diskussioner handlade om entreprenörens särskiljande egenskaper, karaktärsdrag och framgångsfaktorer. Med utgångspunkt i vår utbildning inom Service Management kändes det naturligt att undersöka de särskiljande egenskaperna för serviceentreprenören, då detta ämne är relativt outforskat.

För att skaffa en allmän överblick av entreprenören har vi satt oss in i den forskning som finns omkring denne. Sedan har vi kartlagt serviceföretagets särart för att slutligen försöka hitta skärpunkter mellan entreprenören och serviceföretaget. När

---

<sup>2</sup> Ligger etta i det engelska bilprogrammet Top Gears mätningar, där föraren "the Stig" kör olika bilar på samma bana. Bilen Koenigsegg CCR Innehar även Guinness hastighetsrekord. (Arbnor, 2006)

vi tillämpat entreprenörens egenskaper på serviceföretaget fick vi fram vår bild av serviceentreprenören.

Entreprenörskap är en abstrakt företeelse, och det finns ingen självklar uppfattning om hur en entreprenör är. Ofta går litteraturen isär. För att illustrera och belysa det teoretiska materialet har vi därför valt att göra två intervjuer. Intervjuerna är av en kvalitativ semistrukturerad karaktär, där en intervjuguide använts som utgångspunkt vid båda tillfällena (Bryman, 2002 sid. 301). Den semistrukturerade intervjun kännetecknas av att intervjun sker i form av ett samtal, där vi har utgått från förutbestämda frågor (intervjuguide) men följdfrågor har kunnat ställas där det behövts (Bryman, 2002 sid. 301). Vi har således inte låst oss helt till en förutbestämd frågemall, utan har istället använt denna som någon slags riktlinje. Vissa för arbetet synnerligen viktiga frågor har vi dock varit mycket noggranna med att få ett mer uttömmande svar på. Vi komponerade ihop en grund till intervjuguide under tiden vi läste in oss på teorin och allteftersom lade vi till frågor som vi tyckte var av vikt för vårt arbete. Vi har utgått från en grund av frågor som vi sedan skraddarsytt så att de passade till var och en av respondenterna.

Den första intervjun genomfördes med Bicky Chakraborty, ägare och VD Elite Hotels of Sweden. Första kontakten med Bicky togs genom Annika Grahn, hotellchef på Elite Hotel Marina Plaza som vidare kontaktade Bickys sekreterare för att boka tid för intervju. Vi träffade Bicky klockan 11:30 den 22/4 2007 på Elite Hotel Savoy i Malmö. Intervjun inleddes med att Bicky hälsade oss välkomna och bjöd på kaffe, vi överlämnade en mindre gåva som tack för hans engagemang. Bryman (2002) menar att intervjuer bör spelas in för att säkerställa att det som sägs inte missuppfattas eller förloras. Det blir även lättare att föra samtalet framåt då koncentrationen inte behöver ligga på att ta anteckningar. Då vi använder citat genom uppsatsen var det även viktigt att dessa blev korrekt återgivna (Bryman, 2002 sid. 310). För att värdefull information inte skulle gå förlorad spelades därför hela intervjun in med Mp3 spelare.

Den andra intervjun genomfördes med Svante Paulsson, VD Backahill och med styrelseuppdrag i näringslivet. Inledande kontakt med Svante Paulsson togs personligen via telefon, vidare bokades intervjun via e-post. Vi träffade Svante den 7/5 2007 klockan 11:00 på Backahills kontor i Ängelholm. Intervjun inleddes med att Svante hälsade oss välkomna och bjöd på kaffe. Även Svante tilldelades en mindre gåva som tack för att han ställde upp. På liknande sätt som den första intervjun spelades även denna intervju in med Mp3 spelare för att säkerställa att ingen

information skulle gå förlorad (Bryman, 2002 sid. 310). Alla tre författarna var närvarande vid båda intervjutillfällena och skiftades om att föra samtalet vidare.

På begäran av respondenterna skickades intervjuguider med preliminära frågor i förväg inför båda intervjutillfällena (Se bilaga 1 och 2). Båda intervjuerna transkriberades ordagrant i efterhand. Var och en av intervjuerna varade cirka en timme, vilket sammanlagt gav 36 sidor utskrivet material.

Givetvis hade det varit väldigt intressant att träffa fler framstående entreprenörer, men vi kände att två stycken var tillräckligt för vårt arbete. Fler intervjuer hade vidare gjort transkriberingsarbetet oerhört omfattande. Vi vet av tidigare erfarenhet hur tidskrävande det kan vara. Under uppsatsen utgår vi från entreprenören för att sedan försöka hitta vad i serviceföretagens särdrag som påverkar dessa egenskaper, vilket mynnar ut i vår diskussion om serviceentreprenören.

Efter genomgången av entreprenören och serviceentreprenören kommer vi med hjälp av den teoretiska grunden och det empiriska materialet försöka ställa dessa båda mot varandra och analysera hur de skiljer sig åt. Vår tanke är att kunna plocka ut de särskiljande egenskaperna för serviceentreprenören, detta för att uppfylla vårt syfte med uppsatsen.

## **2.6 Avgränsningar**

I denna uppsats har vi gjort valet att bortse från de eventuella skillnader som finns i den kulturella aspekten. Det är fullt möjligt att servicebranschen skiljer sig mellan västvärlden och övriga delar av världen, exempelvis Asien har kanske ett helt annat synsätt på service vilket påverkar entreprenörskapet.

Teorierna om entreprenörskap är många, författarna likaså. Det finns ingen allmänt accepterad definition av ämnet. Vi har valt att plocka in teorier där författarna är från olika nationer bland annat England, USA och Sverige, som vi ansett vara relevanta i vår uppsats. Att gå in på djupet och analysera betydelsen av deras nationella bakgrund skulle ha betytt ett omfattande arbete, vi har således inte kunskapen om vilken betydelse forskningens nationella bakgrund eventuellt har för vår uppsats. Vidare finns det inte tillräckligt med material från Sverige som kan ligga till grund för vår uppsats. Av denna anledning har vi valt att generalisera och se det



ur ett västerländskt perspektiv för att kunna använda dessa teorier ur svensk synvinkel.

### 3 Entreprenören

---

*I detta avsnitt presenterar vi fem egenskaper vi funnit återkommande i entreprenörskapsforskningen. För att illustrera teorin plockar vi in empiri. Vi vill ge en bild av entreprenören för att senare ställa denna mot servicebranschens unika förutsättningar.*

---

Entreprenörskapsforskaren Bengt Johannisson beskriver entreprenörskapet som ett fenomen vilket är väldigt svårt att sätta ord på. Han finner dock att entreprenören har en särskild förmåga att upptäcka sanningar, se sammanhang och helhet där någon annan bara ser röra (Johannisson, 2005, sid. 9). Vi har valt att använda oss av Nationalencyklopedis definition av entreprenörskap. Den lyder: "att i konkret handling skapa nya affärer" (www.ne.se, 2007-04-18<sup>3</sup>). Oenigheten omkring definitionen av ordet entreprenörskap är stor (Landström, 1999, sid. 141). Många definitioner ger snäva ramar och definierar entreprenören i detalj, och olika definitioner säger ibland emot varandra. Vi har under arbetets gång kommit att förstå att entreprenörer och uppfattningen om entreprenörer kan vara mycket olika, därför har vi valt denna breda definition.

Vi skall nu se närmare på egenskaper som vi, utifrån entreprenörskapsforskningen, valt ut som gemensamma för alla entreprenörer. Kriteriet för urvalet av egenskaper har varit att de förekommer i samtliga böcker vi har bedömt som ändamålsenliga och använt i arbetet. Det vill säga den litteratur som behandlat entreprenörens egenskaper. Denna process har gjort att vi uteslutit vissa egenskaper som endast förekom i en eller två böcker. Exempel på sådana egenskaper är "sinne för humor" (Kirby, 2003, sid. 108), "överoptimism" (Shane, 2003, sid. 113) och "lekfullhet" (Johannisson, 2005).

#### 3.1 Individualism och kontrollens lokalisering

Delmar identifierar kontrollens lokalisering som ett sätt att beskriva människor. Teorin om kontrollens lokalisering utgår ifrån att människor kan delas in i två olika kategorier

---

<sup>3</sup> Sökord: "entreprenörskap"

som har skilda synsätt på vad som kontrollerar deras liv; inre och yttre kontroll. En person som känner inre kontroll tar själv ansvar för det som händer denne, medan en person som känner yttre kontroll har en benägenhet att skylla det som händer denne på omgivningen eller omständigheter (1997, sid. 22). Entreprenörer tenderar att besitta inre kontroll. En entreprenör vill gärna behålla kontrollen över sina idéer, något som den 81-årige<sup>4</sup> Ingvar Kamprad är ett levande bevis på. Kamprad är fortfarande aktiv i IKEA och har inga planer på att sluta. Han vet inte om detta beror på att "han misstror andra" eller helt enkelt att han vill vara med och utveckla företaget ett litet tag till (Privata Affärer, 2007). Det finns ofta en påtaglig rädsla för yttre kontroll hos dessa personer. I vissa fall har entreprenören svårt att fungera i miljöer som omges av regler och normer. Entreprenören värdesätter individualism. Detta kan påverka entreprenörens förmåga att relatera till andra människor på ett negativt sätt. Vissa forskare framställer till och med entreprenören som en avvikare med störda drömmar om att vara i total kontroll över andra människor (Kirby, 2003, sid. 112-113).

Personer som vill ha stor kontroll över sig och sin omgivning kan hamna i svåra situationer när verksamheten växer (Morrison *et al*, 1999). Detta eftersom att det efterhand blir omöjligt för en person att vara delaktig i verksamhetens alla delar. För att en stor verksamhet skall fungera, måste entreprenören kunna delegera ansvar. Svante Paulsson säger att det är väldigt lätt "...att gå in och pilla i allt", men att han istället försöker att ha en helikoptersyn där han på avstånd ser till att företagets verksamhet flyter smidigt (Paulsson 2007-05-07).

Studier visar att entreprenörer föredrar att lita på sin egen förmåga framför att ta hjälp av andra människor. Christian von Koenigsegg menar att det är roligare att göra något efter eget huvud än att försöka efterlikna vad andra gör (Arbnor, 2006, sid. 43). Att tro på en idé och fullfölja den är ett karaktärsdrag som är typiskt för entreprenörer. Empiriska studier visar att självständigheten var en stark bidragande faktor till att respondenterna i undersökningarna valde att starta egna företag (Shane, sid. 104, 2003). Framgångsrika entreprenörer lägger stor tillit till sin egen förmåga. Genom tillit har denna grupp människor större förmåga att utnyttja möjligheter när de dyker upp (Shane, 2003 sid. 108).

---

<sup>4</sup> Ingvar Kamprad är född 1926

Personer som har en alltför stark individualistisk ådra tenderar dock ofta i verkligheten att prestera sämre i affärlivet. Mycket individualistiska entreprenörer går ofta miste om viktiga nätverk, kundkontakt och andra intressenter i en verksamhet (Shane, 2003) eftersom att de kan vara så pass individuella att de har svårt att relatera till andra människor (Kirby, 2003, sid. 112-113).

Företag som grundats i tron på en affärsidé har större möjlighet att överleva. En undersökning visar att företag grundade av den anledningen att grundaren startade företaget för att tidigare arbetsgivare inte låtit denne göra vad den ville, har sämre tillväxt än de företag där grundaren motiverades av en idé (Shane, sid. 108, 2003).

*"Min dröm präntades så djupt i mig att jag kunde liksom inte skaka av mig den"*  
Christian von Koenigsegg (Arbnor, 2006).

Teorier om människor med inre kontroll visar på ett positivt samband med dennes möjligheter att förverkliga de idéer och projekt denne tror på. Teorin säger också att inre kontroll hjälper en människa att bättre knyta kontakter samt ger samma människa ökade möjligheter att planera och styra en grupp av människor (Shane, sid. 110, 2003).

Svante Paulsson menar att det är viktigt för en entreprenör att omge sig med rätt människor för att få respons på sina idéer. Han drar liknelser till idrottsvärlden, att entreprenören värvar en förstafemman som har ansvar för olika delar, så att entreprenören kan koncentrera sig på driva idéerna framåt. Personerna runt omkring entreprenören är viktiga för att samordna och förverkliga visionerna (Paulsson, 2007-05-07). Entreprenörer som ser möjligheter i samarbeten och på så sätt ökar sitt nätverk av kontakter besitter ofta en hög grad av inre självkontroll (Shane, sid. 109, 2003).

## 3.2 Innovationsförmåga

Det finns många länkar mellan entreprenörskap och innovationer (Burns, 2005, sid. 246). Entreprenörskapsforskare har identifierat innovationer som en grundläggande förutsättning för att en entreprenör skall nå framgång. Innovationer skapar inträdesbarriärer för potentiella aktörer som vill ge sig in på samma marknad (Shane, 2003, sid. 204). Den ansedde amerikanske företagsekonomen och entreprenörskapsforskaren Peter Drucker ser innovation som själva kärnan i entreprenörskapet (Kirby, 2003, sid. 113). Innovationer inkluderar inte bara helt nya produkter, det innefattar även utveckling av befintliga produkter. Här spelar entreprenören en stor roll, då denne ständigt måste utveckla sin grundidé för att inte hamna i stagnation (Shane, 2003, sid. 204). En entreprenör kan patentera en innovation och på så sätt få ett tillfälligt monopol. Detta ger innovatören en möjlighet att under patenttiden exploatera sin produkt utan att vara konkurrensutsatt (Meiners & Staff, 1990 [13]).

Att introducera en innovation på en marknad är alltid förenat med en viss risk. Riskfaktorn beror på vilken marknad det är man vänder sig till. Att introducera en innovation på en befintlig marknad, som man redan behärskar, betyder mindre risk. Den största risken tas då man introducerar en helt ny produkt, på en helt ny marknad, det kan betyda att efterfrågan inte finns än (Burns, 2005, sid. 253).

## 3.3 Riskhantering

Entreprenörer förknippas med risktagande. Delmar (1997, sid. 20) menar att entreprenörer inte är *mer* riskbenägna än andra människor, men att de har större tolerans gentemot osäkerhet och stress. De hanterar stress bättre än andra grupper av högpresterande människor så som till exempel verkställande direktörer, något som även styrks av Shane (2003, sid. 103-104). Enligt entreprenörskapsforskaren David McClellands ekonomiska teorier är ett utmärkande drag för entreprenörer att de tar *kalkylerade* risker. Detta grundas på att riskundvikande individer aldrig tar steget och blir egna företagare, medan alltför riskbenägna entreprenörer ofta tar sig vatten över huvudet (Kirby, 2003, sid. 111).

Christian von Koenigsegg har en mycket intressant syn på risk. Han satte allt han ägde på spel för att uppnå sin dröm; att bygga sin egen sportbil. Idag är hans

superbil *Koenigsegg CCR* snabbast i världen. Han är en risktagare som inte anser att risk är relevant. Han menar att allt man gör för en risk med sig. *"Jag tycker risk är ett irrelevant sätt att bedöma en affärsverksamhet eller en livssituation. Det enda som är riktigt säkert det är när man är död. Allt annat är risk och därför är det helt irrelevant"* Christian von Koenigsegg (Arbnor, 2006, sid. 141)

Som tjugotvåring bestämde han sig för att förverkliga pojkdrömmen, med inställningen att *"går det åt skogen, så går det åt skogen men gör det inte det, så får vi se hur det går"*. Målet var att skapa en exklusiv lågserieproducerad svensk sportbil. (Arbnor, 2006, sid. 24)

Frederic Delmar menar att själva nyckeln till framgång som entreprenör ligger i förmågan att hantera risker. Han utförde en studie på en grupp entreprenörer för att särskilja deras sätt att se på risk. Genom personliga intervjuer mättes objektens toleransnivå. Delmar kom fram till att framgångsrika entreprenörer tar risker inom det området de behärskar, och att det fungerar som motivation, möjlighet att nå ekonomiska fördelar. Även möjligheten att utvidga sin verksamhet anser Delmar vara en drivkraft. Kontrasten mot denna grupp är de misslyckade entreprenörerna, där studien visade att de inte vågade ta risker för att undvika misslyckanden. När en entreprenör står bakom en ny produkt eller tjänst, vet denne inte hur marknaden kommer att ta emot produkten. Studier som gjorts visar att entreprenören hellre ser möjligheten än risken i en ny produkt eller tjänst, efter noggrant studerande (Delmar, 1997, sid. 61-62).

Våra intervjuer har indikerat att entreprenörer väljer att utvärdera möjligheterna när nya projekt kommer upp. Det är viktigt att ta kalkylera de risker som finns, så att man kan leva upp till sina åtagande även efter, både privata som affärsmässiga åtaganden. När entreprenörens ansvar för andra människor ökar, minskar viljan att ta allt för stora risker (Paulsson, 2007-05-07).

### **3.4 Intuition**

Forskning visar att entreprenörer tenderar att agera på sin intuition för att sedan lära av sina misstag (Shane, sid. 111, 2003). Entreprenörer jobbar nära marknaden och kan genom sin intuition känna av trender, vilket gör att de snabbt kan förändra produkten efter hur marknaden upplevs och vad kunden vill ha. Mycket handlar om

att känna till marknaden, ha bra självförtroende och mod att utföra det (Morrison et al, 1999, sid. 142). Detta resonemang styrks även av Kirby (2003) som menar att entreprenörer snarare agerar på intuition än på logiska grunder. Vi kan även genom vår empiri se detta mönster hos entreprenörer i verkligheten. I intervjun med Svante Paulsson (2007-05-07) framkommer det att han anser sig ha god intuition som han ofta litar på och agerar efter. Svante poängterar även vikten att lära av sina misstag och förhoppningsvis inte göra samma misstag två gånger.

### **3.5 Prestationsbehov**

Entreprenörer har ett stort behov av att prestera. För många entreprenörer är prestationen den främsta drivkraften. Pengar blir endast måttet på framgången (Kirby, 2003, sid. 110-111). Svante Paulsson menar att han har ett mycket stort prestationsbehov, och att pengarna inte är det viktigaste för honom (Paulsson, 2007-05-07). Christian von Koenigsegg betonar glädjen av skapelsen och prestationen. Hans långsiktiga mål är att om 25 år ha den ledande position som Ferrari har på bilmarknaden idag. Han säger att han aldrig skulle drömma om att sälja sitt företag, hur mycket det än handlade om. Pengarna skulle han ändå ha satsat på något annat (Arbnor, 2006, sid. 55).

Prestationsbehovet har traditionellt setts som en av de egenskaper som särskiljer entreprenörer från andra grupper av människor, men forskning har visat att så inte alltid är fallet. Högre chefer och universitetsprofessorer har till exempel visat sig ha ett lika högt prestationsbehov som entreprenörer (Kirby, 2003, sid. 111). Högt prestationsbehov kvarstår dock som en av entreprenörens viktigaste egenskaper, något som även en stor mängd studier har visat (Shane, 2003, sid. 99-103).

### **3.6 Summering**

I denna del har vi presenterat de egenskaper, vilka enligt teorin är de dominerande karaktärsdragen som ligger till grund för en entreprenörs framgång. Vi vill med denna etablerade teori lägga en grund för studien. I följande kapitel lägger vi fram förutsättningarna för servicebranschens unika natur. Detta kommer vidare att ställas mot entreprenören, för att på så sätt identifiera vilka egenskaper som särskiljer serviceentreprenören respektive är gemensamma för alla entreprenörer.

## 4 Serviceföretagets särdrag

---

*Med utgångspunkt i de egenskaper vi just presenterat, redogör vi här för de företeelser i serviceföretagets särart vilka kan påverka betydelsen av dem. Detta gör vi för att senare kunna analysera de krav som serviceföretagets särart ställer på entreprenörers egenskaper. Vi ger även läsaren en kort introduktion till servicebranschen.*

---

### 4.1 Servicesamhällets framväxt

Med fordismens löpande band -metoder och massproduktion kom allt fler människor i västvärlden få det bättre ställt ekonomiskt, vilket ledde till ökad konsumtion. Under 1950-talet blev människor alltmer mer medvetna om *vad* de ville konsumera. Även *var* och *hur* människor konsumerar blev viktigt eftersom det blev ett sätt att visa vem man var. Från 1950-talet och framåt har konsumtionen kommit att rikta sig mer mot upplevelser och service. Människor vill ha något extra och börjar äta på restaurang, åka på semester och söker mervärde i tillvaron. Genom människors förbättrade ekonomiska förutsättningar och mer medvetna konsumtion i jakt på upplevelser har servicesamhället tagit form och vuxit fram (Bryson *et al*, 2004, sid. 30-31).

### 4.2 Skillnaden mellan tjänster och varor

J.R. Bryson (2004), professor i företagsamhet och ekonomisk geografi, talar om ekonomi som en process där man förvandlar råmaterial till något som har ett mervärde. Det kan förvandlas till något som går att ta på (exempelvis en bil) eller till något som inte går att ta på (exempelvis en hotellnatt). Alla västvärldens ekonomier karaktäriseras av produktion i någon form men i den moderna ekonomin har tjänster kommit att bli en av de viktigaste huvudkomponenterna. Västvärldens ekonomier är dock givetvis fortfarande beroende av varuproduktionen. (Bryson *et al.*, 2004)

Tjänster och varor har mycket olika karaktär. Enligt Grönroos kan tre grundläggande egenskaper urskiljas för tjänster (Grönroos, 2002, sid. 59-61):



### *1. Tjänster är processer*

Tjänster överförs till kunden genom processer och varor överförs till kunden genom ett överlämnande. Om vi jämför en kroppsmassage (tjänst) med en leksak (vara) så ser vi skillnaden. Massagen är en 45 minuter lång process medan leksaken är en sak som går att ta på. Detta brukar benämnas "opåtaglighet".

### *2. Tjänster produceras och konsumeras samtidigt*

Massören producerar tjänsten samtidigt som kunden konsumerar/använder den. Leksaken produceras först, går att lagra, och konsumeras/används sedan. Detta kallas "samtidighet".

### *3. Kunden deltar åtminstone i viss mån i tjänsteproduktionen*

Om kunden inte är på plats, kan massagen inte produceras. Leksaken tillverkas oberoende av kundens medverkan.

## **4.3 Service består av relationer**

Serviceproducerande företag lever i en annan verklighet än varuproducerande företag. När man befinner sig i ett varuproducerande företag betyder personalens sociala beteende inte lika mycket som i ett serviceföretag eftersom att slutkonsumenten aldrig ser vad som pågår i fabriken. Människor möter en produkt. Enligt Grönroos (2002, sid. 11-26) består service av relationer. Människor möter människor. Ledare möter personal och personal möter gäster. Var du än befinner dig i servicebranschen har du hela tiden med människor att göra. Som vi skrev tidigare är kunden/gästen närvarande när tjänsten produceras. Häri ligger en av de stora skillnaderna som gör servicebranschen unik i jämförelse med andra branscher. I servicebranschen är du hela tiden beroende av att den mänskliga faktorn inte felar. Det handlar exempelvis om att ha ett trevligt och korrekt bemötande och personalens yttre måste vara välvårdat för att inge bästa förtroende hos gästen.

När en person av någon anledning slutar eller blir avskedad måste företaget i normalfallet ersätta denne med någon annan. I tillverkningsindustrin kan man lära upp nyanställda i lugn takt genom att till exempel låta dem ta mer tid på sig, och om en nyanställd skulle göra ett misstag, så finns det oftast möjlighet att rätta till dom innan varan når kunden. I servicesektorn måste personal till viss del utbildas i direkt interaktion med gästerna. Servicebranschen har dessutom mycket hög

personalomsättning (se bilaga 5). Alla människor är olika och svarar olika på utbildning, övervakning och motivation (Risch Rodie, 2001, sid. 8 -9).

#### 4.4 Serviceinnovationer

Många människor gör felet att se innovationer som synonymt med uppfinningar. Innovationer innefattar även former av nytänkande när det gäller befintliga produkter. En definition av ordet innovation är *"möjligheten att bryta sig ur ett etablerat mönster"*. För att en innovation skall anses som lyckad, måste det finnas en efterfrågan (Burns, 2005, sid. 244).

I alla branscher är innovationer en viktig faktor för att nå framgång (Bader, 2007, sid. 122). Detta gäller även serviceindustrin där man ständigt måste utveckla sitt tjänsteerbjudande för att vinna och behålla marknadsfördelar (Grönroos, 2002). Innovationer har dock inte samma avgörande betydelse i servicesektorn som i den tillverkande sektorn (Licht et al, 1999, sid. 13). Undersökningar visar att innovationsförmåga har ett större samband med framgång i företag inom produktrelaterade branscher än i företag inom servicebranschen (Prajogo, 2006). Ett tecken på detta kan vi finna i USA där servicebranschen utgör ungefär 78,9 % av BNP (Gallaher & Petrusa, 2006, sid. 611), men endast 25 % av alla R&D-utgifter<sup>5</sup> går att härleda till serviceföretagen (Adegoke, 2007, sid. 2). Detta trots att amerikanska serviceföretag anses ligga långt fram vad gäller serviceinnovationer (Bader, 2007).

En anledning till att innovationer har en mer nedtonad betydelse i serviceföretag är patenträtten (Licht et al, 1999, sid. 13). För att skydda sina idéer har produktinnovatörer möjligheten att ta ut patent. Möjligheten att patentera produkter och tekniska lösningar kan ge ett stort affärsmässigt försprång för patenttagaren. Detta eftersom att denne ensam får exploatera idén under patentets giltighetstid ([www.ne.se](http://www.ne.se), 2007-05-02<sup>6</sup>). Denne får genom patentet monopol på idén under en tidsbegränsad period (Bader, 2007, sid. 123). Servicebranschen har svårare att skydda sig genom patent (Shane, 2003, sid. 137). I servicebranschen är det näst intill omöjligt att skydda sina innovationer annat än genom sekretess inom företaget (Shane, 2003, sid. 122). Imitationer är därför vanligt, något som väl utvecklade benchmarkingprocedurer traditionellt setts som ett tecken på (Massa & Testa, 2004, sid. 610). Ibland är det dock till och med önskvärt för serviceföretaget att själva

---

<sup>5</sup> R&D = Research and Development

<sup>6</sup> Sökord: patent och patenträtt

avslöja sina nyutvecklade processer offentligt för att kunna marknadsföra dem. Processen är serviceföretagets produkt och det är med hjälp av processens attraktionskraft som företaget lockar sina kunder till sig från marknaden. Imitation av innovationer är mycket vanligt serviceföretag emellan och detta sänker lönsamheten av investeringar i serviceinnovationer (Licht et al, 1999, sid. 19).

Serviceinnovationers opåtagliga natur ger också relevanta skillnader mellan innovationer av produkter och innovationer av tjänster. Ett exempel på detta är att det är svårare att tillverka en prototyp av en serviceinnovation än av en produkt, något som gör serviceinnovationen svår att testa på förhand (Hipp & Grupp, 2005, sid. 520). Daniel I. Prajogo, PhD (Monash University, Australia), menar att det till och med kan vara svårt för serviceföretaget att överhuvudtaget avgöra när man gjort en innovation (2006, sid. 220). Att tjänster produceras och konsumeras samtidigt, gör vidare att innovationerna oftast måste utvecklas tillsammans med kunderna (Adegoke, 2007, sid. 1).

#### **4.5 Summering**

Vi har i detta stycke presenterat serviceföretagets särdrag med vikt på företeelser som påverkar de egenskaper som presenterades i stycket "Entreprenören". Vi gav en kort introduktion till servicesamhällets framväxt och tjänsters egenskaper, vilket avser att ge läsaren en möjlighet att förstå återstoden av studien. Vi konstaterade sedan att service handlar mycket om människor och relationer. Därefter presenterade vi innovationers roll i serviceföretaget. Vi kommer nu att använda detta för att se hur entreprenörer i servicebranschen påverkas av serviceföretagets särdrag

## 5 Serviceentreprenören

---

*Här diskuterar vi genom jämförelser med kapitlet "Entreprenören" hur ovanstående företeelser hos serviceföretaget påverkar betydelsen av entreprenörens egenskaper.*

*Detta gör vi för att hitta skillnader i egenskaper mellan entreprenörer i servicebranschen och entreprenörer i andra branscher.*

---

Serviceproducerande företag lever, som vi visat i föregående avsnitt, i en annan verklighet än varuproducerande företag. Detta leder forskarna Amy Rish Rodie och Charles L. Martin till följande påstående "Tjänsters natur utgör potentiella fallgropar för oaktsamma entreprenörer som ger sig in i servicesektorn – speciellt för dem som förväntar sig att deras tidigare affärserfarenheter i tillverkningssektorn kommer att underlätta deras övergång till tjänster" (2001, sid. 9 fritt översatt). Vi har funnit att två av fem av de egenskaper som vi identifierat i kapitlet om entreprenören skiljer sig för serviceentreprenörer. Dessa två egenskaper presenteras först under varsin rubrik. De tre kvarstående presenteras därefter under rubriken "Serviceentreprenören – olik men ändå lik".

### 5.1 Individualism och kontrollens lokalisering

Vi har visat att entreprenören är mycket individualistisk och har ett stort kontrollbehov enligt forskningen. Vi har också visat att kunderna har en stor inverkan på det dagliga arbetet i servicebranschen. Vi anser att det ligger en paradox emellan de två påståendena.

*"Jag frågar inte en gäst om hon är nöjd. Jag frågar om det är något mer jag kan göra" (Chakraborty, 2007-04-22).*

Tjänsters speciella egenskaper påverkar serviceentreprenörens verklighet. Serviceentreprenörens gäster påverkar dennes affärer och personal, och personalen påverkar gästernas upplevelse och således serviceentreprenörens affärer. Serviceentreprenörens företag påverkas oundvikligen av människorna som agerar inom/interagerar med hennes företag. Vill serviceentreprenören ha kontroll över sitt

företag, måste denne hantera människorna i och runt företaget. Förmågan att relatera till människor ger ett försprång.

*"Our greatest asset, and the key to our success, is our people" (Four Seasons, 2007)*

Eftersom tjänster tillverkas i samspel med kunden/gästen, så är det omöjligt att dra sig tillbaka och finputsas på dem innan de introduceras för kunden (Risch Rodie, 2001, sid. 9). Gästen påverkar vidare sin egen upplevelse av tjänsten genom förväntningar och bidrag (Risch Rodie, 2001, sid. 7) Gäster influerar även varandras upplevelse (exempelvis gråtande barn) vilket gör att kontrollen över tjänsten inte helt ligger i serviceföretagets händer. Man kan med andra ord inte försäkra sig om kvaliteten på förhand. Grönroos talar om "sanningens ögonblick" när förberedelser möter verklighet (Grönroos, 2002). Detta innebär sammantaget att serviceföretag har en hög exponering mot andra människor och deras åsikter och handlingar. Serviceentreprenören verkar alltså i en kontext med en hög grad av social samverkan.

Det finns en större kontaktyta med kunderna i servicebranschen än i produktbranschen. I produktbranschen sker service ofta ute hos kunden och per telefon och medan produktentreprenören kanske tappar den dagliga kontakten med kunderna den dag han anställer en säljare och en serviceman. Det är troligt att serviceentreprenören behåller den dagliga kontakten med gästerna så länge han ännu rent geografiskt utför sitt arbete på serviceinrättningen.

Svante Paulsson drar paralleller till mer serviceintensiva branscher och tycker att detta är en av fördelarna med fastighetsbranschen. Svante gör förhållandevis ganska få affärer på grund av dess storlek, och kan på så sätt dra sig tillbaka från kunderna. Svante menar att han inte alltid behöver vara tillgänglig för sina kunder, utan kan vara borta från kontoret någon vecka om det skulle behövas (Paulsson 2007-05-07). Tvärtemot Svante Paulsson har Bicky Chakraborty gjort valet att alltid vara anträffbar, för honom är näringen öppen 365 dagar om året 24 timmar om dygnet. Händer det något på ett av hotellen är det Bicky som personalen ringer till, men han säger att det är hans eget val och han skyller inte på någon annan (Chakraborty, 2007-04-22).

Entreprenören måste ta hänsyn till människorna i sin omgivning när han tar beslut om sin verksamhet. Han kan bevisligen inte genomdriva sin vilja hur som helst, i alla fall inte i realiteten. Tanken på en lyckad hotellföretagare med störda drömmar på att kontrollera andra människor (se "Entreprenören") ter sig helt fel. Serviceentreprenörens individualism är uppenbarligen inskränkt av omgivningen.

Utifrån ovanstående resonemang drar vi slutsatserna att serviceentreprenören påverkas i större utsträckning än entreprenören av människor runtomkring, både personal och gäster eftersom tjänster tillverkas i samspel mellan dessa. Skillnaderna mellan serviceentreprenören och entreprenören i detta avsnitt illustreras med Paulssons och Chakrabortys syn på kontroll och tillgänglighet. I följande avsnitt ska vi se närmre på hur innovationer skiljer sig åt.

## **5.2 Innovationsförmåga**

Trots att innovationer är viktiga i servicebranschen, så har vi konstaterat att de inte har lika stor betydelse i servicebranschen som i andra branscher. Vi har även visat att entreprenörskapsforskare anser att innovationsförmågan är helt avgörande för entreprenörers framgång.

För entreprenörer i produktbranscher kan en smart teknisk lösning bli nyckeln till framgång då ett patent ger denne entreprenör ensamrätten att exploatera den tekniska lösningens kommersiella värde under en viss tid. Innovatören av en produkt kan alltså få en tillfällig monopolställning (Bader, 2007, sid. 123). Med ett monopol blir entreprenörens övriga egenskaper rimligen inte lika livsviktiga för framgång. En revolutionerande uppfinning i servicebranschen, däremot, skulle på grund av avsaknaden av patentskydd omedelbart kopieras av konkurrenter genom benchmarking och imitation, och uppfinningens värde skulle således inte bli större än entreprenörens förmåga att exploatera sin uppfinning. Sett ur denna vinkel blir Innovationsförmåga sannolikt inte den avgörande egenskapen för framgång för serviceentreprenören.

Samtidigheten och opåtagligheten hos tjänster utgör också en vattendelare i jämförelse med produkter när vi talar om innovationer. Serviceentreprenören har till exempel svårare att presentera en detaljerad ritning på sin innovation för potentiella riskkapitalister. Han måste också utveckla tjänsten i samverkan med sina gäster.

För att sammanfatta ovanstående ger vi en förtydligande, men mycket förenklad, bild av skillnaden: Produktentreprenören är typen som drar sig tillbaka i ett mörkt rum och finslipar en uppfinning tills han tycker den är perfekt, för att sedan komma ut och visa den för världen. Om det finns en efterfrågan för hans produkt så är en stor del av jobbet redan avklarat. Serviceentreprenören, å andra sidan, utvecklar kontinuerligt sin produkt i samverkan med världen och sina gäster. De stora innovationerna får inte samma betydelse för serviceentreprenören.

### 5.3 Serviceentreprenören – olik men ändå lik

Utifrån vår efterforskning har vi funnit att två av de fem egenskaperna som vi har presenterat skiljer serviceentreprenören från den traditionella entreprenören. De tre kvarstående egenskaperna är: riskhantering, intuition och prestationsbehov. Vår litteratur i form av böcker har inte visat att det finns några skillnader i dessa egenskaper. Det har inte heller gjorts några specifika undersökningar inom detta. Omfattande sökning<sup>7</sup> på artiklar via olika söktjänster har inte givit oss några resultat, som skulle kunna tyda på att entreprenören i servicebranschen besitter särskiljande egenskaper gällande riskhantering, god intuition och prestationsbehov. Vi har gjort flera ansatser för att testa slutsatsen men inte lyckats hitta något som motsäger den. Vårt empiriska material tyder inte heller på några skillnader. Det vi har hittat utifrån våra intervjuer med Bicky och Svante, samt från vår teoretiska efterforskning styrker snarare vår uppfattning om att det *inte* finns väsentliga olikheter i de tre gemensamma kategorierna. Vi väljer ändå att diskutera dem här nedan för att istället visa på likheterna utifrån det empiriska materialet och för att redovisa de resonemang vi fört genom arbetet.

#### 5.3.1 Riskhantering

Vi har inte hittat några indikationer i teorin som tyder på att serviceentreprenören skiljer sig ifrån entreprenören i hänseendet riskhantering. Teorin vi har presenterat säger att en entreprenör är en person som hanterar stress positivt i jämförelse med andra människor i näringslivet. Vidare anses entreprenörer kalkylera riskerna, för att

---

<sup>7</sup> Exempel på sökningar:

1. intuition\* + service\* + entrepreneur\* = 4 träffar (inga relevanta för vårt syfte)
2. achievement\* + hospitality\* + entrepreneur\* = 2 träffar (inga relevanta för vårt syfte)
3. risk\* + hospitality\* + entrepreneur\* = 10 träffar (inga relevanta för vårt syfte)

försöka hitta möjligheterna, för att kunna nå ekonomiska fördelar och utvidga sin verksamhet. När vi frågar Bicky Chakraborty om han ser sig själv som en risktagare svarar han: *”Min verksamhet baseras helt och hållet på att jag lyckas varje gång. Jag måste kunna betala mina åtaganden, därmed är jag mindre [lagom] riskbenägen ”* (vårt förtydligande inom klammer) säger han och fortsätter: *”Som entreprenör är det också nödvändigt att man själv bär den största risken. Det finns situationer där medarbetare föreslår nya idéer, beräknade utifrån medarbetarens erfarenheter och tycke. Det gäller då för entreprenören att kalkylera risker kontra möjligheter, för i slutändan är det entreprenören som bär den största risken när beslutet fattas”* (Chakraborty, 2007-04-22). Citatet illustrerar vår slutsats om att benägenheten att ta risker inte skiljer sig mellan entreprenören och serviceentreprenören. Risk är något som alla entreprenörer måste hantera i olika grad. En investering på en miljon kronor kanske är en liten risk för en entreprenör som har en stor förmögenhet, medan det kan vara en mycket stor risk för en nystartad entreprenör. Det spelar då ingen större roll i vilken bransch man verkar. Utifrån vår efterforskning kan vi inte se att det finns särskiljande faktorer i riskhantering som kan urskiljas för en serviceentreprenör. Riskhantering är således en egenskap som vi anser vara generell för entreprenörer.

### 5.3.2 Intuition

Vi har inte hittat några indikationer i teorin som tyder på att serviceentreprenören skiljer sig ifrån entreprenören i hänseendet intuition. Entreprenörskapsforskningen omnämner intuition som en framträdande egenskap hos entreprenörer. Intuition är en abstrakt företeelse och det är svårt att bedöma effekten av den på entreprenörers framgång utifrån ett teoretiskt perspektiv. Forskningen menar också att entreprenören gärna agerar på sin intuition när en möjlighet dyker upp. Intuition är att utan egentlig vetskap om något fatta ett beslut (www.ne.se 2007-05-18)<sup>8</sup>. Vi bedömer att våra intervjupersoner kan anses besitta god intuition, då de gått in i affärer som gett goda resultat. En del människor kan kalla detta för slump, eller tur, men vi tror att det handlar om att personerna i fråga är förberedda när tillfället kommer. Att de agerar på magkänsla. Vi tror att det finns samband mellan intuitionen och det inre kontrollfokus som många entreprenörer har, att de litar på sin egen förmåga och har bra självförtroende (se bilaga 3 och 4) när de tar ett beslut. Besluten

---

<sup>8</sup> Sökord: ”intuition”



som entreprenören fattar är värderade utifrån egna känslor, erfarenheter och magkänsla. Svaren kommer, som vi tidigare nämnt, från entreprenörer som är verksamma i olika branscher.

Utifrån den teori vi studerat har vi inte lyckats hitta några skillnader mellan entreprenören och serviceentreprenören i egenskapen intuition. Detta belyses även av våra intervjupersoners svar. Vi ser därmed god intuition som en egenskap som inte påverkas av branschtillhörighet. Mycket av detta anser vi grunda sig i att entreprenörer ofta har mycket bra självförtroende vilket medför att de vågar lita på känslan som dyker upp inombords. Detta i kombination med tidigare framgångar där intuitionen stärkts gör att entreprenören vågar ta dessa beslut. Vi vill dock reservera oss om att ett större empiriskt underlag hade behövts för att denna slutsats skulle få större signifikans.

Vi vill betona svårigheterna med att analysera begreppet intuition, då det är svårt att ta på och identifiera. Intuition är en helt subjektiv känsla som finns inom en person vilket gör det oerhört svårt att analysera och bedöma.

### **5.3.3 Prestationsbehov**

Vi har inte hittat några indikationer i teorin som tyder på att serviceentreprenören skiljer sig ifrån entreprenören i hänseendet prestationsbehov. Alla människor har ett visst behov av att prestera. Prestationsbehovet är dock bevisligen starkare hos entreprenörer och andra grupper av högpresterande människor. Vi har inte lyckats hitta något som tyder på att serviceentreprenörer skulle ha ett annorlunda prestationsbehov än andra entreprenörer.

“Success seems to be connected with action. Successful people keep moving. They make mistakes, but they don't quit.” – Conrad Hilton

Bicky Chakraborty har ett personligt mål att bli Sveriges bästa Hotelier genom tiderna. Han säger att han inte skulle sälja kedja i första taget, eftersom det är skapelsen han tror på. Nekade uppköpserbjudanden bekräftar detta. Han vill fortsätta sträva vidare och prestera hellre än att ha en stor summa pengar och dra sig tillbaka. Att prestationsbehovet går före pengarna gäller för många entreprenörer. Paralleller kan dras till Christian von Koenigsegg vars mål är att en dag ha den position på marknaden som Ferrari har idag.

## **5.4 Summering - Serviceentreprenören**

I detta avsnitt har vi diskuterat och analyserat vilka egenskaper som är särskiljande för serviceentreprenören i kontrast till entreprenören. Vi har funnit olikheter gällande "individualism" samt "innovationsförmåga". På resterande punkter, "riskhantering", "intuition" samt "prestationsbehov", har vi inte kunnat hitta något som tyder på att de skiljer sig för en entreprenör inom servicebranschen.

## 6 Avslutande del

---

*I denna avslutande del återknyter vi till vårt syfte och summerar de viktigaste upptäckterna i vår studie. Vidare reflekterar vi över vårt tillvägagångssätt genom studien och ger förslag till vidare forskning.*

---

*Syftet är att med utgångspunkt i entreprenörers vedertagna egenskaper identifiera beskriva och analysera egenskaper som särskiljer entreprenörer i serviceverksamheter.*

### 6.1 Slutsatser

Vi har i uppsatsen identifierat några egenskaper som forskare anser vara gemensamma för entreprenörskap: *individualism, riskhantering, innovationsförmåga, god intuition samt prestationsbehov*. Utifrån våra undersökningar konstaterade vi att det finns skillnader i betydelse i två av de ovanstående egenskaperna. I de tre övriga har vi inte kunnat hitta några skillnader.

Individualism är en egenskap som teorin säger präglar entreprenören, att denne gärna vill göra saker på sitt sätt, inte vill lyssna på andra och kan i vissa fall klassas som en avvikare. Individualism påverkar entreprenörers förmåga relatera till andra människor på ett negativt sätt. Eftersom det är människor som bygger upp verksamheten för entreprenören, och det är gästerna som bygger upp framgången kan inte serviceentreprenören vara lika individualistisk som entreprenören. Förmåga att hantera och bemöta andra människor är en viktig framgångsfaktor för serviceentreprenören.

Innovationsförmåga är enligt teorin en viktig del av entreprenörskapet. Innovationer är viktiga för alla branscher, men inom service har vi visat att de inte fyller samma funktion som inom en tillverkningsrelaterad bransch. Inom service är innovationerna opåtagliga, ej möjliga att patentera och lätta att kopiera. En annan faktor som styrker slutsatsen är att entreprenören utvecklar sina innovationer i samverkan med gästerna.

I vår uppsats har vi tagit upp tre andra egenskaper, riskhantering, god intuition och prestationsbehov. På förhand hade vi inga förväntningar på att hitta likheter eller

olikheter på dessa punkter gällande entreprenörskap i en serviceverksamhet. Vår litteratur i form av böcker har inte visat att det finns några skillnader, inte heller att några specifika undersökningar gjorts inom dessa tre områden. Vidare sökning på artiklar via olika söktjänster har inte givit oss några resultat, som tyder på att entreprenören i servicebranschen besitter särskiljande egenskaper gällande riskhantering, god intuition och prestationsbehov.

Vi har i denna studie kommit fram till att serviceentreprenören är lik andra entreprenörer på många punkter. Det finns dock skillnader, och vi vill lyfta fram mänskliga relationer och tjänsters speciella natur som de två viktigaste anledningarna till dessa skillnader. Förmågan att hantera mänskliga relationer är en mycket viktig faktor för att nå framgång i servicebranschen.

## **6.2 Reflektioner**

Vi har i denna uppsats kommit fram till att det finns två egenskaper som särskiljer serviceentreprenören, "Individualism" och "Innovationsförmåga". Vi tror att dessa upptäckter är viktiga att beakta för att få en rättvisande bild av vad som krävs för att lyckas som egen företagare i servicebranschen. Vi är nöjda med den metod vi har använt och känner att vi har lyckats utreda syftet på ett tillfredsställande sätt.

Under arbetet har vi fått intrycket av att den litteratur som finns om entreprenören och entreprenörskap är baserad på forskning runt den tillverkande sektorn och till stor del bortser från dagens alltmer servicebaserade samhälle. Många entreprenörskapsforskare tycks basera sin forskning på gamla ekonomiska teorier. David McClelland och Josef Schumpeter, entreprenörskapsforskningens två fäder som publicerade sina betydande verk för 40 till 70 år sedan, används mycket ofta som referenser i dagens forskning. Vidare hänvisar entreprenörskapsforskarna även ofta till sina tidigare verk. Det har varit mycket svårt att hitta specifikt material om entreprenörskap inom service. Vi finner det troligt att det finns utrymme för revideringar inom ämnet entreprenörskap med särskilt avseende på tjänstesamhällets framväxt.

### **6.2.1 Förslag till framtida forskning**

För att kunna få större signifikans på våra resultat skulle vi gärna ha velat testa dem kvantitativt med enkätundersökningar eller mer omfattande insamling av sekundärdata. Tidsramen har dock inte tillåtit detta.

Vi skulle också gärna ha satt det kulturella perspektivet under luppen. Det finns sannolikt stora skillnader länder emellan. En entreprenör i ett land med osäkra förhållanden motiveras säkert av andra faktorer än en entreprenör som lever under mer stabila förhållanden. Det skulle även ha varit intressant att se hur samhällsekonomiska förutsättningar, såsom socialt skyddsnät och skatt, påverkar serviceentreprenören. En alternativ frågeställning skulle då kunna ha varit till exempel "Hur påverkas serviceentreprenörers drivkraft av samhällsekonomiska förutsättningar?".

Denna studie utgår ifrån Entreprenörens egenskaper i strävan att hitta skillnader. Ett mer obundet förhållningssätt till serviceentreprenören skulle kanske kunna identifiera egenskaper utöver de som vi har använt. Det vill säga egenskaper som inte alls finns hos andra entreprenörer. Detta vill vi lägga fram som ett intressant område för framtida studier.

## Källförteckning

---

### Tryckta källor

- Arbnor, I (2006). *Entreprenörskap i världsklass Koenigsegg*. Liber, Malmö.
- Bryman, A (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.
- Bryson, J.R, Daniels, P.W & Warf, B (2004). *Service Worlds, People, organizations, technologies*. Routledge, London.
- Burns, P (2005). *Corporate Entrepreneurship – Building an Entrepreneurial Organization*,. Palgrave MacMillan, New York.
- Burns, P (2007). *Entrepreneurship and Small Business, 2<sup>nd</sup> edition*. Palgrave MacMillan, New York.
- Delmar, F. (1997) *Entreprenörskapets Psykologi*, 1: svenska upplagan, Porex International AB, Italien
- Grönroos, C (2002). *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Liber, Malmö
- Johannisson, B (2005). *Entreprenörskapets väsen*. Studentlitteratur, Lund.
- Kirby, D.A (2003). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education, Berkshire
- Lashley, C, Morrison, A (2002) *In Search of Hospitality*. Butterworth-Heinemann, Great Britain.
- Landström, H (2002). *Entreprenörskapets rötter*. Studentlitteratur, Lund
- Morrison, A., Rimmington, M., Williams C. (1999) *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*. The Bath Press, Bath
- Shane, S.(2003) *A General Theory of Entrepreneurship – The Individual – Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham
- Westrup, U, Eldh, C, Sjöbeck, K (2005). *Skrivhandboken – Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Första uppl. Ljungbergs tryckeri, Klippan.

### Artiklar

- Bader, M (2007) *Extending legal protection strategies to the service innovations area: Review & Analysis*. World Patent Information nr. 29, sid. 122-135
- Gallaher, M. P., Petrusa, J. E., (2006) *Innovation in the U.S. Service Sector*, The Journal of Technology Transfer, vol 31 nr. 6 sid. 611-628

Glancy, K. Greig, M., Pettigrew, M. (1998) *Entrepreneurial Dynamics in Small Business Firms*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol 4, nr. 3 Sid. 249-268

Grönroos, C., (1994) *From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition*, International Journal of Service Industry Management, Vol 5, nr. 1, sid. 5-20

Gummesson, E (1994) *Service Management: An Evaluation and the Future*

Haber, S., Reichel, A. (2007) *The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performances*. Journal of Business Venturing. 119-145

Hipp C., Grupp H., (2005) *Innovation in the servicesector: The demand for servicespecific innovation measurement concepts and typologies*, Research policy, Vol 34, nr. 4 Sid. 517-535

Koh, K. Y. Hatten, T. S. (2002) *The Tourism Entrepreneur: The Overlooked Player in Tourism Development Studies* International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol. 3, nr. 1

Licht, G., Ebling, G., Janz N., Niggemann H., (1999) *Innovation in the Service Sector*, Center for European Economic Research, European Commission

Massa, S. & Testa, S. 2004, sid. (2004) *Innovation & Imitation: Benchmarking: a knowledge-management process to innovate services*, Benchmarking, vol 6, nr. 11, Sid. 610-620.

Meiners R.E., Staff R. J., (1990) *Patents, Copyrights, and Trademarks: Property or Monopoly?* Harvard Journal of Law. & Public Policy, vol 13, nr. 3, Sid. 911-948.

Risch Rodie, A., Martin, C. L. (2001) *Competing in the Service Sector*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol 7, Nr 1, Sid 5-21

### **Internet källor**

Dagens Industri

[http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleID%3d2007%5c02%5c24%5c222935%26src%3ddi\(2007-04-18\)](http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleID%3d2007%5c02%5c24%5c222935%26src%3ddi(2007-04-18))

Four Seasons (2007-04-25)

[http://www.fourseasons.com/about\\_us/company\\_information.html](http://www.fourseasons.com/about_us/company_information.html)

Privata Affärer (2007-05-17)

<http://www.privataaffarer.se/newsText.asp?src=pa&a=20074>

Nationalencyklopedin (2007-04-19)

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_sect\\_id=280719&i\\_history=1](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_sect_id=280719&i_history=1)

Artikel: O. Adegoke, K. Goffin *Managing Innovation in the Service Sector*

<http://www.google.com/search?hl=en&q=managing+innovation+in+the+service+sector>  
(Oke Adegoke är PhD på Cranfield School of Management)

### **Muntliga källor**

Chakraborty, Bicky – VD och ägare av Elite Hotels, personlig intervju, Malmö 2007-04-22

Paulsson, Svante – VD Backahill, styrelseledamot PEAB mm, personlig intervju, Ängelholm 2007-05-07



# Bilagor

## Bilaga 1 - Intervjuguide – Bicky Chakraborty

### Bakgrund

1. Berätta om din bakgrund?

### Egenskaper/Karaktärsdrag

2. Vad fick dig att bli egenföretagare?
3. Gäller samma förutsättningar/motivation idag eller har de förändrats genom åren sedan du började?
4. Har du någon gång velat ge upp, och om ja, vad fick dig att driva vidare?
5. Frederic Delmar menar att en framgångsrik entreprenör kännetecknas av individualism, självständighet, riskbenägenhet, kontrollfokus samt prestationsbehov. Av de här egenskaperna, vilka av dem känner du igen dig i?
6. Fråga om välgörenhet

### Entreprenörskap

7. Som entreprenör, hur vill du beskriva dig själv?
8. Hade du någon entreprenör i din närhet under din uppväxt?
9. Hur hanterar du risker? Gör du noggranna beräkningar? (förtydligande ord: investeringar, affärsbeslut, nya idéer)
10. Ser du på riskerna på samma sätt idag som du gjorde från början, eller känner du att det finns större utrymme för risker med den ställning du har idag?

### Serviceentreprenören

11. Vad är service för Dig?
12. Vilka är de största utmaningarna som entreprenör inom servicebranschen?
13. Vilka anser du är de största skillnaderna mellan servicebranschen och tillverkningsbranschen?
14. Hur tycker du att det är att arbeta med människor?
15. Forskning omkring entreprenörer visar att entreprenörer ofta har stort kontrollbehov. Berätta om din syn på kontroll (Frihet, delegering, ansvar)

### Entreprenörskapstestet

### Reserv

16. Hur ser en vanlig dag ut? Finns det en vanlig dag?
17. Har du några sidointressen? MÅL: Att ta reda på om Bicky har något som han "drar sig tillbaka" till för att få lite ensamhet som DeBoer och Nusbaum.
18. Berätta om ditt bästa minne från hotellbranschen.

## Bilaga 2 - Intervjuguide – Svante Paulsson

### Bakgrund

1. Berätta om din bakgrund?
2. Vad skulle du vilja kalla/titulera dig själv? (förtydligande: när du möter någon på stan som inte vet något om dig och du skall presentera dig och vad du gör, vad säger du då?)

### Egenskaper/Karaktärsdrag

3. Hur har det varit för dig att utan utbildning ge sig in i affärsvärlden?
4. Vad fick dig att bli entreprenör?
5. Gäller samma förutsättningar/motivation idag eller har de förändrats genom åren sedan du började?
6. Har du mött några motgångar i din karriär?
7. Har du någon gång velat ge upp, och om ja, vad är det som fått dig att driva vidare?
8. Frederic Delmar menar att en framgångsrik entreprenör kännetecknas av självständighet, riskbenägenhet, kontrollfokus samt prestationsbehov. Av de här egenskaperna, vilka av dem känner du igen dig i?

### Entreprenörskap

9. Som entreprenör, hur vill du beskriva dig själv?
10. Har du haft förebilder genom livet?
11. Hur har det påverkat dig att ha Erik och Mats i din närhet?
12. Vilka är de största utmaningarna som entreprenör?
13. Hur tror du att du skiljer dig ifrån någon som är verksam inom hotellbranschen?
14. Hur hanterar du risker? Gör du noggranna beräkningar? (förtydligande ord: investeringar, affärsbeslut, nya idéer)

### Entreprenörskapstestet

Ett antal Ja/Nej frågor.

### Tillägg

Finns det något du vill tillägga?

### Övriga frågor:

Hur är det för dig som ung att sitta i stora företagsstyrelser?

Hur ser en vanlig dag ut? Finns det en vanlig dag?

### Bilaga 3 - Entreprenörskaptestet – Bicky Chakraborty

- |   |                  |                      |                   |
|---|------------------|----------------------|-------------------|
| 1. Jag är uthållig  | Ja               | <b><u>Kanske</u></b> | Nej               |
| 2. När jag är intresserad av ett project, sover jag mindre                  | <b><u>Ja</u></b> | <b><u>Kanske</u></b> | Nej               |
| 3. När det är något jag vill ha, har jag ett tydligt mål i huvudet          | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 4. Jag lär av mina misstag  | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 5. Jag håller nyårslöften   | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 6. Jag har ett starkt personligt behov av att lyckas                        | Ja               | <b><u>Kanske</u></b> | Nej               |
| 7. Jag har nya och annorlunda idéer   | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 8. Jag anpassar mig lätt.   | Ja               | <b><u>Kanske</u></b> | Nej               |
| 9. Jag är nyfiken.  | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 10. Jag har god intuition   | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 11. Om något är omöjligt, så hittar jag ändå en lösning                     | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 12. Jag ser problem som utmaningar  | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 13. Jag tar risker  | Ja               | <b><u>Kanske</u></b> | Nej               |
| 14. Jag gamblar på en bra idé, även om den är osäker.                       | Ja               | Kanske               | <b><u>Nej</u></b> |
| 15. Jag återhämtar mig från känslomässiga bakslag                           | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 16. Jag har bra självförtroende   | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 17. Jag är en positiv människa  | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 18. Jag provar nya sätt att göra saker                                      | Ja               | <b><u>Kanske</u></b> | Nej               |
| 19. Jag är villig att göra uppoffringar för att uppnå långvariga belöningar | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 20. Vanligtvis gör jag saker på mitt eget sätt                              | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 21. Jag vågar sätta mig upp mot auktoriteter                                | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 22. Jag gillar ofta att vara för mig själv                                  | Ja               | Kanske               | <b><u>Nej</u></b> |
| 23. Jag tycker om att ha kontroll   | <b><u>Ja</u></b> | Kanske               | Nej               |
| 24. Jag har ett rykte om mig att vara envis                                 | Ja               | <b><u>Kanske</u></b> | Nej               |

(Kirby, 2003)

## Bilaga 4 - Entreprenörskaptestet – Svante Paulsson

- |   |           |               |            |
|---|-----------|---------------|------------|
| 1. Jag är uthållig  | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 2. När jag är intresserad av ett projekt, sover jag mindre                  | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 3. När det är något jag vill ha, har jag ett tydligt mål i huvudet          | Ja        | <u>Kanske</u> | Nej        |
| 4. Jag lär av mina misstag  | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 5. Jag håller nyårslöften   | Ja        | Kanske        | <u>Nej</u> |
| 6. Jag har ett starkt personligt behov av att lyckas                        | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 7. Jag har nya och annorlunda idéer   | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 8. Jag anpassar mig lätt.   | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 9. Jag är nyfiken.  | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 10. Jag har god intuition   | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 11. Om något är omöjligt, så hittar jag ändå en lösning                     | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 12. Jag ser problem som utmaningar  | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 13. Jag tar risker  | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 14. Jag gamblar på en bra idé, även om den är osäker.                       | Ja        | Kanske        | <u>Nej</u> |
| 15. Jag återhämtar mig från känslomässiga bakslag                           | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 16. Jag har bra självförtroende   | Ja        | <u>Kanske</u> | Nej        |
| 17. Jag är en positiv människa  | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 18. Jag provar nya sätt att göra saker                                      | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 19. Jag är villig att göra uppoffringar för att uppnå långvariga belöningar | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 20. Vanligtvis gör jag saker på mitt eget sätt                              | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 21. Jag vågar sätta mig upp mot auktoriteter                                | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 22. Jag gillar ofta att vara för mig själv                                  | Ja        | <u>Kanske</u> | Nej        |
| 23. Jag tycker om att ha kontroll   | <u>Ja</u> | Kanske        | Nej        |
| 24. Jag har ett rykte om mig att vara envis                                 | Ja        | Kanske        | <u>Nej</u> |

(Kirby, 2003)

## **Bilaga 5 - Personalomsättning. Procentuell andel av anställda efter näringsgren**

### **Labour turnover. Percentage share of employees by industry**

SNI på begränsad nivå	Procentuell andel av anställda år 2000			
	Kvarvarande 2001	Nyanställda	Avgångna	Ersättningsanställda
Jordbruk	79,5	40,6	20,5	11,6
Skogsbruk	82,3	23,8	17,7	9,9
Fiske	83,6	29,7	16,4	8,4
Gruvor o mineral- utvinning	89,1	13,1	10,9	7,4
Livsmedel-, dryckes- industri	78,8	28,0	21,2	16,0
Textil-, o beklädnads- industri	84,7	20,0	15,3	8,7
Trävaruindustri	85,1	19,5	14,9	9,5
Massa- o pappersindustri	89,7	14,9	10,3	6,6
Förlag o grafisk industri	81,0	24,2	19,0	12,9
Kernisk industri	85,0	19,1	15,0	10,8
Gummi o plastvaru- industri	83,4	17,8	16,6	10,0
Jord- o stenvaruindustri	85,4	16,4	14,6	10,3
Stål- o metallverk	90,9	7,8	9,1	5,6
Metallindustri	84,0	21,8	16,0	10,0
Maskinindustri	86,2	15,0	13,8	8,8
Industri för el- o optikproduktion	82,3	34,3	17,7	11,3
Transportmedelsindustri	86,1	14,9	13,9	7,9
Övrig tillverkningsindustri	83,9	18,1	16,1	9,1
Energiproduktion, vattenförsörjn.	86,2	20,1	13,8	10,2
Byggverksamhet	83,7	29,8	16,3	11,8
Handel med sevice- verkstäder	81,2	29,4	18,8	14,0
Parti- o agenturhandel	81,7	33,5	18,3	12,7
Detaljhandel	78,4	40,2	21,6	17,6
Transport och magasinering	80,2	37,4	19,8	15,0
Post o tele	79,0	27,2	21,0	14,5
Banker o andra kreditinstitut	82,9	23,2	17,1	11,8
Försäkringsbolag	83,3	39,5	16,7	14,8
Fastighetsbolag	82,5	31,1	17,5	11,2
Uthyrningsfirmor	79,8	56,1	20,2	14,9
Datakonsulter, data- servicebyråer	78,3	59,3	21,7	14,2
Andra företagstjänster	79,3	68,3	20,7	15,3
Utbildning	81,0	27,2	19,0	16,5
Forskning o utveckling	81,8	34,3	18,2	15,6
Hälso- o sjukvård	86,7	16,2	13,3	12,2
Barnomsorg	84,0	19,3	16,0	15,5
Äldre- o handikapp- omsorg	85,0	20,4	15,0	14,7
Övr. vård o omsorg	78,9	35,8	21,1	18,6
Hotell o restaurang	67,4	125,0	32,6	24,9
Intresseorg. o religiösa samfund	79,3	32,4	20,7	15,6
Rekreation, kultur o sport	77,3	61,0	22,7	17,4
Annan service- verksamhet	79,3	43,0	20,7	15,8
Offentlig förvaltning	86,9	14,4	13,1	11,5
Ej specificerad verksamhet	75,9	54,1	24,1	12,2
Kod saknas	.	.	100,0	.
Samtliga	74,6	26,5	25,4	12,2