

# Vad hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer?

– En studie av intraprenöriella barriärer



Åsa Pedersén  
Nina Rossen

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Vad hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer? – En studie om intraprenöriella barriärer

**Universitet/institution:** Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management/Retail, Turism, Hälsa och Hotell & Restaurang

**Kurs:** Magisteruppsats, VT 2008, SMT X07, 15 hp

**Seminariedatum:** 2 juni 2008

**Författare:** Åsa Pedersén och Nina Rossen

**Handledare:** Carl R Hellberg och Filippa Säwe

**Nyckelbegrepp:** Entreprenörskap, Intraprenörskap, Barriärer, Serviceorganisationer, Tjänsteinnovation

**Problem:** Det finns en kunskapslucka om vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. Den genomförda forskningen fokuserar inte i samma utsträckning på vad som hindrar, såsom den fokuserar på vad som främjar, innovationsförmågan. Dessutom baseras forskningen kring hinder mot innovationsförmåga i huvudsak på tillverkningsbranschen, vilket innebär att det inte finns en anpassad teori till serviceorganisationer. Vi anser att forskningen är bristfällig och innebär ett problem då en förståelse för serviceorganisationers hinder är nödvändig när de önskar utveckla innovationsförmågan.

**Syfte:** Syfte är att identifiera och analysera vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer.

**Metod och teoretisk utgångspunkt:** För att komma fram till vårt syfte har en litteraturstudie genomförts, där teori om hinder mot innovationsförmåga har studerats. Teorin baseras på tillverkningsorganisationer och benämner hinder som barriärer. Denna teori identifierar och klassificerar sex barriärer, vilka fungerar som ett underlag för att skapa en uppfattning om vilka typer av hinder som kan tänkas förekomma i serviceorganisationer. För att kunna identifiera de ”verkliga” hindren som finns i serviceorganisationer prövas den befintliga barriärteorin mot karaktärsdragen för en serviceorganisation och tjänsteinnovation. För att få en verklighetsförankring i slutsatserna har vi valt att utföra intervjuer på en serviceorganisation, vars svar används som illustrationer.

**Slutsatser:** För *det första* har vi utöver den befintliga barriärteorins sex barriärer, system, struktur, strategi, policy och rutiner, människor samt kultur, identifierat ett sjunde hinder som benämns kund. Eftersom vi även inte ser en mening med att analysera människor i allmänhet har vi delat in människobarriären i kund och personal. För *det andra* har vi preciserat och anpassat barriärteorin genom att under varje barriär identifierat och analyserat vad som specifikt hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. För *det tredje* har vi fastställt att personal, kund samt kultur är de hinder som har större betydelse för innovationsförmågan och som serviceorganisationer särskilt bör beakta. Dessutom har vi fastställt att struktur samt policy och rutiner är hinder som också har betydelse för innovationsförmågan men inte i samma utsträckning som personal, kund och kultur. Slutligen har vi fastställt att system och

strategi är de hinder som utgör mindre betydelse för serviceorganisationers innovationsförmåga. Våra slutsatser resulterade till en modell.

## Abstract

**Title:** What holds back the ability of innovation in service organisations? -A study about entrepreneurial barriers

**University/institution:** University of Lund, Campus Helsingborg, the Institution of Service Management/Retail, Tourism, Health and Hotel & Restaurant.

**Course:** Master of degree, spring 2008, SMT X07, 15 hp

**Seminar Date:** 2<sup>nd</sup> of June 2008

**Authors:** Åsa Pedersén och Nina Rossen

**Advisors:** Carl R Hellberg och Filippa Säwe

**Key words:** Entrepreneurship, Intrapreneurship, Barrier, Service organisation, Innovation of service

**Problem:** There is a lack of research about what holds back the ability of innovation within service organisations. The existing research doesn't focus on what holds back the ability of innovation in the same way as it focus on what foster innovativeness. The small amount of research about obstacles against innovativeness is based on manufacturing organisations. Because the fact that manufacturing companies and service organisations differs in characteristics, we ask ourselves if these theories directly can be applied on service organisations. We believe that the theory requires to be customised.

**Purpose:** Our purpose with this paper is to identify and analyse what holds back innovation within service organisations.

**Methodology and theoretical framework:** In able to fulfil our purpose we have done a literature review and we have studied theory about obstacles against innovativeness. The theory is based on manufacturing companies and refers to barriers. It identifies and classifies several barriers which function as a foundation in order to create a comprehension about what kind of barriers that exists in service organisations. To be able to identify the 'real' barriers that exist in service organisations we put the barriers against the characteristics of a service organisation and service innovation. With the intension to make our conclusions truthful we decided to perform interviews in a service organisation and the answers were used to illustrate our conclusions.

**Conclusions:** For the first we have identified a seventh obstacle besides the theory that account to six obstacles, system, structure, strategy, policy and routines, humans and culture. The seventh obstacle is client. The fact that we see no reason to analyse humans in general as an obstacle we have decided to dived this obstacle into client and employee. For the second we have pined down every obstacle to address them to the characteristics for service organisations and service innovation. For the third we have established that employees, clients and culture are those obstacles that are the most significant for the innovativeness in service organisations. We have also established that structure along with policy and routines also are significant obstacles while system and strategy are less significant. Our conclusions have resulted in a model.

## Förord

Det har varit ett sant nöje att studera vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. Vi känner verkligen att vi har utvecklats under resans gång. Undersökningen har givit oss för framtiden värdefull kunskap och är ett värdigt avslut efter fyra års studier. Utan den feedback vi fått från våra handledare och den värdefulla informationen som personalen på Scandic Hotel Horisont givit oss hade denna resa inte varit möjlig.

*Vi vill därför tacka:*

Carl R. Hellberg, handledare på Lunds Universitet Campus Helsingborg

Filippa Säwe, handledare på Lunds Universitet Campus Helsingborg

Konferens-och Gruppbokare på Scandic Hotell Horisont

Biträdande direktör på Scandic Hotell Horisont

Receptionschef på Scandic Hotell Horisont

Restaurangchef på Scandic Hotell Horisont

Städpersonal på Scandic Hotell Horisont

Receptionist på Scandic Hotell Horisont

*Vi vill också tacka:*

Våra när och kära som har inspirerat och stöttat oss genom resan.

Slutligen vill vi i gruppen tacka varandra för ett gott samarbete och kämparanda och hela denna upplevelse kommer att förbli ett minne för livet.

*Vi önskar trevlig läsning  
och  
tar tacksamt emot ris och ros*

Nina Rossen  
[nina.rossen@gmail.com](mailto:nina.rossen@gmail.com)

Åsa Pedersén  
[asa.pedersen@yahoo.se](mailto:asa.pedersen@yahoo.se)

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUKTION	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	1
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	3
1.4 DISPOSITION	4
<b>2. METOD</b>	<b>6</b>
2.1 VAL AV ÄMNE	6
2.2 VAL AV METOD	6
2.3 INSAMLING AV LITTERATUR	8
2.4 URVAL	9
2.4.1 <i>Framstående forskare inom de fem ämnesområdena</i>	10
2.5 INTERVJUER	11
2.5.1 <i>Val av serviceorganisation och intervjupersoner</i>	11
2.5.2 <i>Utformning av intervjuguide</i>	12
2.5.3 <i>Genomförandet av intervjuer</i>	13
2.6 ANALYS	13
2.7 REFLEKTION AV ARBETSPROCESSEN	14
<b>3. INTRAPRENÖRSKAPS- OCH TJÄNSTEFORSKNINGEN</b>	<b>16</b>
3.1 FRÅN INTRAPRENÖRSKAP TILL INTRAPRENÖRIELLA BARRIÄRER	16
3.1.1 <i>Intraprenörskapsforskningens framväxt</i>	16
3.1.2 <i>Intraprenörskap</i>	18
3.1.3 <i>Intraprenöriella barriärer</i>	21
3.2 KARAKTÄRSDRAG FÖR SERVICEORGANISATIONER OCH TJÄNSTEINNOVATION	25
3.2.1 <i>Serviceorganisationer</i>	25
3.2.2 <i>Tjänsteinnovation</i>	30
3.3 SAMMANFATTNING AV TEORIAVSNITTET	33
<b>4. INTRAPRENÖRIELLA BARRIÄRER I SERVICEORGANISATIONER</b>	<b>37</b>
4.1 SYSTEM- SNÄVA OCH MISSRIKTADE	37
4.1.1 <i>Sammanfattning av system</i>	40
4.2 STRUKTUR- HIERARKI OCH CENTRALSTYRNING	41
4.2.1 <i>Sammanfattning av struktur</i>	44
4.3 STRATEGI- RISKTAGANDE SAKNAS	44
4.3.1 <i>Sammanfattning av strategi</i>	48
4.4 POLICY OCH RUTINER- STANDARDISERING	49
4.4.1 <i>Sammanfattning av policy och rutiner</i>	54
4.5 MÄNNISKOR- KOMPLEXA RELATIONER	54

4.5.1 Sammanfattning av människor -----	60
4.6 KULTUR- SERVICEKULTUR UTAN INSLAG AV INTRAPRENÖRSKAP -----	61
4.6.1 Sammanfattning av kultur -----	63
<b>5. RELATIONEN MELLAN HINDERNA -----</b>	<b>65</b>
<b>6. AVSLUTNING -----</b>	<b>69</b>
6.1 SLUTSATSER -----	69
6.2 BIDRAG TILL FORSKNING -----	71
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING -----	72
6.4 RÅD TILL SERVICEBRANSCHEN -----	72
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING -----</b>	<b>74</b>

## **Bilagor**

Bilaga 1: Scandic Hotels

Bilaga 2a: Intervjuguide personal

Bilaga 2b: Intervjuguide chefer

Bilaga 3: Servuctionmodell

# 1. Inledning

---

*Inom detta kapitel introduceras uppsatsens ämne. Därefter kommer en presentation av problemformulering som mynnar ut i syfte och frågeställning. Inledningen avslutas med en disposition av uppsatsen.*

---

## 1.1 Introduktion

Servicebranschen är en snabbt växande bransch som präglas av förändring. Kunden har blivit alltmer medveten i sin konsumtion och ställer därför högre krav. För att följa förändringarna och möta kundens krav blir organisationerna tvungna att ständigt utveckla nya serviceerbjudanden. Detta kräver i sin tur innovationsförmåga från serviceverksamhetens sida.<sup>1</sup>

Adegoke Oke och Keith Goffin förklarar, i sin artikel *Managing Innovation in the Service Sector*, att innovationstänkande inte är naturligt inom servicebranschen, vilket de menar beror på att serviceföretag är relativt byråkratiska och saknar en tradition av innovation.<sup>2</sup> Med tanke på att det i dag krävs innovationsförmåga för att överleva konkurrensen är forskarnas uttalande tänkvärdt. Vi ställer oss undrande till hur serviceorganisationer arbetar för att främja kreativitet och innovation men även hur de förhåller sig till det som hindrar innovationsförmågan. Ett första steg för att uppnå innovationsförmåga kan vara att organisationerna bli medvetna om vilka faktorer som hindrar personalens kreativa tänkande och initiativ. Som Oke och Goffin menar är byråkrati en faktor som hindrar innovationsförmågan men det finns sannolikt fler, mindre påtagliga, hinder som bör beaktas. Frågan är då vilka hinder som finns och som är betydelsefulla för en serviceorganisation.

## 1.2 Problemformulering

Efter att ha läst hyllplan med litteratur och travar med artiklar upptäckte vi en ”kunskapslucka” då det saknas forskning om vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. Runt denna ”kunskapslucka” fann vi däremot att det finns forskning

---

<sup>1</sup> Oke, Adegoke; Goffin Keith. (2001) *Managing Innovation in the Service Sector. Management Focus*. Granfield University School of Management. Nr 16. S. 8

<sup>2</sup> Ibid. 2001: 8



som beskriver vad som främjar innovationsförmågan. Denna forskning baseras oftast på tillverkningsorganisationer och sällan på serviceorganisationer. Detta styrks av Layland Pitt, Gerard Prendengast och Pierre Bethon som i sin rapport ”*Does Corporate Entrepreneurship Influence Innovation in Service Firms*” skriver att innovationsforskningen har fokuserat på tillverkningsbranchen men att innovationsarbete har kommit att bli allt viktigare i servicebranschen.<sup>3</sup> Dessutom menar Jon Sundbo i artikeln ”*Management of Innovation in Services*” att forskning om innovationsprocessen i serviceorganisationer är ett relativt nytt fält och han efterfrågar en diskussion kring hur innovationsteorier, som är utvecklade för industribranschen, kan appliceras på serviceföretag.<sup>4</sup>

Forskningen som beskriver vad som främjar innovationsförmågan ryms bland annat i den så kallade intraprenörskapsforskningen. Denna forskning är i allmänhet användbar på det sätt att den ger indikationer på vilka fallgropar, det vill säga hinder, som organisationer försöker undvika. Av Dale T. Eesileys och Clinton O. Longeneckers artikel ”*Gateways to Intrapreneurship*” har vi förstått att främjande och hindrande faktorer går hand i hand och därför är vi av uppfattningen att det inte är tillräckligt att endast fokusera på vad som främjar innovationsförmågan, utan forskningen måste även se till vad som hindrar.<sup>5</sup> Därav är det en brist att forskningen inte i samma utsträckning fokuserat på vad som hindrar innovationsförmågan. Detta då hindrande faktorer fungerar som bromsklossar mot innovationsförmåga och kan motverka samt intetgöra ansträngningarna som gjorts och resurserna som lagts för att främja innovationsförmåga. Om organisationer skapar en förståelse och en medvetenhet för hinderna kan de reducera dess möjlighet för att uppnå framgång och konkurrenskraft.

Runt ”kunskapsluckan” har vi dessutom uppmärksammat att det finns forskning som synliggör hinder mot innovationsförmåga, däremot är denna i huvudsak baserad på tillverkningsbranschen. En framstående forskare som forskat mycket om hinder mot innovationsförmågan är Michael H. Morris, vars teori utgår och beskriver den problematik

---

<sup>3</sup> Pitt, Layland; Prendengast, Gerard; Bethon, Pierre. (1996) Does Corporate Entrepreneurship Influence Innovation in Service Firms. *Working Paper Handley Management College*. The Hanley Research Centre. HWP 9608. S. 1

<sup>4</sup> Sundbo, Jon (1997) Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*. Vol 17. Nr 3. Sid. 432-455. S. 432-234

<sup>5</sup> Eesley, Dale T; Longenecker, Clinton O. (2006) Gateways to Intrapreneurship. *Industrial Management*. Vol. 48. Nr 1. Sid. 18-23

som kan uppstå i tillverkningsorganisationer.<sup>6</sup> Med vår utbildning som bakgrund vet vi att det är en stor skillnad mellan tillverkningsföretag och serviceorganisationer samt mellan produkter och tjänster. Skillnaderna gör att vi ställer oss tveksamma till om det finns samma typ av hinder mot innovationsförmågan i ett serviceföretag såsom i ett tillverkningsföretag. Vi anser därför att det bör finnas en teori om hinder som är anpassad för serviceorganisationens specifika karaktär.

Som vi i ovanstående stycke visar fokuserar forskningen inte i samma utsträckning på vad som hindrar, såsom den fokuserar på vad som främjar, innovationsförmågan. Dessutom baseras forskningen kring hinder mot innovationsförmåga i huvudsak på tillverkningsbranschen, vilket innebär att det inte finns en anpassad teori till serviceorganisationer. Vi anser att forskningen är bristfällig och innebär ett problem då en förståelse för serviceorganisationers hinder är nödvändig när de önskar utveckla innovationsförmågan och därmed möta kundens krav samt öka konkurrensfördelarna. Sammanfattningsvis finns det en kunskapslucka om vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer och vi har som ambition att fylla denna lucka, vilket mynnar ut i syfte och frågeställning.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Syftet är att identifiera och analysera vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer.

- Vad hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer?
- Vilka hinder har större respektive mindre betydelse för serviceorganisationers innovationsförmåga?

---

<sup>6</sup> Morris, Michael H. (1998) *Entrepreneurial Intensity- Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies*. London, Quorum Books Jfr Morris, Michael H; Kuratko, Donald F; Covin, Jeffrey G. (2008) *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. 2<sup>nd</sup> Edition. United States of America, Thomson South-Western Jfr Morris, Micheal H; Trotter, J Don. (1990) Institutionalizing entrepreneurship in a Large Company: a Case Study at AT&T. *Industrial Marketing Management*. Nr 19

## 1.4 Disposition

Uppsatsen innehåller sex kapitel: Inledning, Metod, Intraprenörskaps- och tjänsteforskningen, Intraprenöriella barriärer i serviceorganisationer, Relationer mellan hinderna och Avslutning. Nedan presenterar vi utförligare vad varje kapitel innefattar.

I *Inledningen* introducerar vi först uppsatsens ämne. Därefter kommer en presentation av problemformulering som mynnar ut i syfte och frågeställning. Inledningen avslutas här med denna disposition.

*Metodkapitlet* har som avsikt att beskriva undersökningens tillvägagångssätt för att å ena sidan precisera och för att å andra sidan besvara syftet och frågeställning. Metoden är indelad i sju avsnitt som benämns Val av ämne, Val av metod, Insamling av litteratur, Urval, Intervjuer, Analys och avslutas med Reflektion av arbetsprocessen.

Kapitlet *Intraprenörskaps- och tjänsteforskningen* består av tre delar: Från intraprenörskap till intraprenöriella barriärer, Karaktärsdrag för serviceorganisation och tjänsteinnovation samt Sammanfattning av teorikapitlet. Det aktuella kapitlet redogör för undersökningens teoretiska utgångspunkter samt lägger fram den forskning som gjorts om entreprenörskap, hur denna forskning utvecklats till att handla om intraprenörskap och i sin tur barriärer mot innovationsförmåga. Dessutom presenterar teorikapitlet det som kännetecknar serviceorganisationer och förklarar innebörden av innovation av tjänster. Kapitlet avslutas med en sammanfattning, vilken fungerar som en plattform där vi lyfter fram den teori som vi grundar analysen på.

Kapitlet *Intraprenöriella barriärer i serviceorganisationer* är strukturerad utifrån de intraprenöriella barriärerna och består av sex avsnitt: system, struktur, strategi, policy och rutiner, människor och kultur. Inom varje avsnitt prövas barriären mot karaktärsdrag för serviceorganisationer och tjänsteinnovation. Kontinuerligt kommer vi med hjälp av intervjusvar även illustrera och exemplifiera våra resonemang. Som avslutning på varje avsnitt sammanfattas huvudpoängerna kring vad som gör att den aktuella barriären kan ses som ett hinder eller inte, samt hur stor betydelse hindret har för serviceorganisationer.

Med kapitlet *Relationer mellan hinderna* fördjupas analysen genom att, utifrån analysens sammanfattningar, föra en diskussion kring vilka relationer som finns mellan de olika barriärerna samt diskutera huruvida det finns andra hinder som den befintliga teorin inte belyser.

I kapitlet *Avslutning* knyts säcken ihop genom att framföra de huvudsakliga slutsatserna och därmed besvara syftet och frågeställning. I avslutningen redogörs även bidrag till forskning, förslag till vidare forskning och kapitlet avslutas med råd till servicebranschen.

Samtliga kapitel påbörjas med en ingress som kortfattat ger en överblick av vad kapitlet kommer handla om. I slutet av uppsatsen finner läsaren källförteckning och bilagor.

## 2. Metod

---

*I Inledningen presenterades uppsatsens ämne, problemformuleringen samt syfte och frågeställning. Metodkapitlet har som avsikt att beskriva undersökningens tillvägagångssätt för att å ena sidan precisera och för att å andra sidan besvara syfte och frågeställning. Metoden är indelad i sju avsnitt som benämns Val av ämne, Val av metod, Insamling av litteratur, Urval, Intervjuer, Analys och avslutas med Reflektion av arbetsprocessen.*

---

### 2.1 Val av ämne

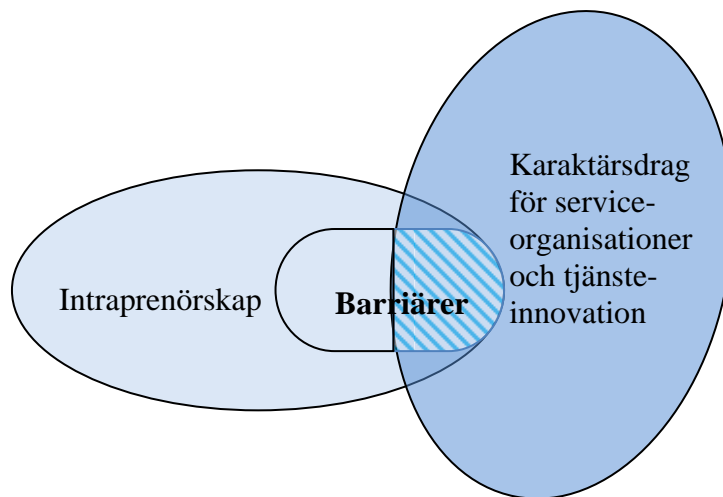
Vårt intresse för entreprenörskap väcktes i en kurs som handlade om affärsutveckling. Intresset gjorde att vi började leta information om entreprenörskap och fann att fältet var omfattande. Efter att ha tagit del av litteratur och artiklar insåg vi att entreprenörskapsforskningen var komplex. Komplexiteten bottnar i att entreprenörskap definieras utifrån många olika forskningsdiscipliner exempelvis nationalekonomiska, psykologiska och beteendevetenskapliga discipliner. Upptäckten gjorde oss medvetna om att vi var tvungna att välja en av disciplinerna för att skapa en fördjupning i vår undersökning. Vi valde den beteendevetenskapliga disciplinen eftersom det var affärsutveckling som hade väckt vårt intresse och denna disciplin ger oss en förståelse för hur organisationer skapar innovationsförmåga. Efter hand fann vi fenomenet intraprenörskap. Intraprenörskapsforskningen baseras på tillverkningsorganisationer och behandlar det som främjar samt indirekt det som hindrar innovationsförmågan i en organisation. Vidare valde vi att fokusera på vad som hindrar innovationsförmågan men vi kunde inte hitta sådan forskning som baseras på serviceorganisationer, vilket utgör en kunskapslucka. Denna kunskapslucka mynnade ut i syftet att identifiera och analysera vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer.

### 2.2 Val av metod

För att besvara syftet har vi gjort en litteraturstudie och vi har studerat teorier om hinder mot innovationsförmåga. Vi har framförallt fokuserat på Morris teori som har identifierat och klassificerat hinder, som han benämner sex barriärer. När vi refererar till Morris sex barriärer använder vi antingen begreppet barriär eller ”barriärsteori”. Det sistnämnda är ett begrepp

som vi själv myntat av hanterbara skäl. När vi framför vad vi själva har kommit fram till använder vi begreppet hinder.

Barriärsteorin fungerar som ett underlag för att skapa en uppfattning om vilka typer av barriärer som kan tänkas förekomma i serviceorganisationer. För att kunna identifiera de ”verkliga” barriärer som finns i serviceorganisationer prövar vi den befintliga barriärsteorin mot karaktärsdragen för en serviceorganisation och tjänsteinnovation.<sup>7</sup> Se modellen nedan som tydliggör hur vi prövar barriärsteorin, som är en del av intraprenörskapsforskningen, mot karaktärsdragen för serviceorganisationer och tjänsteinnovation.



Figur 2.1 Egen illustration av analysen.

För att förstå barriärteorins ursprung och framväxt var det av vikt att få en bredare kunskap om entreprenörskap och intraprenörskap. Detta för att få en större förståelse för den kontext barriärerna härstammar ifrån och den komplexitet som finns inom forskningsfältet entreprenörskap. Forskning kring serviceorganisationer är en del av tjänsteforskningen och efter fyra års universitetsstudier inom Service Management har vi en god förförståelse för detta forskningsfält. För att strukturera upp vår kunskap och fånga karaktärsdragen för en serviceorganisation samt tjänsteinnovation valde vi att på nytt läsa in oss på klassiska teorier inom tjänsteforskningen. Förförståelsen för å ena sidan forskningsfältet entreprenörskap samt intraprenörskap och å andra sidan tjänsteforskningen har tillsammans varit ett hjälpmedel i analysarbetet, då vi kunnat förhålla oss objektiva till hur forskningen framställer hinder mot

<sup>7</sup> Jfr Backman, Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur. S. 70. Se kombinatorisk och komparativa översikter.

innovationsförmåga på olika sätt. Vår förståelse tillsammans med omfattningen av intraprenörskaps- och tjänsteforskningen gör att vi har tillräckligt och förtjänstfullt material att arbeta med, vilket har möjliggjort valet att utföra en litteraturstudie.

Som vi nu har förklarat är vår huvudsakliga metod en litteraturstudie men för att kunna illustrera och levandegöra våra teoretiska resonemang har vi valt att utföra intervjuer. Intervjувaren är ett verktyg för att få den verklighetsförankring och objektivitet i analysen som krävs för att visa undersökningens relevans. Detta blir viktigt för oss då vi vill att uppsatsen ska ge serviceorganisationer en förståelse för de hinder mot innovationsförmåga som existerar inom serviceorganisationer. Vi är medvetna om att valet att utföra intervjuer på ett hotell reducerar generaliserbarheten men eftersom vi bygger våra slutsatser på teorier som ger en allmän bild av serviceorganisationer, ökar generaliserbarheten.<sup>8</sup>

### **2.3 Insamling av litteratur**

För att få inspiration till entreprenörskap samt få förslag på givande källor tog vi del av tidigare skrivna kandidat och magisteruppsatser som vi fann genom sökmotorn [www.uppsatser.se](http://www.uppsatser.se).<sup>9</sup> Denna sökmotor är en bas för uppsatser och uppsatsskrivande.<sup>10</sup> För inspirations skull tog vi också del av ämnesriktiga rapporter från NUTEK och Institutet för tillväxtpolitiska studier. NUTEK är verket för näringslivsutveckling som gör dagsaktuella rapporter när det bland annat gäller entreprenörskap och företagsutveckling.<sup>11</sup> Institutet för tillväxtpolitiska studier är en statlig myndighet med uppdrag att bidra med kunskapsunderlag för tillväxtpolitik samt analyserar de faktorer som skapar ekonomisk tillväxt i Sverige och i andra länder.<sup>12</sup> Givande källor söktes sedan upp i sökverktygen Lovisa, LIBRIS och ELIN@Lund. Lovisa är Lunds Universitets Biblioteks gemensamma katalog som innehåller böcker, tidskrifter, doktorsavhandlingar, rapporter, e-böcker och e-tidskrifter medan LIBRIS är Sveriges nationella bibliotekskatalog. Genom dessa sökverktyg kunde vi samla in litteratur

---

<sup>8</sup> Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö s. 46, 262, 270-271

<sup>9</sup> Exempel på uppsatser vi tagit del av är Fredriksson, Yenny; Styrström, Mathias. (2007) *Framgångsrikt intraprenörskap- vad stoppar kreativiteten*. C- uppsats från Umeå Universitet, Handelshögskolan och Steinmetz, Carolina; Åkeson; Cecilia. (2006) *Kontinuerligt intraprenörskap : En studie av datorspelsbranschen*. C-uppsats från Södertörns högskola/Institutionen för ekonomi och företagande

<sup>10</sup> [http://www.uppsatser.se/om\\_uppsatser/](http://www.uppsatser.se/om_uppsatser/) hämtat den 24 april 2008 kl 14:38

<sup>11</sup> <http://www.nutek.se/> hämtat den 24 april 2008 kl 17:26

<sup>12</sup> <http://www.itps.se/> hämtat den 24 april 2008 kl 17:30

men inte vetenskapliga artiklar och därför använde vi ELIN@Lund som erbjuder ett brett sortiment av just detta.<sup>13</sup>

Förutom att vi sökte på givna källor använde vi även sökord så som "entrepreneurship", "intrapreneurship", "corporate entrepreneurship", "barrier", "obstacle", "service" och "innovation". Vi sökte på orden enskilt men även i diverse kombinationer för att få en översikt av entreprenörskaps- och tjänsteforskningen. Det insamlade materialet studerades till en början översiktligt genom att studera materialets struktur, ämne, generella slutsatser samt att vi tittade efter intressanta källor i förhållande till vårt valda ämne och syfte.<sup>14</sup> Vi letade upp de funna källorna som i sin tur bidrog med ytterligare referenser. I sökandet av nya referenser hade vi som ambition att finna grundkällan till den information som var användbar för vår undersökning. Grundkälla försäkras om att det vi uttalar oss om är tillförlitlig. Sökprocessen av referenser fortskred tills det att vi funnit den precision och fördjupning som krävdes för att formulera uppsatsens syfte och frågeställningar. För att hantera den mängd litteratur som vi insamlat genom de kontinuerliga källsökningarna, har vi aktivt sorterat och gjort urval under processens gång.<sup>15</sup> Urvalet presenteras i nästkommande stycke.

## **2.4 Urval**

Den litteratur vi fann sorterade vi upp efter de fem ämnesområdena: entreprenörskap, intraprenörskap, intraprenöriella barriärer, karaktärsdrag för serviceorganisation och tjänsteinnovation. För att vi skulle kunna vara konsekventa i vår urvalsprocess satte vi upp kriterier, som forskningen var tvungen att uppfylla för att anses relevant. Irrelevant forskning exkluderades, vilket i sig bidrog till en ytterligare fokusering och fördjupning.<sup>16</sup> Första kriteriet var att innehållet i litteraturen passade in i ramen för något utav de ovanstående ämnesområdena. Det andra kriteriet var att forskarnas bakgrund, verksamhetsområde och tidigare verk höll sig inom antingen forskningsfältet för entreprenörskap eller inom tjänsteforskning. När vi gjorde urvalet till vad som skulle tillhöra ämnesområdet intraprenöriella barriärer var det av vikt att vi med omsorg valde ut barriärteori som har sitt ursprung i intraprenörskap. Detta blev viktigt för oss då vi upptäckte att det fanns teorier

---

<sup>13</sup> <http://lovisa.lub.lu.se/cgi-bin/webgw/chameleon> hämtat den 24 april 2008 kl 14.48

<sup>14</sup> jfr Hart, Chris (1998) *Doing A Literature Review- Releasing The Social Science Research Imagination*. London, SAGE Publications. S. 53-54

<sup>15</sup> Ibid. 1998: 55

<sup>16</sup> Jfr Backman 1998:71



skrivet om barriärer mot innovation men ur ett helt annat perspektiv. Efter att ha gjort ett urval av och sorterat forskningen hade vi slutligen inom varje ämnesområde grupperingar av forskare och deras teorier. För att låta läsaren ta del av den kunskap vi erhållit och få en helhetssyn vill vi nedan redogöra för de forskare vi huvudsakligen i uppsatsen refererar till.

#### **2.4.1 Framstående forskare inom de fem ämnesområdena**

Inom ämnesområdet entreprenörskap skapade vi oss en översikt samt kartlade centrala bidrag och den teoretiska utvecklingen. Detta gjorde vi genom att ta del av Hans Landströms doktorsavhandling *Entreprenörskapets rötter* (2006) och Björn Bjerkes bok *Förklara eller förstå entreprenörskap?* (2005). Vi har även tagit del av Bengt Johannissons bok *Entreprenörskapets väsen* (2005). Denna litteratur introducerade intraprenörskapsforskningen samt olika forskare som skrivit om detta, vilket gjorde att vi kunde söka vidare.

Inom ämnesområdet intraprenörskap har vi tagit del av forskare såsom Gifford Pinchot III med boken *Intraprenörerna- entreprenörer som stannar i företag* (1986), Bostjan Antonic och Robert D Hisrich med artikeln *Clarifying the Intrapreneurship Concept* (2003). Vi har även tagit del av Gregory G Dess och G T Lumpkin med artikeln *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship* (2005) och Nicole Marie Richardson med artikeln *What It Takes to Be A Intrapreneur- Three Corporate Dynamos Run With A Big idea and bring in megaprofits for their companies* (2005). Litteraturen har varit till nytta för oss då den givit klarhet i teorier inom intraprenörskapsforskningen samt skillnaden mellan entreprenörskap och intraprenörskap.

Inom ämnesområdet intraprenöriella barriärer har vi tagit del av Morris barriärsteori som synliggör de sex barriärerna: system, struktur, strategi, policy och rutiner, människor och kultur. Morris barriärsteori är vår huvudteori och ett viktigt verktyg i vårt analysarbete då den synliggör barriärer mot innovationsförmåga som en del i intraprenörskapsforskningen. Vi har tagit del av Morris barriärsteori i tre olika verk. Boken *Entrepreneurial Intensity- Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies* (1998). Han har tillsammans med Donald F Kuratko och Jeffrey G Covin skrivit boken *Corporate Entrepreneurship & Innovation* (2008) och tillsammans med Don J Trotter skrivit artikeln *Institutionalizing Entrepreneurship in A Large Company: A Case Study at AT&T.* (1990).

Vi tycker att det är viktigt att tydliggöra att Morris inte är den enda forskaren som diskuterar problematiken om hinder. Exempel på forskare som på senare tid bidragit till diskussionen är Dale T Eesley och Clinton O Longenecker i artikeln *Gateways to Intrapreneurship* (2006) samt Peter Andrews och artikeln *Barriers to Innovation- Innovators Face Five Big Obstacles* (2007). Dock anser vi att det som dessa forskare belyser i sina artiklar inte bidrar med någon ny information utöver Morris barriärteori och därför är den tillräcklig och representativ för forskning för intraprenöriella barriärer. Tyngden av Morris barriärsteori styrks också av att den är återkommande och har lyfts fram i många av de verk vi tagit del av, även de som Morris själv inte varit med och författat.

Inom ämnesområdet karaktärsdrag för serviceorganisationer har vi tagit del av Christian Grönroos bok *Service Management och Marknadsföring- En CRM ansats* (2002) samt Richard Normanns bok *Service Management- ledning och strategi i tjänstproduktionen* (2000). Vi har även tagit del av Grönroos artikel *Från varulogik till tjänstelogik* (2005) och Jörgen Eksells artikel *Teorier om Servicemötet- en historisk beskrivning* i antologin *Servicemötet- multidisciplinära öppningar* skriven av Hervé Corvellec och Hans Lindquist. Denna litteratur har möjliggjort en förståelse för karaktärsdragen för serviceorganisationer samt vad som är typiskt för en tjänst.

För att få en förståelse för ämnesområdet karaktärsdrag för tjänsteinnovation har vi exempelvis tagit del av forskarna: Adegoke Oke och Keith Goffin och artikeln *Managing Innovation in the Service Sector* (2001), Jon Sundbo och artikeln *Management of Innovation in Services* (1997) samt Christopher J Easingwood och artikeln *New Produkt Development for Service Companies* (1986). Av dessa verk fick vi en förståelse för serviceproduktens och tjänsteinnovationens komplexa natur samt relationen mellan innovation och intraprenörskap.

## **2.5 Intervjuer**

### **2.5.1 Val av serviceorganisation och intervjupersoner**

Som vi i avsnittet, Val av metod, förklarat är intervjuerna och dess svar ett verktyg för att undersökningen ska få den verklighetsförankring och för att göra analysen mer levande. För att kunna fånga exempel och illustrationer från serviceorganisationers verklighet har vi valt att avgränsa oss till att intervjua personer verksamma inom hotellbranschen. Vi valde hotellbranschen då de är beroende av tjänster och god service samt då vi har uppfattningen om

att hotellverksamheter är tröga verksamheter vad gäller innovation, vilket kan bero på ett flertal hinder. Med utgångspunkt i detta har vi en förhoppning att få tydliga exempel på intraprenöriella barriärer. Vi har vidare valt att avgränsa oss till att utföra alla våra intervjuer på Scandic Hotels, Hotell Horisont i Helsingborg. (Se bilaga 1) Valet att utföra intervjuer på hotell i allmänhet och Scandic i synnerhet har endast varit ett sätt för oss att fånga illustrationer till vår analys. Illustrationer kunde egentligen ha varit hämtade från vilken hotell- eller serviceverksamhet som helst utan att nämnvärt påverka vårt resultat, detta eftersom det väsentliga är *vad* som sägs och inte *hur* eller *varför* det sägs. Vi är medvetna om att svaren och således illustrationerna hade sett annorlunda ut men eftersom vi gör en litteraturstudie hade det inte påverkat vårt resultat mer än att illustrationerna hade beskrivit hinder på ett annat sätt. Dock var det viktigt för oss att verksamheten där intervjuerna skulle utföras var en större organisation med olika avdelningar och hierarkiska nivåer. Detta för att matcha intraprenörskapsforskningen och barriärsteorin då den beskriver problematik och hinder i större organisationer.

För att intervjuerna skulle ge oss en helhetsbild av en serviceorganisation valde vi att intervjua sex personer på olika positioner och verksamhetsnivåer. En helhetsbild av en serviceorganisation är viktig då personer på olika positioner har olika perspektiv på organisationen samt därmed också tänker och upplever hinder på olika sätt. Vi tog kontakt med Scandic Hotel Horisont och bokade in sex enskilda intervjuer med Biträdande direktör, Receptionschef, Receptionist, Restaurangchef, Konferens- och Gruppbokare samt Städpersonal. Vi kom överrens om att genomföra samtliga intervjuer på hotellet dels för att intervjupersonerna skulle befinna sig i en trygg och familjär miljö, dels för att bespara deras tid. Vi är övertygade om att detta minskade stressfaktorn, nervositeten och osäkerheten inför intervjun, vilket hade en positiv effekt på intervjupersonernas svar.

## 2.5.2 Utformning av intervjuguide

Vi förberedde oss inför intervjuerna genom att utforma semistrukturerade intervjuguider.<sup>17</sup> (Se bilaga 2a och 2b) Intervjuguiderna fungerade som ett stöd för att försäkra oss om att vi ställde frågor som gav information om vad som kan hindra innovationsförmåga. Vi utformade två olika intervjuguider, en till cheferna och en till resterande personal. Anledningen till denna uppdelning berodde på att vi ville anpassa frågorna för att få ut så mycket information som

---

<sup>17</sup> Bryman 2002:127

möjligt av intervjupersonerna. För att introducera ämnet samt bygga upp ett förtroende för att få utförligare svar, började vi intervjuguiden med inledande frågor. Vi delade sedan in intervjuguiden i fem teman baserade på de intraprenöriella barriärerna: system, struktur, strategi, policy och rutiner och människor. Vi ställde inte några enskilda frågor angående kultur då vi ansåg att frågor inom övriga teman fångade svar om detta. Vid formulerandet av frågor inom vardera tema hade vi i åtanke att intervjupersonerna förmodligen inte var insatta i teorin, därför använde vi ett vardagligt språk som alla kan relatera till och minska avståndet mellan teori och verklighet. Det vardagliga språket var även viktigt för att undvika missuppfattningar och oanvändbar information.<sup>18</sup> Inom vardera tema bröt vi ner de generella frågorna i mer specifika underfrågor för att få ett djup i svaren. Då vi önskade att intervjupersonen utvecklade sina svar ytterligare ställde vi följdfrågor vilket var möjligt då intervjuguiderna var semistrukturerade.

### **2.5.3 Genomförandet av intervjuer**

När vi anlände till Scandic Hotell, Horisont för att utföra våra intervjuer blev vi tilldelade ett konferensrum. Båda författarna till denna uppsats medverkade i samtliga intervjuer. Intervjuerna med personalen tog cirka 30 minuter respektive cirka 45 minuter med cheferna. Den ena författaren hade en aktiv roll genom att ställa frågor, medan den andra var passiv och såg till att intervjun blev inspelad samt antecknade svaren vid sidan av. Anteckningarna utfördes som en säkerhet ifall tekniken svek oss. Inspelningen av intervjun var viktig för oss för att dokumentera och minnas det som sagts samt att undvika att vi tolkar det som sagts utan att ta hänsyn till kontexten. Efter avslutade intervjuer transkriberade vi det som hade sagts. Transkriberingen var ordagrann av samma skäl som gällde för inspelningen, det vill säga att undvika egna tolkningar av intervjumaterialet.

## **2.6 Analys av intraprenöriella barriärer i serviceorganisationer**

Analysprocessen består av tre steg och påbörjades redan i urvalsprocessen av insamlat material då vi fann Morris sex barriärer: system, struktur, strategi, policy och rutiner, människor och kultur och beslöt att dessa fick vara ett verktyg på vilket sätt vi identifierar och analyserar vilka hinder det finns för innovationsförmåga i serviceorganisationer.<sup>19</sup> Morris sex

---

<sup>18</sup> Lantz, Annika. (1993) *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund, Studentlitteratur. S. 54-55

<sup>19</sup> Hart 1998:53

barriärer baseras, som tidigare nämnts, på tillverkningsorganisationer och vår uppgift är att pröva dessa barriärer mot karaktärsdrag för serviceorganisationer och tjänsteinnovation, vilket blir nästa steg i analysprocessen.

För att kunna möjliggöra det andra steget i analysprocessen kommer vi att analysera varje barriär separat. Detta är ett sätt för oss att på ett fokuserat sätt lyfta fram teorier ur tjänsteforskningen som beskriver om barriären överhuvudtaget innebär ett hinder för innovationsförmågan i serviceorganisationer och i så fall på vilket sätt. Illustrationen från hotellverksamheten Scandic kommer kontinuerligt att föras in i våra resonemang. För att knyta ihop det mest centrala i våra resonemang avslutar vi varje barriär med en sammanfattning. Denna sammanfattning är en grund för att vi ska kunna gå vidare till det sista steget i analysprocessen.

I det tredje och sista steget i analysprocessen kopplas de sex barriärerna samman och vi analyserar relationen mellan dem. Detta för att avgöra vilka hinder som har större respektive mindre betydelse, eller om det är något hinder som saknas och bör tilläggas i teorin, för att få en bra tillpassning för vad som karaktäriserar en serviceorganisation och tjänsteinnovation.

## **2.7 Reflektion av arbetsprocessen**

När vi reflekterar över teorin om de intraprenöriella barriärerna inser vi att varje barriär är omfattande och heltäckande på det sätt att de rymmer många bromsklossar för innovation och lämnar inte några aspekter till slumpen. Detta har för oss inneburit att analysen är bred men med denna medvetenhet har vi ändå försökt dra resonemangen ett steg längre för att identifiera och specificera det som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. Däremot ser vi fördelarna med att analysen är omfattande och heltäckande eftersom syftet med uppsatsen är att identifiera, med andra ord kartlägga, vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. Bredden möjliggjorde att vi kunde fånga alla hinder som är relevanta för serviceorganisationer och omedvetet utelämnar vi inte något hinder. För att fånga djupet i analysen frågar vi oss själva om det hade varit en idé att fokusera på ett hinder. Men frågan är om det hade varit möjligt då, när vi började arbetsprocessen, det inte fanns någon forskning kring vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. Hur skulle vi utan en kartläggning av hinderna kunna välja ett hinder och fördjupa oss i den utan den kunskap vi har idag?

När vi reflekterar över teorin inom tjänsteforskningen inser vi att denna forskning ofta beskriver hur en serviceorganisation bör vara eller bör agera, vilket vi kritiserar genom att det blir svårt att plocka karaktärsdrag för serviceorganisationer och tjänsteinnovation. Svårigheten ligger i att forskningen framhåller hur serviceorganisationer bör vara, vilket inte behöver innebära att teorin speglar verkligheten. Verklighetsförankringen är viktig för att skapa trovärdighet i våra slutsatser. För att undgå att slutsatserna och resonemangen blir idealiserade har vi valt att använda intervjuer som illustrationer.

### 3. Intraprenörskaps- och tjänsteforskningen

---

*I metodkapitlet beskrivs det hur vi har gått tillväga för att genomföra undersökningen. I det aktuella kapitlet redogörs för undersökningens teoretiska utgångspunkter. Teorikapitlet består av tre delar: Från intraprenörskap till intraprenöriella barriärer, Karaktärsdrag för serviceorganisation och tjänsteinnovation samt Sammanfattning av teorikapitlet.*

---

#### 3.1 Från intraprenörskap till intraprenöriella barriärer

*Teorikapitlets första del är uppdelad i tre avsnitt: Intraprenörskapsforskningens framväxt, Intraprenörskap och Intraprenöriella barriärer. Denna del lägger fram den forskning som gjorts om entreprenörskap och hur denna utvecklats till intraprenörskap och i sin tur barriärer mot innovationsförmåga i organisationer.*

##### 3.1.1 Intraprenörskapsforskningens framväxt

Intraprenörskapsforskningen har växt fram ur forskningen kring entreprenörskap. Landström beskriver att entreprenörskapsforskningen har lång tradition och har sitt ursprung i nationalekonomin, men har successivt utvidgats till ett multidisciplinärt forskningsfält.

Johannisson skriver likt Landström att entreprenörskapet har definierats från många olika perspektiv, vilket gör att forskningsområdet kan anses komplext. Dock anser vi att Landström tydliggör fältet genom att lyfta fram tre perspektiv, på vilka sätt man kan definiera entreprenörskapet. För det första definierar han entreprenörskapet som en funktion på marknaden, för det andra som en individ och för det tredje som en process.<sup>20</sup>

Landström berättar att entreprenörskapet som *funktion på marknaden* började studeras under 1700- och 1800 talet och tillhör den nationalekonomiska traditionen. Bjerke menar med inspiration av Landström att teorierna inom detta perspektiv antar att entreprenören är en viktig drivkraft till ekonomisk utveckling.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Landström, Hans. (2006) *Entreprenörskapets rötter*. Lund, Studentlitteratur. S. 9, 14 jfr Johannisson, Bengt. (2005) *Entreprenörskapets väsen*. Lund, Studentlitteratur. S. 25

<sup>21</sup> Landström 2006: 15 jfr Bjerke, Björn. (2005) *Förklara eller förstå entreprenörskap*. Lund, Studentlitteratur. S. 92

Landström fortsätter att skildra forskningsutvecklingen genom att beskriva hur psykologiska och beteendevetenskapliga forskningsdiscipliner efter andra världskriget började intressera sig för entreprenörskapet och forskare definierade entreprenörskapet *som individ*. Speciellt fokuserade forskningen på personliga egenskaper och särskilda ansträngningar gjordes för att ”identifiera de egenskaper som urskilde entreprenören från andra individer.”<sup>22</sup>

Entreprenörskapsforskningen inom såväl de ekonomiska och beteendevetenskapliga forskningsområdena har, enligt Landström, allt sedan eskalerat. Vi tolkar det som att mängden forskning skapade ett behov av struktur och mer distinkta definitioner. Som en reaktion på detta definierades entreprenörskapet *som en process*. Entreprenörskapet som process innebär för det första för hur organisationer uppkommer. För det andra hur nya produkter/tjänster utvecklas. För det tredje hur individer påverkar varandra i innovationsprocessen och för det fjärde interaktionen mellan individen och organisationen.<sup>23</sup> Landström påpekar att den entreprenöriella processen innebär att upptäcka nya affärsmöjligheter samt att organisera på ett sätt så att verksamheten kan utnyttja och ta tillvara på innovationer.<sup>24</sup> Av detta förstår vi att definitionen av entreprenörskap som process är begynnelsen till intraprenörskapsforskningen, vilket Bjerke bekräftar då han menar att intraprenörskap handlar om verksameters förmåga att utnyttja och ta tillvara på innovationer.<sup>25</sup> Pinchot menar att intraprenörskapsforskningen uppkom som följd av att det under industrialismens senare del fanns många stora väletablerade företag som befann sig i en mognads och/eller nedgångsfas och behövde utveckla sin verksamhet. Allmänheten blev medveten om innovationens betydelse för ekonomisk utveckling och forskare började utforma teorier baserade på tillverkningsföretag.<sup>26</sup>

Efter att ha tagit del av en stor mängd litteratur har vi förstått att Pinchot är en erkänd forskare inom intraprenörskap och är den forskare som etablerat begreppet. Dess och Lumpkin hävdar även att han var den första som skärskiljde intraprenören från entreprenören<sup>27</sup>. Till skillnad från entreprenören, som är de människor som förvandlar och genomför sin idé genom att

---

<sup>22</sup> Landström 2006:17

<sup>23</sup> Landström 2006:21, 91

<sup>24</sup> Landström 2006:18-21

<sup>25</sup> Bjerke 2005: 114

<sup>26</sup> Pinchot, Gifford III (1986) *Intraprenörerna- entreprenörer som stannar I företaget*. Södertälje, Svenska Dagbladet. S. 31-47

<sup>27</sup> Dess, Gregory G; Lumpkin, G T. (2005) The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*. Vol. 19. Nr 1. Sid 147



starta ett nytt företag, menar Pinchot att intraprenörer är de som utvecklar den entreprenöriella andan inom stora och existerande företag.<sup>28</sup> Forskningen har sedan utvecklats och synonyma begrepp till intraprenörskap har uppkommit. Richardson är en av flera forskare som benämner intraprenörskap som bland annat ”corporate entrepreneurship” och ”corporate renewal”.<sup>29</sup>

Vi har nu redogjort för intraprenörskapsforskningens framväxt och kommer i nästkommande avsnitt djupare redogöra för teorier inom detta forskningsfält.

### 3.1.2 Intraprenörskap

Bjerke menar att intraprenörskapet har varit och fortfarande är ett forskningsfält med stor efterfrågan på utveckling. Han menar å andra sidan att många forskare tagit sig an detta fält efter Pinchot.<sup>30</sup> Nedan kommer vi att presentera definitioner från några av forskarna.

Pinchot hävdar att intraprenörskap äger rum när en enskild person eller grupp med engagemang ägnar sig åt en uppgift inom ett stort företag.<sup>31</sup> Landström är en annan forskare som påvisar att intraprenörskap är ett sätt för etablerade företag att skapa tillväxt och ”/.../ kan betraktas som ett ”kontinuerligt” entreprenörskap, där affärsmöjligheter upptäcks, organiseras och exploateras inom ramen för en befintlig verksamhetskontext.”<sup>32</sup> Sandberg menar att intraprenörskapet ses som en aktivitet präglad av nyfikenhet och att innovationssökandet oftast sker vid gränserna och inte i ledningen för organisationen. Eftersom Sandberg betonar att intraprenörskap inte sker i ledningen av organisationen tolkar vi att gränserna kan existera mellan frontpersonal och kund och/eller i samarbetet mellan olika avdelningar. Sandberg menar att ledningen ofta är inriktade på hur existerande rutiner och dess repetition kan skapa effektivitet samt hur olika system kan stödja produktionen. För att inte fastna i rutiner och stanna utvecklingen är det viktigt att ledningen skapar och tar tillvara på organisatorisk förnyelse och innovationer.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Pinchot 1986: 32, 34

<sup>29</sup> Richardson, Nicole Marie (2005) What it takes to be a successfull intraprenour. *Black Enterprise*. Vol. 36. Nr 5. Sid. 92-98. S. 93

<sup>30</sup> Bjerke 2005:115

<sup>31</sup> Pinchot 1986: 34

<sup>32</sup> Landström 2005:20

<sup>33</sup> Sandberg I Antonic, Bostjan; Hisrich, Robert D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 10. Nr. 1. Sid. 7-18. S. 4

Utifrån Sandbergs resonemang har forskarna Antonic och Hisrich skapat en egen definition av intraprenörskapet:

”/.../ An essentially activity-based or activity-oriented concept that operates at the organizational boundary and stretches current organizational products and services, technologies, norms, orientations, structures, or operations into new directions.”<sup>34</sup>

Johanna Mair har ett liknande synsätt på intraprenörskap som Antonic och Hisrich men menar istället att intraprenörskap sker oberoende på flera nivåer och inte bara i gränserna på organisationen.<sup>35</sup> För att intraprenörskap överhuvudtaget ska få utrymme inom en organisation är det av stor vikt att det finns handlingsfrihet och detta trycker författarna Eesley och Longenecker på. De menar att intraprenörskap handlar om att skapa nya produkter och möjligheter inom en organisation genom handlingsfrihet.<sup>36</sup>

I likhet med entreprenörskapsforskningen har forskare delat in intraprenörskap i tre fokusområden: *individ som intraprenör, utveckling av nya företagsenheter och den entreprenöriella organisationen*. Det sistnämnda fokusområdet innebär att man ser till organisationens karaktär,<sup>37</sup> vilket är intressant för vår undersökning eftersom vi måste ta hänsyn till hur en organisation fungerar för att kunna säga något om vad som hindrar innovationsförmåga inom serviceorganisationer. Jeffrey Covin and Dennis P Slevin är forskare som har fastställt entreprenöriella karaktärsdrag för en organisation. De menar att de konservativa företagen inte tar onödiga risker, ej är innovativa och är reaktiva medan en organisation präglad av entreprenöriell anda är tvärtom, det vill säga risktagande, innovativ och proaktiv.<sup>38</sup> Förutom dessa tre karaktärsdrag har vi funnit att Dess och Lumpkin har lagt till ytterligare två, vilka är autonomi och konkurrenskraft. De menar att alla fem är viktiga för att genomsyra och därmed förhöja den entreprenöriella andan hos personalen inom organisationen.<sup>39</sup>

Som en förlängning av de tre olika fokusområdena påpekar Dylan Jones-Evans i Bjerke att intraprenörskapet kan ses på tre olika nivåer: generellt, formellt och informellt. *Generellt*

---

<sup>34</sup>Ibid. 2003: 15

<sup>35</sup> Mair, Johanna. (2002) Entrepreneurial behaviour in a large traditional firm: Exploring key drivers. *Report IESE Business School Research paper*. University of Navarra. Nr 466. S. 1

<sup>36</sup> Eesley; Longenecker 2006: 19

<sup>37</sup> Antonic & Hisrich 2003:2

<sup>38</sup> Covin, Jeffrey G; Slevin, Dennis P. (1989) Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. Nr 1. Sid 75-87. S. 77 Jfr Antonic & Hisrich 2003:3

<sup>39</sup> Dess; Lumpkin 2005: 147

intraprenörskap sker genom att utveckla ett klimat för nya affärer. *Formellt* intraprenörskap innebär att organisationen utvecklar självständiga enheter i organisationen som har ansvaret att ta fram nya varor eller tjänster medan *informellt* intraprenörskap ses som att organisationen försöker uppmuntra de anställda till att ta eget initiativ till innovationer.<sup>40</sup> Då vi undersöker hinder mot innovationsförmåga är det av vikt att reflektera över vilken betydelse organisationsklimatet har och organisationens förmåga att uppmuntra sin personal till innovation. Därför tar vi avstamp i generellt och informellt intraprenörskap och bortser från formellt.

Intraprenörskap är en process som utvecklas med tiden. Detta medför att organisationen kan förbättra sina intraprenöriella egenskaper genom reflektion och förbättring av exempelvis rutiner. Antonic och Hisrich spinner vidare genom att påpeka att när en organisation arbetar med att utveckla intraprenörskapet kan nya rutiner skapas, som i sin tur ger utrymme för kreativt initiativtagande. Detta utrymme ger ”näring” till att intraprenörskapet ska fortsätta utvecklas.<sup>41</sup> Michael Hitt och Duane R Ireland menar att om en organisation arbetar aktivt med intraprenörskap kan de öka sin förmåga att överleva på marknaden, öka sin tillväxt, resultat och skapa förnyelse inom organisationen.<sup>42</sup>

Richardsson säger att intraprenörskapet kräver engagerade och kreativa personer, det vill säga intraprenörer. För att dessa ska kunna få utlopp för sina innovationer är det av vikt att de stöttas av organisationen genom att den tillför resurser och tar på sig ansvar för risker.<sup>43</sup> Dock påpekar Pinchot bristen i att många av de stora företagen inte ger tillräckligt med resurser och befogenheter till intraprenören vilket ligger som grund till en dålig utveckling av innovationer. ”De trivs vanligen inte med hierarkin”<sup>44</sup> menar Pinchot. Både han och Richardson menar att intraprenören vill ha möjligheten till handlingsfrihet och befogenheter vilket hierarki och dess byråkratiska ramar hindrar.<sup>45</sup> Organisationen måste även skapa sig en

---

<sup>40</sup> Bjerke 2005:114-115

<sup>41</sup> Antonic & Hisrich 2003:6-8

<sup>42</sup> Hitt, Michael; Ireland, R Duane (2000) *The intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research*. In: Sexton, Donald L; Landström, Hans. (2000) *The Blackwell Handbook of entrepreneurship*. Oxford, Blackwell Publishing Ltd. S. 48

<sup>43</sup> Richardson 2005:98

<sup>44</sup> Pinchot 1986:288

<sup>45</sup> Pinchot 1986:78-81 jfr Richardson 2005:98

förståelse för att innovationerna inom en större verksamhet sällan genomförs av en person utan istället av ett team.<sup>46</sup>

Vi har nu redogjort för teorier inom intraprenörskapsforskningens som visar vad som främjar innovationsförmåga och därmed även fått en indikation på vad som kan hämma. I nästkommande avsnitt går vi djupare in på vad som hindrar innovationsförmågan genom att redogöra för teorier om intraprenöriella barriärer.

### 3.1.3 Intraprenöriella barriärer

Morris har bidragit med en fördjupning av intraprenörskapsforskningen genom att synliggöra barriärer för intraprenörskap.<sup>47</sup> Morris menar att det finns mycket som kan motsätta och hindra att den entreprenöriella andan infinner sig och att innovativa idéer kan flöda fritt.<sup>48</sup> Forskaren beskriver motsättningar mot intraprenörskap på ett levande sätt då han skriver:

“More fundamentally, entrepreneurship can be extremely threatening to the people who do everyday work of the organization because it can be disruptive, uncomfortable, irritating, and distracting.”<sup>49</sup>

Viktigt att poängtera är att Morris ser barriärerna som ett hjälpmedel att härleda och kategorisera samt skapa förståelse för varifrån bromsklossarna för innovation kan härstamma.<sup>50</sup> Morris påpekar även att dessa barriärer inte bara är självständiga utan de kan samverka med varandra.<sup>51</sup> Morris och Trotter menar att utmaningen för intraprenörskapet är att övervinna dessa barriärer genom att skapa en förståelse för den entreprenöriella processen och kunna identifiera och uppmuntra innovationsförmåga, risktagande och proaktivt handlande.<sup>52</sup>

Morris framhäver sex barriärer som kan innebära hinder och hot för den entreprenöriella andan. Dessa barriärer är: *system, struktur, strategi, policy och rutiner, människor samt kultur*.<sup>53</sup> Vi kommer nedan att beskriva barriärerna var och en.

---

<sup>46</sup> Pinchot 1986:60-61

<sup>47</sup> Morris; Trotter 1990: 131-139

<sup>48</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008: 277-278

<sup>49</sup> Ibid. 2008:277

<sup>50</sup> Ibid. 2008:277-284

<sup>51</sup> Morris 1998: 97

<sup>52</sup> Morris; Trotter 1990: 131,133 jfr Morris 1998: 93

<sup>53</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008:278-284

## **System**

Morris förklarar att etablerade och formella system är nödvändigt för en fungerande och effektiv organisation. Ett system består enligt Morris och Trotter av kontroll-, budget- och kostnadssystem.<sup>54</sup> Morris menar att system som barriär syftar exempelvis på missriktade belönings- och mätinstrument, resurskrävande kontrollsystem, oflexibla budgetsystem, godtycklig kostnadsallokering och allt för snäva planeringssystem. Han menar även att ”These systems exist to provide stability, order, and coordination to an increasingly complex internal corporate environment. The trade-off, however, is a strong disincentive for entrepreneurship”.<sup>55</sup> Steven Kerr tar diskussionen till en ytterligare nivå och menar att ledaren är en viktig aktör i detta system som ofta förväntar sig ett innovativt beteende, men märkligt nog mäter och betonar en försiktig framtoning.<sup>56</sup> Morris menar i anslutning till detta att ledaren ofta har en misstro till personalens omdömesförmåga, vilket kan leda till att personalen inte får eller inte har tillräcklig självförtroende för att ta saker i egna händer. Morris och Trotter sammanfattar denna barriär på ett bra sätt då de skriver att ”planning and documentation procedures often serves as obstacles”.<sup>57</sup> Ändå påstår Morris att planering och dokumentering är avgörande för en fungerande organisation och även för ett framgångsrikt intraprenörskap.<sup>58</sup>

## **Struktur**

Struktur kan, så som Morris visar, fungera som en barriär då tillexempel organisationsstrukturen har för många hierarkiska nivåer, de olika avdelningarna blir separerade från varandra, kontrollen är för snäv och att styrningen är centraliserad.<sup>59</sup> Dessutom kan innovationsförmågan hämmas av att personalen har ansvar utan handlingsfrihet, kommunikationskanalerna är begränsade samt att det inte finns någon som tar ansvar för att införa innovationsarbete och utföra förändring. Morris uppmärksammar att för många hierarkiska nivåer är en grundläggande barriär, som bidrar med att andra hinder uppkommer, såsom centralstyrning och begränsade kommunikationskanaler. Morris menar även att om kontrollen är för hård innebär det att personalen har lite utrymme att vara kreativ

---

<sup>54</sup> Morris; Trotter 1990: 132

<sup>55</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008:279

<sup>56</sup> Steven Kerr i Morris; Kuratko; Covin 2008:279

<sup>57</sup> Morris; Trotter 1990:134

<sup>58</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008:279-280

<sup>59</sup> Morris 1998:98

och att improvisera. Kreativiteten reduceras om beslutstagande inte får ta del i det vardagliga arbetet.<sup>60</sup>

### **Strategi**

Morris menar att strategibarriären kan förstås genom att titta på organisationens mål, dess formella strategi och vision samt karaktären på ledarskapet. Han menar att om inte entreprenörskapet stöds uppifrån och inte är en del av organisationens affärsmodell kan inte en entreprenöriell anda införas. För att skapa den entreprenöriella andan poängterar Morris vikten av att ledaren är engagerad i den entreprenöriella processen. Han menar också att det är viktigt att ledaren fungerar som en rollmodell och genom handling visar att innovation uppskattas och risktagande accepteras.<sup>61</sup>

### **Policy och rutiner**

Denna barriär innefattar enligt Morris långa och komplexa beslutsvägar, krävande dokumentering och övertro på etablerade rutiner. Forskaren skriver också att denna barriär påverkar hur organisationen hanterar förändringar och det obekanta. En bieffekt av en allt för detaljerad och komplex policy för produktutveckling är att intraprenören upplever att det blir för jobbigt och tidskrävande att fullfölja sin idé.<sup>62</sup> I förhållande till den aktuella barriären återupptar Morris och Trotter resonemanget om att policy och rutiner kan upplevas betungande och att intraprenören efterfrågar handlingsfrihet.<sup>63</sup>

### **Människor**

Morris påstår att det finns praktisk erfarenhet som bevisar att människor är den mest kritiska barriären för intraprenörskap. Han diskuterar hur en individs attityder och perceptioner skapar begränsande ramar för hur kreativt vi tänker. Inom denna barriär lyfter forskaren fram personalen och mellanmänniska relationer inom en organisation som en orsak till att kreativiteten hämmas. Rädsla för misslyckande, motsättning mot förändring, ovilja att vara annorlunda, kortsiktigt tänkande kan fungera som en barriär. Då personalen har bristande kunskap och erfarenhet av den innovationsskapande processen skapar det osäkerhet som gör att intraprenörskapet inte kan få utlopp. Morris och Trotter framhåller emellertid att

---

<sup>60</sup> Morris; Kuratko, Covin 2008:280-281

<sup>61</sup> Ibid. 2008:280- 282

<sup>62</sup> Ibid. 2008:280, 282

<sup>63</sup> Morris; Trotter 1990:135 jfr Morris; Kuratko; Covin 2008:280, 282

människors motivation är ett bekymmer för innovationsförmåga, speciellt för de som drivs av makt och status.<sup>64</sup>

Morris lyfter fram en problematik med människor som barriär då han förklarar att personalen har en tendens att bli bekväma i hur de brukar arbeta och är skeptiska till förändring, vilket ses som ett hot. Detta blir speciellt påtagligt då personalen inte känner att de har inverkan eller ansvar i förändringsprocessen.<sup>65</sup> I anslutning till detta betonar Morris värdet av att ledningen arbetar aktivt för att involvera personalen i utvecklingsarbetet, vara proaktiva stället för reaktiva och visar att motgångar och misslyckande ofta leder till nyttiga erfarenheter. Motgångar och misslyckande bör, enligt Morris, accepteras som en del av utvecklingsarbete. Ett möjligt scenario är även att personalen inte vill vara delaktiga, vilket kan beror på att de upplever att de redan är tillräckligt belastade med arbete och känner att utvecklingsarbete är för krävande.<sup>66</sup>

Vi har i avsnittet intraprenöriella barriärer redogjort för barriärsteorin som visar på sex barriärer: system, struktur, strategi, policy och rutiner, människor och kultur som hindrar innovationsförmågan i tillverkningsorganisationer. Tidigare i teorikapitlets första del har vi redogjort för att intraprenörskap innebär att organisationer är risktagande, innovativ, proaktiv, autonom och konkurrenskraftig. Vi har även förklarat att innovation främst sker hos frontpersonalen men även på andra nivåer i organisationen. Dessutom har vi skildrat att ledningen ofta försöker underlätta personalens arbete genom effektivisering. Som vi i metoden skrivit kommer vi i analysen pröva den befintliga barriärsteorin mot karaktärsdragen för serviceorganisationer och tjänsteinnovation. Därför blir sådan teori betydelsefull och teori om karaktärsdrag för serviceorganisationer och tjänsteinnovation kommer presenteras i nästkommande kapitel.

---

<sup>64</sup> Morris; Trotter 1990:136

<sup>65</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008:282

<sup>66</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008:280, 282-284 jfr Morris 1998: 100

### **3.2 Karaktärsdrag för serviceorganisationer och tjänsteinnovation**

*Teorikapitlets andra del är uppdelad i två avsnitt: Serviceorganisationer och Tjänsteinnovation, vilka framhåller det som kännetecknar serviceorganisationer och förklarar innebörden av innovation av tjänster.*

#### **3.2.1 Serviceorganisationer**

Under de senaste decennierna har åtskilliga servicebegrepp såsom relationer, handlingsfrihet och värdeskapande fått en ökad betydelse i dagens samhälle och i organisationer. Christian Grönroos diskuterar kring detta och menar att tjänster under industrialismen bara sågs som ett extra tillägg utan att ha något speciellt värde men idag har företag fått upp ögonen för dess centrala och viktiga roll i förskaffandet av bland annat konkurrensfördelar.<sup>67</sup> Normann är, förutom Grönroos, en av de forskare som dykt ner i karaktären av serviceorganisationer och menar att de består, till skillnad från industriföretag, av funktioner, vilka har ömsesidigt förhållande samt uppbyggt av ett system präglad av känslighet och komplexitet.<sup>68</sup> Norman menar att när man analyserar serviceorganisationer bör man vara medveten om att strategin och det operativa systemet är sammanlänkande. Dock finner forskaren att strategin ofta är väl genomtänkt och utarbetad medan bristerna uppstår i det operativa systemet. Att problemen uppstår i det operativa systemet beror på serviceorganisationers system är komplext.<sup>69</sup> Grönroos menar att ledningen i en serviceorganisation måste utgå från ett tjänsteperspektiv i utformandet av en strategi. Tjänsteperspektivet innebär att ledningen fokuserar på kundrelationer samt förädlar dessa genom att utveckla tjänster som möter kundens behov, vilket i sin tur resulterar i att kunden upplever god tjänstekvalitet och företaget blir mer konkurrenskraftigt.<sup>70</sup>

Normann menar att för att kunden ska uppleva god tjänstekvalitet är det många delar som bör integreras, vilket gör tjänstekonceptet komplext. Normann beskriver vidare att tjänstekonceptet framhåller den kvaliteten som kunden erhåller vid servicen av tjänsten. I samband med tjänstekonceptet har Grönroos framställt två dimensioner som visar på den

---

<sup>67</sup> Grönroos, Christian. (2002) *Service Management och Marknadsföring- En CRM Ansats*. Malmö, Liber Ekonomi. S. 11

<sup>68</sup> Normann, Richard (2000) *Service Management- ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö, Liber Ekonomi. S. 58, 63

<sup>69</sup> Normann 2000:62-63, 199

<sup>70</sup> Grönroos 2002: 16-17, 225



tjänstekvalitet som kunden upplever vid servicemötet. Den första dimensionen är teknisk kvalitet det vill säga *vad* kunden erhåller. Den andra dimensionen är *hur* tjänsten förmedlas till kunden det vill säga funktionell kvalitet.<sup>71</sup>

Som en fördjupning på bland annat den funktionella kvaliteten har Grönroos utvecklat modellen, utvidgat tjänsteerbjudande, som betonar att hur kvaliteten i tjänsteprocessen upplevs beror på den situation kunden befinner sig i. Det vill säga upplevelsen hos kunden beror på tjänstens tillgänglighet, interaktioner med tjänsteföretaget och till sist kundens medverkan.<sup>72</sup> Normann menar att förmedlandet av service innefattar interaktion mellan personal, kund samt teknologi och fysisk support, vilket han kallar för serviceleveranssystemet. Han menar att personalens handlingar och kompetens, de fysiska attributen samt andra kunder påverkar hur kunden upplever tjänstekvalitet. Normann påpekar även att det är i serviceleveranssystemet som de mest unika och innovativa idéerna uppkommer i serviceorganisationer och inte i tjänstekonceptet.<sup>73</sup> Vi förstår att kärntjänsten till exempel kan vara svår att förändra medan personalen i interaktion med kunden kan känna av kundens individuella behov och erbjuda "det lilla extra". Normanns serviceleveranssystem menar vi kan liknas vid begreppet servicemötet som John Czepiel, Michael Solomon och Carol Surprenant har undersökt. De har definierat servicemötet som "…/ a service encounter is one human being interacting with another."<sup>74</sup> Interaktion mellan kund och personal kallar Grönroos istället för sanningens ögonblick, det vill säga "…/ den tid och den plats tjänsteleverantören har möjlighet att visa kunden vilken kvalitet tjänsterna har."<sup>75</sup> Jörgen Eksell menar vidare att servicemötet som sker mellan frontpersonal och kund sker under en begränsad tidsperiod. Han menar vidare att det är av stor vikt att detta ögonblick uppfyller de förväntningar på upplevelsen som kunden har och att det inte uppstår några misstag. Eftersom sanningens ögonblick snabbt är förbi är det svårt att lägga till ytterligare värde på kvaliteten och korrigera misstagen och när kundens förväntningar inte överensstämmer med vad som faktiskt upplevs uppstår.<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup> Normann 2000:60 jfr Grönroos 2002:75-76

<sup>72</sup> Grönroos 2002:182-189

<sup>73</sup> Normann 2000:60, 85

<sup>74</sup> Czepiel, John A; Solomon, Michael R; Surprenant, Carol F. (1985) *The Service Encounter: Managing Employee/ Customer Interaction in Service Business*. Lexington, MA, Lexington Books. Sid 3

<sup>75</sup> Grönroos 2002:85

<sup>76</sup> Eksell, Jörgen. (2005) "Teroier om servicemötet- En historisk beskrivning". In: Corvellec, Hervé; Lindquist, Hans. (red). *Servicemötet- Multidisciplinära öppningar*. Sid 11-31. Malmö, Liber Ekonomi. Sid 19-22

Pierre Eiglier och Erik Langeard har i likhet med Normann forskat kring leveranssystemet av service och utvecklade serviceproduktionmodellen, eller även kallat serviceproduktionsmodellen. (Se bilaga 3) Serviceproduktionmodellen visar, som även Normann påpekar, att personal, kund och teknisk och fysisk support är viktiga delar i leveranssystemet.<sup>77</sup> Serviceproduktionmodellen belyser, utöver Normanns resonemang, att serviceorganisationen både kan ha en synlig respektive osynlig del för kunden och redogör i anknytning till detta vikten av för den interna organisationen och dess system. Sambandet mellan den synliga och osynliga delen kopplar vi samman med Normanns uttalande om att det operativa systemet och strategin är sammanlänkande. Eiglier och Langeard menar att *kunden*, den *fysiska miljön* och *frontpersonalen* ingår i den synliga delen och deras interaktioner bildar grunden i tjänsten. Forskarna Eiglier och Langeard påpekar att den osynliga delen innefattar den *interna organisationen* och dess *system* exempelvis ledning och administration. Grönroos framhäver även företagskulturen som en del av den osynliga delen och menar att den är betydelsefull för framgångsrika företag. Eiglier och Langeard skriver att det är av stor vikt att den osynliga delen stödjer det arbete kontaktpersonalen utför och att det finns en bra kommunikation dem emellan. Detta för att frontpersonalen ska kunna leverera en god service till kunden.<sup>78</sup> För att den osynliga delen av en serviceorganisation ska kunna stödja frontpersonalen menar Grönroos att det bör finnas, så få hierarkiska lager och beslutsnivåer som möjligt mellan kunderna och den högsta ledningen. Dessutom menar han att en tvåvägskommunikation mellan ledning och personal är av vikt. Dock antyder Grönroos att serviceorganisationer ofta lever kvar i gamla traditioner och är byråkratiska med ett stort antal hierarkiska nivåer.<sup>79</sup> Som ovanstående resonemang visar är personal, kund, teknologi och fysisk support samt kultur och filosofi viktiga delar i serviceleveranssystemet och därför kommer vi nedan närmare beskriva dessa delar.

### **Personal**

Normann menar att serviceorganisationer kräver mycket personal, det vill säga de är personalintensiva. Han fortsätter skriva att kompetent och lojal personal är en av serviceorganisationers nyckelresurser. Personalen är de som med sin kreativitet kan skapa och förbättra olika serviceerbjudanden samt bygga upp kontakter. Inom just en

---

<sup>77</sup> Eksell 2005:14-16

<sup>78</sup> Grönroos 2002: 393-406 jfr Pierre Eiglier och Erik Langeard i Davies, Barry; Ward, Philippa. (2002) *Managing the Retail Consumption*. New York, Johan Wiley & Sons. Sid 117-122 jfr Eksell 2005:14-15

<sup>79</sup> Grönroos 2002:336-338, 370

serviceorganisation lägger Normann tyngden på hur viktigt det är med kompetens för att kunna hänga med och svara på snabba förändringskrav hos både kunden och marknaden. Ett hot som Normann ser med att ha mänskliga resurser som nyckelresurs är att kunskapen försvinner med personen när den lämnar organisationen. Även om personalen har en stor betydelse i serviceorganisationer är det många som inte lägger ner resurser på utbildning och utveckling av personal då de ser detta som en kostnad och inte en investering. Företagen har som inställning, enligt Normann, att det är upp till individen själv att värna och utveckla sin kompetens.<sup>80</sup> Både Normann och Grönroos påpekar att personalen på ett serviceföretag ofta är lågutbildade men samtidigt trycker de på hur viktigt det är med att ha färdigheter för att lösa problem. Det är av stor vikt att organisationens ledning ger personalen handlingsfrihet så att de kan skapa positiva upplevelser och därmed skapa kvalitet för kunden samt skapa nya idéer.<sup>81</sup> Grönroos skriver att:

”Om personalen med kundkontakt inte har befogenhet att tänka och fatta beslut själva, blir de offer för ett stelbent system. Kontaktpersonal förlorar motivationen som en följd av stela regler och system som hindrar dem i stället för att ge dem befogenhet att hantera avvikelser från de sedvanliga rutinerna.”<sup>82</sup>

Grönroos fortsätter med att säga att ledningen bör ta till vara på de idéer som kontaktpersonalen sitter på då de kan ha en stor betydelse för kundrelationen i form av kvalitet och lojalitet, vilket i sin tur underlättar för dem som fattar det centrala beslutsfattandet.<sup>83</sup>

## **Kund**

Normann påpekar att kunden intar en komplex roll i deras interaktion med serviceorganisationer eftersom den tillhör organisationens marknadssegment samtidigt som de deltar i serviceleveranssystemet. Kunden ses därför både som konsument och som producent. Normann fortsätter med att beskriva olika sätt kunden kan delta i interaktionen med serviceorganisationen. Deltagandet kan bland annat ske i form av att kunden uttrycker sina behov och mål, tar del av serviceproduktionen av till exempel självbetjäntning, hjälper till med förslag till utveckling av servicesystemen samt marknadsföring av organisationen genom

---

<sup>80</sup> Normann 2000:61, 87-89

<sup>81</sup> Normann 2000:97,101 jfr Grönroos 2002: 77, 221, 384

<sup>82</sup> Grönroos 2002:220

<sup>83</sup> Normann 2000:97,101 jfr Grönroos 2002: 77, 221, 384

word-of-mouth.<sup>84</sup> Samtidigt bör organisationen följa kundens behov samt se till kundens kunskaps- och delaktighetsnivå.<sup>85</sup> Grönroos menar i likhet med Normann att det är viktigt att organisationen tränar personalen till att tillfredsställa just den enskilda kundens förväntningar, behov och önskemål för att skapa en positiv individuell upplevelse. Detta eftersom kundens kvalitetsupplevelse är individuell och man besitter olika behov och krav på hur en tjänst ska se ut och hur man vill bli bemött.<sup>86</sup>

### **Teknologi och fysisk support**

Teknologi och fysisk support ser Normann inte som lika betydelsefulla som de andra aspekterna, det vill säga personal och kund, då de inte skiljer sig så mycket från tillverkningsföretag. Han vill dock påpeka att teknologi och Internetutvecklingen har haft en positiv inverkan på serviceorganisationer då de har hjälpt till att öka flödet av kommunikation och information. Teknikutvecklingen har även möjliggjort för utveckling av nya affärer, nya tjänster och nytt värdeskapande.<sup>87</sup> Normann och Grönroos trycker på att de tekniska och andra supportsystemen är av stor vikt för att underlätta interaktionen mellan kund och personal eller andra interaktiva system.<sup>88</sup>

### **Kultur och filosofi**

Både Grönroos och Normann trycker på att kultur och filosofi är de två faktorer som utgör en serviceorganisationens framgång på lång sikt. Dessa två faktorer lägger grund för de värderingar och normer som skapar ett gemensamt beteende och mål hos personalen. På så sätt hjälper organisationens kultur och filosofi att kontrollera, bibehålla och utveckla serviceleveranssystemet och därmed skapa nöjda kunder på lång sikt. Kulturen genomsyrar organisationens alla delar då den exempelvis kan ta uttryck i institutioner, språk, relationer och arbetet med den är krävande då alla inom företaget ska socialiseras in i den. Normann menar vidare att kulturen har en viktig roll i serviceorganisationer då den styr både det dagliga och långsiktiga arbetet. Han menar att i en serviceorganisation med dess särskilda karaktär, exempelvis dess immaterialitet behövs rutiner, regler och normer för att den dagliga aktiviteten ska fungera samtidigt som kulturen hjälper till att skapa en långsiktig

---

<sup>84</sup> Normann 2000:61, 113

<sup>85</sup> Ibid. 2000:60

<sup>86</sup> Grönroos 2002:347-349

<sup>87</sup> Normann 2000: 61, 134

<sup>88</sup> Normann 2000: 61, 134, 136 jfr Grönroos, Christian. (2005) Från varulogik till tjänstelogik. In: Corvellec, Hervé; Lindquist, Hans. (red). *Serviceöppet- Multidisciplinära öppningar*. Malmö, Liber Ekonomi. Sid 232

affärsstrategi.<sup>89</sup> Grönroos menar att kulturen är svår att finna i en organisation då den oftast är inbäddad och är alltid närvarande. Med utgångspunkt i detta menar han att företagskulturen kan skapa goda förutsättningar för konkurrensfördelar och därmed är det viktigt att ledningen arbetar hårt med att underhålla, implementera och utveckla kulturen. Grönroos påpekar även att personalens handlingskraft beror på i hur stor omfattning kulturen är förankrad, det vill säga en starkt implementerad kultur skapar trygghet hos personalen vilket medför en självsäkerhet i deras handlingar i att möta kundens behov. En stark företagskultur kan vara fördelaktigt menar Grönroos men i motsatts till detta hävdar han att kulturen också kan bli ett hinder för förändring, vilket är negativt för serviceorganisationer då de befinner sig i en föränderlig bransch som kräver nyskapande och nya sätt att tänka.<sup>90</sup>

Vi har nu redogjort för serviceorganisationers karaktärsdrag och motiverat att serviceorganisationer kräver nyskapande och kreativt tänkande för att bli konkurrenskraftiga. I nästkommande kapitel presenteras teorier om tjänsteinnovation för att skapa en förståelse om tjänsteinnovationens komplexa natur och hur serviceprodukten kan utvecklas.

### 3.2.2 Tjänsteinnovation

Christian Grönroos återger att tjänsteforskningen uppkom och växte under 1970-talet samt att forskningen påvisade skillnader mellan varor och tjänster. Grönroos skriver att:

”/.../tjänster är processer, medan varor är slutprodukter av processer (av produktionsprocesser). Tjänsteproduktion är processer öppna för kunderna och konsumenterna, medan varuproduktion är slutna process där kunden och konsumenten inte har någon direkt insyn. Därav följer att produktionen och konsumtionen av tjänster åtminstone delvis äger rum samtidigt och att konsumenten medverkar i, påverkar och påverkas av produktionsprocessen”<sup>91</sup>

Barry Davies och Philippa Ward samt Easingwood är exempel på forskare som också varit inne på skillnaden på varor och tjänster. Dessa forskare framhäver fyra dimensioner som utgör en tjänst. En tjänst är opåtaglig, kan ej lagras, produceras och konsumeras samtidigt

---

<sup>89</sup> Normann 2000:61, 193-195

<sup>90</sup> Grönroos 2002: 393-394

<sup>91</sup> Grönroos 2005: 227

samt är heterogen då tjänsten anpassas i den interaktiva processen mellan personal och konsument.<sup>92</sup>

En tjänst har, enligt Grönroos, som syfte att lösa kundens problem och på så sätt ge kunden ett upplevt värde, även kallat värdeskapande process. Han menar i detta sammanhang att för att stödja kundens processer och skapa ett upplevt värde krävs det en helhet, där olika resurser och element i kundkontakten samverkar och integreras med varandra.<sup>93</sup> Normann skriver att kundrelationer är den viktigaste tillgången för servicenäringen. Företagsledningen måste ändra fokus och inriktas på denna avhörande tillgång.<sup>94</sup> Enligt Normann har värdeskapande en viktig betydelse för kundrelationen.<sup>95</sup> Av detta förstår vi att genom ökad skicklighet i att erbjuda kunden ett värde kan serviceföretag vinna konkurrensen, det vill säga tjänsteinnovation kan innebära att finna lösningar för att öka värdeskapande för kunden.

Av Grönroos påstående att värdeprocessen kräver en helhet kan vi därmed konstatera att tjänsteinnovation är en komplex aktivitet. Normann menar att tjänsteinnovation är mindre radikal i jämförelse med en teknisk produktinnovation.<sup>96</sup> Synen på tjänsteinnovation avviker alltså från den traditionella definitionen, som grundar sig på Schumpeters definition av innovation. Det vill säga "en ny produkt (vara eller tjänst), en ny produktionsmetod, en ny marknad, en ny insatsvara, en ny organisationsform"<sup>97</sup>. Med inspiration av Pinchot och Pellaman framhåller Petterson att innovation kan bestå av "relativt små förändringar".<sup>98</sup> Detta leder till att vi ser tjänsten som en innovation då den är mindre radikal och utvecklas under en kontinuerlig process.

Normann räknar upp att tjänsteinnovation bland annat kan innebära att företaget: erbjuder nya tjänster, skapar forum för kunden att utöva självservice, finslipar sina rutiner för att reproducera serviceleveranssystemet samt utvidgar tjänstepaket.<sup>99</sup> Han förtydligar och problematiserar tjänsteinnovation då han skriver att "Det är förmågan att skapa ett system som

---

<sup>92</sup> Davies, Barry; Ward, Philippa. (2002) *Managing the Retail Consumption*. New York, Johan Wiley & Sons. S. 282- 285 Jfr. Easingwood, Christopher J. (1986) New Product Development For Service Companies. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol 3. Nr 4. Sid. 264-275. S. 263-265

<sup>93</sup> Grönroos 2005:230, 232-234

<sup>94</sup> Normann 2000: 32

<sup>95</sup> Ibid. 2000:32

<sup>96</sup> Normann 2000:32, 84

<sup>97</sup>Petterson, Jan-Erik (2002). Intraprenörer, innovationer och tillväxt i svenska storföretag. *Institutet for tillväxtpolitiska studier*. S. 8.

<sup>98</sup> Petterson 2002: 8 Jfr Sundbo 1997: 435

<sup>99</sup> Normann 2000: 32

kan producera och reproducera tjänsten under bibehållande av hög kvalitet som ofta utgör ett större problem vid försök till innovation i en serviceorganisation”.<sup>100</sup> Kopplat till denna problematik diskuterar Sundbo att det inom servicebranschen förekommer en paradox. Forskaren menar att serviceorganisationer å ena sidan tvingas att effektivisera genom att kontrollera och standardisera serviceprocessen. Å andra sidan är serviceorganisationer konsumentorienterade och anpassar servicen efter situation och individ.<sup>101</sup> Sundbo menar att ju mer standardisering av serviceprocessen desto svårare blir det att involvera konsumenten, vilket i sin tur påverkar servicekvaliteten negativt.<sup>102</sup> I förlängningen menar Donald L Saxton och Hans Landström att byråkrati och standardisering kan innebära hinder för innovationsprocessen.<sup>103</sup> Pitt, Prendegast och Berthon lyfte fram en annan problematik med tjänsteinnovation då de påpekar att innovationer i servicebranschen är svåra att skydda från att kopieras då organisationer inte kan ta patent för en tjänst. På grund av tjänstens opåtaglighet menar författarna även att kunden har svårigheter att härleda källan till innovationen.<sup>104</sup>

Normann identifierar externa respektive interna drivkrafter till tjänsteinnovation. Till de externa drivkrafterna hör för det första nya värderingar, nya problem och nya livsstilar, för det andra att marknaden ställer krav på effektivitet samt för det tredje att många etablerade organisationer upplever att de inte har tillräcklig innovationsförmåga. Normann presenterar också interna drivkrafter som består av social och teknisk innovation. Teknologisk innovation och informationsteknik har kommit att bli en integrerad del och ett viktigt verktyg för att förbättra service. Social innovation menar Normann är en kritisk drivkraft och det är ofta denna som utgör hotet mot att tjänsteinnovation ska lyckas. Social innovation består bland annat av kunddeltagande, nya roller eller rolluppsättningar samt effektivt nyttjande av personalen. Kunddeltagande innebär att motivera konsumenten att ta över produktionsprocessen och/eller tillhandahållandet av tjänsten genom exempelvis ”gör det själv koncept” och Internettjänster. I förhållande till kunddeltagande inser vi betydelsen av teknologisk innovation som en integrerad del. Den sociala innovationen att skapa nya roller eller rolluppsättningar syftar till att frontpersonalen får mer handlingsfrihet för att lättare möta kundens individuella behov. Effektivt nyttjande av personalen kan även ses som en innovation

---

<sup>100</sup> Normann 2000: 54

<sup>101</sup> Sundbo 1997:439-440

<sup>102</sup> Ibid. 1997:437

<sup>103</sup> Saxton, Donald L & Landström Hans (2000) *Handbook of entrepreneurship*. Oxford, Blackwell Publishing. S. 154

<sup>104</sup> Pitt; Prendegast; Berthon 1996: 1-2

då man lyfter fram skickliga personer som ökar motivationen hos sina medarbetare och som på så sätt kan utgöra nyckelpersoner för företaget.<sup>105</sup>

Vi har i avsnittet karaktärsdrag för tjänsteinnovation presenterat fyra karaktärsdrag för en tjänst, vilka är opåtaglighet, ej går att lagra, produceras och konsumeras samtidigt och är heterogen. Vi har även redogjort för vad en tjänst innebär och tjänsteinnovation sker under en kontinuerlig process med små förändringar. Tidigare i teorikapitlets andra del har vi skildrat karaktärsdrag för serviceorganisationer och beskrivit att de traditionellt sätt har en hierarkisk organisationsstruktur och att det är av vikt att ledningen stödjer frontpersonalen med hjälp av ett tjänsteperspektiv. Personalen lyfts fram som en nyckelresurs och det är av vikt att de har handlingsfrihet och förmåga att finna kreativa problemlösningar. Teorin lyfter även fram kunden som viktig aktör då den är medproducent av service och dess medverkan är viktig. Vi har även förklarat att interaktionen mellan personal och kund kallas för sanningens ögonblick och det är där den individuella anpassningen sker. Nästkommande del kommer att göra en sammanfattning för hela teorikapitlet.

### **3.3 Sammanfattning av teorikapitlet**

*I denna del, det vill säga kapitlets tredje del, kopplas teorikapitlets två delar ihop, Från intraprenörskap till intraprenöriella barriärer samt Karaktärsdrag för serviceorganisationer och tjänsteinnovation. Dessutom sammanfattas teorins viktigaste teoretiska utgångspunkter och fungerar som en plattform inför analysen.*

I avsnittet *Intraprenörskapets framväxt* redogjordes en historisk återblick på hur entreprenörskapsforskningen har utvecklats och intraprenörskapet har blivit en förgrening inom detta forskningsfält. Intraprenörskapets framväxt skedde under industrialismen vilket har gjort att intraprenörskapsteorier är baserade på tillverkningsföretag. Intraprenörskapsforskningen har vuxit fram utifrån att forskningen definierade entreprenörskapet som en process, som bland annat innebär hur produkter och tjänster utvecklas. Dessutom har vi beskrivit att intraprenörskapet handlar om verksamhetens förmåga att utnyttja och ta tillvara på innovationer. Förståelse för intraprenörskapets framväxt är ett hjälpmedel för att vidare förstå de teoretiska resonemangen kring de intraprenöriella barriärerna.

---

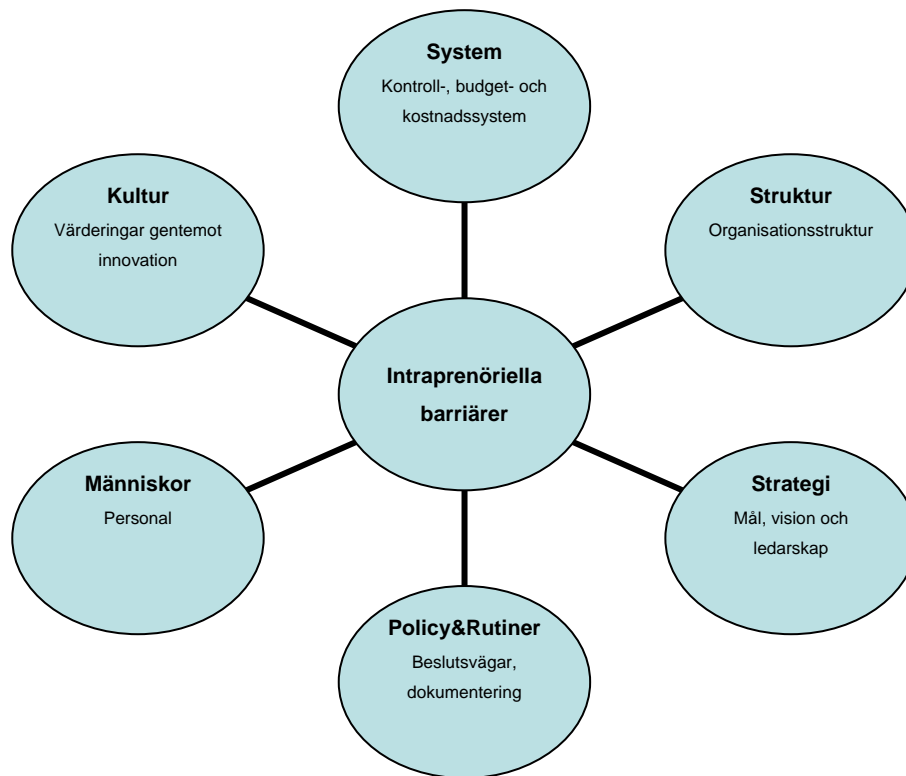
<sup>105</sup> Normann 2000: 32-40



I teoriavsnittet som handlar om *intraprenörskap* har vi presenterat olika definitioner av intraprenörskap och bland annat kommit fram till att intraprenörskap innebär att organisationen är risktagande, innovativ, proaktiv, autonom och konkurrenskraftig. Andra forskare menar i anslutning till autonomi att handlingsfrihet och befogenheter är en förutsättning för intraprenörskap. I intraprenörskapsavsnittet har vi även redogjort för teorier som dels säger att innovation sker hos frontpersonalen, dels som säger att innovation sker på flera nivåer i organisationen. Teorier visar även att det är viktigt att ledningen skapar system och ger resurser som stödjer ett organisatoriskt innovationsarbete. Systemen ska kunna ge tid och utrymme för reflektion av arbete och därmed lära sig av med- och motgångar, för att nästa gång förbättra innovationsarbetet. Vi har dessutom skildrat att ledningen ofta försöker stödja personalens arbete genom effektivisering, vilket sker med hjälp av rutiner och standardisering. Dock finns det teorier som ser problem med detta genom att hävda att rutiner och standardisering hämmar innovationsförmågan. Vad som hämmar innovationsförmågan leder oss vidare till teorier som behandlar hinder mot innovationsförmåga i en organisation, det vill säga intraprenöriella barriärer.

Vi har i avsnittet *Intraprenöriella barriärer* presenterat Morris sex barriärer. Den första barriären system har att göra med vilket kontroll-, budget- och kostnadssystem organisationen har. Den andra barriären struktur innefattar organisationsstrukturen. Den tredje barriären strategi bygger på organisationens mål, vision och ledarskap. Den fjärde barriären policy och rutiner visar på hur beslutsvägar och dokumentering kan hindra innovationsförmåga. Den femte barriären människor fokuserar på hur relationen mellan personalen påverkar det innovativa tänkandet medan den sjätte barriären kultur beskriver de värderingar organisationen har gentemot innovation.

Vår analys kommer att ta utgångspunkt i och vara strukturerad efter de sex barriärerna och för att få en överskådlighet över barriärerna har vi valt att konstruera en figur som sammanfattar barriärerna. För att skapa tydlighet för slutsatserna är tanken att plocka upp figuren i kapitlet Avslutning, där vi kommer att anpassa och redogöra för de hinder mot innovationsförmågan som är specifika för serviceorganisationer. Vi har valt att forma figuren som en blomma för att synliggöra relationen mellan hinderna, vilket vi även kommer att belysa i analysen och i slutsatser. Figuren visas nedan.



Figur 3.1 Egen konstruktion och sammanfattning av teorin Intraprenöriella barriärer

Som vi i metoden skrivit kommer vi i analysen pröva den befintliga barriärteorin mot karaktärsdragen för en serviceorganisation och tjänsteinnovation. Därför blir sådan teori betydelsefull. I avsnittet *Serviceorganisationer* redogjorde vi för att serviceorganisationer traditionellt sätt har en hierarkisk organisationsstruktur men teorin efterfrågar färre hierarkiska nivåer så att organisationen kan närma sig kunden. Färre hierarkiska nivåer är även av vikt för att ledningen på ett bättre sätt ska kunna stödja frontpersonalens arbete i att leverera god service till kunden. För att möjliggöra detta stöd bör ledningen forma strategin utifrån ett tjänsteperspektiv där kundrelationens betydelse står i fokus.

Senare förklarade vi serviceleveranssystemet som innebär interaktionen mellan personal, kund samt teknisk och fysisk support. Denna interaktion sker under en begränsad tidsperiod i något som teorin benämner sanningens ögonblick, vilket som begreppet antyder är en kritisk punkt för den upplevda tjänstekvaliteten för kunden. Teorin belyser att den upplevda tjänstekvaliteten även påverkas av de fysiska attributen och andra kunder som finns i omgivningen samt av den företagskultur och stämning personalen utstrålar. Teoretiker ser personalen som en nyckelresurs för serviceorganisationer eftersom organisationen värdesätter

personalens kompetens och färdigheter. I detta sammanhang ser teoretiker personalomsättningen, vilket är en trend inom servicebranschen, som ett hot. För att personalen ska kunna erbjuda kunden bästa möjliga service är det en förutsättning att personalen har handlingsfrihet och förmåga att finna kreativa problemlösningar. Kunden är också en viktig aktör i sanningens ögonblick då teorin ser kunden som en medproducent av service. Det är bland annat viktigt att kunden är aktiv och uttrycker sina behov. Detta för att organisationen ska kunna möta kundens behov i ett välutformat tjänstekoncept. Tjänstekonceptet består av vad kunderna erhåller vid serviceleveransen och är ett paket av tjänster som erbjuds till alla. Konceptet kan anpassas till kundens individuella behov genom att personalen arbetar med hur de förmedlar tjänsten. Forskare menar att det är i hur tjänsten förmedlas som innovativa idéer kan uppstå, det vill säga tjänsteinnovation.

I avsnittet *Tjänsteinnovation* beskrev vi karaktären av en tjänst. Teorin karaktäriserar en tjänst som opåtaglig, att den ej går att lagra, att produktion och konsumtion sker samtidigt samt att den är heterogen. Teorin påpekar dessutom att tjänsteinnovation innebär bland annat nya tjänster, självservice, finslipade rutiner och utvidgat tjänsteerbjudande. Viktigt att hålla i tanken är att tjänsteinnovation handlar om att skapa en helhet, vilket sker genom en kontinuerlig process av små förändringar. Eftersom tjänsteinnovation anses vara mindre radikal framhåller teorin att det inte går att härleda källan till innovationen och därmed går det inte att ta patent. I tjänsteinnovationsteorin framhålls däremot externa och interna drivkrafter till innovation. Teoretiker lyfter fram social innovation som en väsentlig del i den interna drivkraften till innovation. De menar att den sociala innovationen består av mellanmänskliga relationer och är på grund av sin komplexitet svår att uppnå.

## 4. Intraprenöriella barriärer i serviceorganisationer

---

*I det föregående kapitlet har uppsatsens teoretiska utgångspunkter presenterats. Analyskapitlet ämnar pröva de intraprenöriella barriärerna mot karaktärsdrag för serviceorganisationer och tjänsteinnovation. Därför är analysen strukturerad utifrån barriärerna och består av sex avsnitt: system, struktur, strategi, policy och rutiner, människor och kultur. Kontinuerligt kommer vi med hjälp av intervjusvar även att illustrera och exemplifiera våra resonemang. Som avslutning på varje avsnitt sammanfattas huvudpoängerna kring vad som gör att den aktuella barriären kan ses som ett hinder eller inte samt hur stor betydelse hindret har för serviceorganisationer. Dessa huvudpoänger följs senare upp i nästkommande kapitel Relation mellan hinderna.*

---

### 4.1 System- snäva och missriktade

När vi har tagit del av klassiska teorier inom tjänsteforskningen har vi funnit att det finns lite forskning kring betydelsen av ekonomiska system såsom kontroll-, budget- och kostnadssystem. Forskningen nämner att systemet ska ge stöd åt frontpersonalens arbete men vidare utveckling av detta uttalande finner vi inte. Att inte tjänsteforskningen i större utsträckning har uppmärksammat de ekonomiska systemens betydelse anser vi tyder på att systemet inte är en avgörande faktor för serviceleveransen. Då systemet inte är en avgörande faktor för serviceleveransen uppfattar vi att system inte ses som ett betydelsefullt hinder.<sup>106</sup> Om vi vänder på resonemanget och utgår från Eiglier och Langeards påstående att stödet från den interna organisationen och dess system är essentiell för frontpersonalens servicearbete kommer vi till insikt om att systemet ändå kan ses som ett hinder.<sup>107</sup> Detta då Richardson tillsammans med Pinchot säger att organisationen bör stötta genom att tillföra resurser, ta ansvar för risker och lita på servicepersonalens omdömesförmåga så att de känner trygghet i och kan ge uttryck för sina idéer om förbättring av servicen.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Parallellt med detta resonemang har vi varit medvetna om att tjänsteforskningen är en relativt ny forskningsdisciplin som inte haft tid att utvecklas och att bristen på forskning om de ekonomiska systemens betydelse kan bero på detta.

<sup>107</sup> Davies; Ward 2002: 117-122 jfr Eksell 2005:14-15

<sup>108</sup> Jfr Richardson 2005:98 jfr Pinchot 1986:78-81

## **Budgetsystem**

Morris har låtit oss förstå att ett oflexibelt budgetsystem och godtyckliga kostnadsallokeringar kan hindra innovationsförmågan.<sup>109</sup> Receptionschefen berättade under intervjun att det finns handlingsfrihet till att genomföra små förändringar. Hon beskrev *"Jag anser att jag har mycket handlingsutrymme. Jag känner att jag kan ta de beslut som jag måste ta/.../".*<sup>110</sup> Om vi kopplar intervjusvaret till teorin om tjänsteinnovation inser vi att budgetsystemet och kostnadsallokeringarna är snäva men att detta inte utgör något problem i förhållande till tjänsteinnovation. Systemet hindrar inte innovationsförmågan då servicepersonalen upplever att de har handlingsfrihet till att genomföra mindre och små förändringar, som Petterson och Sundbo menar, är just vad tjänsteinnovation innebär.<sup>111</sup> Utifrån detta resonemang anser vi att systemhindret inte har någon större betydelse för tjänsteinnovation.

Grönroos och Normann menar, som vi tidigare i teoriavsnittet nämnt, att handlingsfrihet är en förutsättning för att skapa servicekvalitet genom att möta kundens individuella behov, skapa nya idéer, bibehålla personalens motivation så att de inte fastnar i stelbenta system.<sup>112</sup> Av den orsaken att servicepersonalen, bland annat Receptionschefen, upplever att de har handlingsfrihet främjas innovationsförmågan. Vi påstår därmed att handlingsfriheten motverkar att systemet fungerar som ett hinder. När vi frågade Biträdande direktör om hon upplevde att hon i sin arbetssituation hade handlingsfrihet eller var centralt styrd, sa hon att handlingsfriheten försvinner när de ska utföra kostsamma förändringar. Hon menar att *"så fort det kommer till pengar och att saker och ting kostar så har man inte så stort handlingsutrymme kan jag känna /.../ Det är lätt att det är pengar som begränsar saker."*<sup>113</sup>

I likhet med Biträdande direktören förklarar Receptionschefen att hon gärna hade velat renovera rummen på hotellet men att hon begränsades då det inte finns pengar samt att det är en lång process att äska pengar.<sup>114</sup> När vi relaterar renovering av rummen till Grönroos tjänsteerbjudande anser vi att renovering av rummen hade givit ett ökat värde för kunden.<sup>115</sup> Dock tycker vi att det mer handlar om en produktinnovation än tjänsteinnovation eftersom ett hotellrum är *vad* serviceorganisationen erbjuder till kunden. Tjänsteinnovation däremot har att

---

<sup>109</sup> Morris; Trotter 1990: 132 jfr Morris; Kuratko; Covin 2008:279

<sup>110</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>111</sup> Petterson 2002: 8. Jfr Sundbo 1997:435

<sup>112</sup> Grönroos 2002: 77, 220-221, 384 jfr Normann 2000: 32-40, 97

<sup>113</sup> Intervju med Biträdande direktör

<sup>114</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>115</sup> Grönroos 2002:75-76

göra med *hur* en tjänst förmedlas. Å andra sidan lyfter servuctionmodellen upp den fysiska miljöns inverkan på sanningens ögonblick och då kan vi inse att renovering av rummet ändå kan ses som en tjänsteinnovation, dock av större omfattning. Betydelsen av att förbättra den fysiska miljön framhåller Biträdande direktören då hon menar att eftersom rummen ser relativt likadana ut är det en utmaning att differentiera och göra rummen attraktiva. Biträdande direktör beskriver att ”/.../ett rum är ett rum och det är ju det här hur vi ska locka kunderna till oss.”<sup>116</sup> För att personalen ska kunna arbeta fram denna typ av tjänsteinnovation krävs det kapital men på grund av att budget- och kostnadssystemet är oflexibelt begränsas personalen i sitt innovationsarbete. Kontentan av detta analytiska resonemang blir att de ekonomiska systemen kan innebära ett hinder mot innovationsförmåga i en serviceorganisation.

### **Belöningsystem**

Morris inlägg om att det är vanligt med missriktade belöningsystem, parallellt med att samtliga intervjupersoner uttrycker att det bara är högsta ledningen som erhåller bonus samt att de framhåller betydelsen av belöningsystem som berör alla, leder oss till att system kan vara ett hinder.<sup>117</sup> När vi dels funderar över att det bara är ledningen som belönas, dels funderar över Normanns och Grönroos yttrande om att frontpersonalen är serviceorganisationers nyckelresurs för framgång och att det är de som står för tjänsteinnovation,<sup>118</sup> kan vi konstatera att belöningsystemen är missriktade. Eftersom frontpersonalen är en så viktig del borde organisationen visa uppskattning för deras arbete genom belöning för att på så vis öka motivationen. Frånvaron av ett formellt belöningsystem kan vidare fungera som ett hinder då personalen inte får ”injektionen” av motivation för att kunna innovera. Det formella belöningsystemet tror vi är en viktig bekräftelse som kan öka stoltheten och självförtroendet hos personalen.

I anslutning till belöningsystem framhävde Receptionschefen något intressant när hon berättade att frontpersonalen kunde erhålla bonus genom det interna och informella belöningsystemet, som belönar goda idéer genom exempelvis biobiljetter samt att den som

---

<sup>116</sup> Intervju med Biträdande direktör

<sup>117</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008:279 jfr Intervju med samtliga

<sup>118</sup> Normann 2000:61, 87-89 jfr Grönroos 2002: 77, 221, 384

kommit på idén får äran.<sup>119</sup> I samband med att vi frågar om hur hon arbetar för att involvera personalen till egna initiativ beskriver hon hur de informella belöningsystemen fungerar.

”/.../när någon har en idé är det viktigt att man tar fram den idén och personen som kom fram med den. Visa att det var den personens idé och det var jätligt bra och ge små belöningar beroende på vad det är. /.../ Någon gång har någon fått en vinflaska. Det är ju mer symboliskt, först och främst är det äran så att mailar ut till alla och så att alla ser det. Det här gjorde den och den och det var grymt gjort. Och sen var det någon som fick ett presentkort för övernattnings på Scandic, biobiljetter. Bara nåt för att det ska vara. Men bara att man får genomfört sin idé tror jag de flesta är nöjda med. Bara alla vet att det är de som har gjort det. Det är ju det att man vill ju ha äran också”.<sup>120</sup>

Eftersom Petterson och Sundbo menar att tjänsteinnovation innebär små förändringar som sker under en kontinuerlig process bedömer vi att det interna och informella belöningsystemet är ett klokt sätt att fånga upp och motivera de i frontpersonalen som bidrar med att förbättra tjänsten och servicearbetet.<sup>121</sup> På så sätt blir belöningsystemet mindre missriktat och belönar rätt personer. Att ha ett formellt belöningsystem hade kanske inte fungerat i en serviceorganisation eftersom Pitt, Prendegast & Berthon menar att tjänsteinnovationens karaktär gör det svårt att härleda vem som har kommit på innovationen samt svårt mäta dess betydelse.<sup>122</sup> Slutresultatet av denna överläggning är att frånvaron av ett formellt belöningsystem inte hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer men då krävs det att det finns ett fungerande internt och informellt belöningsystem. Om detta inte fungerar kan systemet ändå ses som ett hinder.

#### 4.1.1 Sammanfattning av system

System fungerar som ett hinder då:

- Serviceorganisationen är dålig på att ge stöd i form av resurser som krävs för att frontpersonalen ska leverera servicekvalitet.
- Personalen inte kan genomföra större tjänsteinnovationer på grund av snäva budgetsystem.
- Belöningsystemen är missriktade och ger bonus till ledningen istället för serviceorganisationens nyckelresurs, det vill säga frontpersonalen.

---

<sup>119</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>120</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>121</sup> Petterson 2002: 8. Jfr Sundbo 1997:435

<sup>122</sup> Jfr Pitt; Prendegast; Berthon 1996:1-2

System fungerar inte som ett hinder då:

- Frontpersonalen ofta har handlingsfrihet att genomföra små förändringar och på så sätt uppnå tjänsteinnovation.
- Närvaron av interna och informella belöningssystem motiverar frontpersonalen till att innovera.

Av vår analys kan vi konstatera att system är ett hinder, men att den inte hindrar innovationsförmågan nämnvärt då det finns handlingsfrihet och informella belöningssystem som övervinner begränsningarna i ett snävt kontroll-, budget- och kostnadssystem. Dessa system har inte så stor betydelse i förhållande till de små förändringarna som tjänsteinnovation innebär. Vi har fått en förståelse för att det är handlingsfriheten och det informella belöningssystemet som främjar små förändringar och en kontinuerlig process.

## **4.2 Struktur- hierarki och centralstyrning**

Med utgångspunkt i Morris yttrande om att många hierarkiska nivåer, centralstyrning och att avdelningar är separerade ifrån varandra, samt med utgångspunkt i Grönroos antydan om att serviceorganisationer vanligen präglas av byråkrati och hierarkier, blir vi medvetna om att serviceorganisationers struktur är ett hinder för innovationsförmåga.<sup>123</sup> Medvetenheten förstärks då samtliga intervjupersoner beskriver att organisationen, på grund av sin kedjetillhörighet, är centralt styrd samt, som Biträdande direktören säger, att det finns ”*miljarder koncept som måste följas*”<sup>124</sup>.

### **Centralstyrning**

Restaurangchefen beskriver problematiken med centralstyrning då han menar att ”*kockarna tappar motivation och kreativt tänkande på grund av att alla menyer bestäms centralt*”<sup>125</sup>. Detta gör att recepten blir standardiserade och lämnar lite utrymme för kockarna att anpassa maten för kunderna, vilket Saxton och Landström berör då de menar att standardisering kan innebära hinder för innovationsprocessen.<sup>126</sup> Receptionschefen menar att det inte passar för vissa kockar att arbeta i en hotellrestaurang just på grund av standardiseringen av recepten

---

<sup>123</sup> Morris 1998:98 jfr Grönroos 2002:336-338

<sup>124</sup> Intervju med Biträdande direktör

<sup>125</sup> Intervju med Restaurangchef

<sup>126</sup> Saxton; Landström 2000: 154



utan hellre borde vända sig till lyxkrogar där de uppmuntras till att vara mer kreativa.<sup>127</sup> I anslutning till detta menar vi att det är viktigt vid anställning att söka personer som inte begränsas av standardiseringen utan kan se möjligheterna att vara kreativa inom ramarna och utföra små förbättringar, det vill säga tjänsteinnovation. Om organisationen är noga med att anställa personer med denna typ av kompetens tror vi att det i förlängningen kan innebära positiva effekter, då de trivs med standardiseringen och stannar kvar en längre tid. På så sätt binds viktig kompetens till organisationen, vilket Normann belyser då han menar att kunskapen försvinner med personen när den lämnar organisationen.<sup>128</sup> Vi menar att genom att anställa rätt person med rätt kompetens för tjänsteinnovation kan organisationen göra ett medvetet val för att undvika att standardiseringen, det vill säga strukturen, blir ett hinder för innovationsförmågan.

### **Hierarki**

Vi urskiljer en annan problematik med den hierarkiska strukturen då vi relaterar till Grönroos resonemang om att många hierarkiska nivåer och i sin tur centralstyrningen gör att serviceorganisationen har svårt att möta kundens behov då avståndet mellan dem och beslutstagande är långt.<sup>129</sup> Vi menar att avståndet gör att organisationen kan gå miste om viktiga idéer som frontpersonalen får i interaktionen med kunden. Avståndet är inte bra för tjänsteinnovationen då idéerna inte når och inte får en chans att beaktas vid ledningens beslutsfattande. Det finns en risk med att idéerna försvinner mellan de hierarkiska nivåerna och precis som Morris skriver i sin barriärsteori hämmas kreativiteten om beslutstagandet inte sker i det operativa arbetet.<sup>130</sup> Utifrån ovanstående resonemang kan vi dra slutsatsen att serviceorganisationers centralstyrning och hierarkiska struktur är ett hinder för innovationsförmåga. Vår slutsats förstärks i det att Pinchot hävdar att intraprenören inte trivs i en hierarkisk struktur, vilket i förlängningen gör att personalens förmåga till tjänsteinnovation hämmas.<sup>131</sup>

En annan anledning till att strukturen i serviceorganisationer kan vara ett hinder är att den hierarkiska organisationsstrukturen skiljer organisationens olika avdelningar åt. Eftersom vi tolkade Sandbergs utlåtande att det uppkommer innovationer i samarbetet mellan avdelningar

---

<sup>127</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>128</sup> Normann 2000:61, 87-89

<sup>129</sup> Jfr Grönroos 2002:336-338

<sup>130</sup> Jfr Morris; Kuratko; Covin 2008:280-281

<sup>131</sup> Pinchot 1986:288

medför det att vi anser att särskiljningen mellan avdelningarna har en negativ påverkan på innovationsarbetet.<sup>132</sup> På grund av att avdelningarna i en hierarkisk organisationsstruktur är avskilda från varandra hindrar det innovationsarbetet då det är tids- och resurskrävande att samarbeta. Detta illustreras då Receptionschefen berättar att avdelningarna alltid håller enskilda informationsmöten och aldrig tillsammans med andra avdelningar, även om två avdelningar ska samarbeta om en kampanj. Faktumet att de håller två enskilda informationsmöten menar Receptionschefen gör att det drar ut på tiden. Hon säger att *”/.../informationen först ska ut till alla avdelningar och man har samlade möten på olika tider så att man måste vänta in och så vidare. /.../ Och det kan ju vara tufft och ta lång tid.”*<sup>133</sup> Vi menar att för att minska det hinder som skapas mot innovationsförmågan när processen är tidskrävande, kan avdelningarna i serviceorganisationer förslagsvis hålla gemensamma informationsmöten. I förlängningen kan gemensamma möten minska separationen mellan avdelningarna och avståndet i hierarkin.

### **Kommunikation**

Eglie och Langeard menar att kommunikationen i den osynliga delen, mellan frontpersonal och övrig personal, är avgörande för att skapa god tjänstekvalitet.<sup>134</sup> Detta tillsammans med avståndet mellan avdelningarna visar på värdet av kommunikation. Kommunikationen menar Restaurangchefen är *”A och O i serviceorganisationer”*<sup>135</sup>. När vi studerat Morris barriärsteori lyfter han fram problematiken med envägskommunikation och i anslutning till detta tar Grönroos upp vikten av tvåvägskommunikation mellan personalen och ledning.<sup>136</sup> Vi anser att kommunikation har en stor betydelse i serviceorganisationer då personalintensiteten gör att det finns många komplexa mellanmänniska relationer som endast kan lösas med tvåvägskommunikation. Om inte denna kommunikation finns mellan avdelningar eller mellan ledning och frontpersonal blir sprickan dem emellan bara större vilket i sin tur hämmar innovationsförmågan. Om tvåvägskommunikationen däremot existerar så kan denna fungera som en brygga i en hierarkisk organisation, det vill säga tvåvägskommunikationen kan minska sprickan mellan avdelningarna samt mellan ledning och frontpersonal.

---

<sup>132</sup> Sandberg i Antonic; Hisrich 2003:4

<sup>133</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>134</sup> Davies; Ward 2002: 117-122 jfr Eksell 2005:14-15

<sup>135</sup> Intervju med Restaurangchef

<sup>136</sup> Jfr Morris; Kuratko; Covin 2008:280-281 jfr Grönroos 2002:370

### 4.2.1 Sammanfattning av struktur

Struktur fungerar som ett hinder då:

- Serviceorganisationer vanligen präglas av en hierarkisk organisationsstruktur och centralstyrning vilket hämmar innovationsförmågan då organisationens beslutstagande sker för långt ifrån kunden.
- Hierarkin skapar sprickor mellan avdelningarna samt ledning och frontpersonal vilket skapar tidskrävande samarbetsformer och försvårar tvåvägskommunikationen.

Struktur fungerar inte som ett hinder då:

- Fungerande tvåvägskommunikationen formar en brygga mellan avdelningarna samt mellan ledning och frontpersonal, vilket minskar sprickorna.

Vi vill betona att serviceorganisationens hierarkiska struktur tillsammans med tidskrävande samarbetsformer och dålig kommunikation bildar ett stort hinder för innovationsförmåga. Vi tror att strukturen är ett betydelsefullt och bestående hinder då utmaningen för serviceorganisationer ligger i att komma ifrån traditionen av byråkrati och hierarkisk organisationsstruktur och att uppnå en god tvåvägskommunikation.

### 4.3 Strategi- risktagande saknas

Eftersom Morris menar att om inte entreprenörskapet stöds uppifrån och inte är en del av organisationens affärsmodell kan inte en entreprenöriell anda införas.<sup>137</sup> Intraprenörskap karaktäriseras av, som Covin och Slevin inklusive Dess och Lumpkin är inne på, innovation, konkurrenskraft, proaktiv, autonomi, och risktagande.<sup>138</sup> För att strategin ska stödja intraprenörskap anser vi att den bör ha som mål att uppnå dessa karaktärsdrag. Som vi i introduktionen nämnde anser Oke och Goffin att serviceorganisationer saknar en tradition av innovation och därför tror vi att det kreativa tänkandet inte är en naturlig del i dess strategiformuleringen.<sup>139</sup> Om målet att uppnå karaktärsdragen för intraprenörskap inte är en del av strategin, ser vi en risk att den blir ett hinder för innovationsförmågan på grund av att affärsmodellen inte stödjer intraprenörskapet såsom Morris efterfrågar.

---

<sup>137</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008:280- 282

<sup>138</sup> Covin; Slevin 1989: 77 Jfr Antonic; Hisrich 2003:3 jfr Dess; Lumpkin 2005:147

<sup>139</sup> Oke; Goffin 2001:8

### **Innovation och konkurrenskraft**

Vi tycker oss se att strategin i serviceorganisationer oftast präglas av ett tjänsteperspektiv, vilket styrks av att Restaurangchefen säger att *”även om det är väldigt hårt styrt i vår bransch, så är det ändå gästen som är i fokus”*.<sup>140</sup> Grönroos menar som bekant att tjänsteperspektivet innebär att serviceorganisationer bör fokusera och förädla kundrelationer.<sup>141</sup> Detta kopplar vi till Biträdande direktörens uttalande som säger att *”vi arbetar mycket ifrån att man frågar gästerna om vad de vill ha, vad är det de söker och utifrån det försöka göra ett system och följa det.”*<sup>142</sup> Att serviceorganisationer är angelägna om att möta kundens behov är ett tecken på att serviceorganisationers strategi präglas av tjänsteperspektiv och tjänsteinnovation. Detta är en kontrast till Okes och Goffins resonemang om att serviceorganisationer inte har en tradition av innovation.<sup>143</sup> Vi hävdar att innovationsförmågan ändå existerar då det kreativa tänkandet sker när personalen har som mål att möta kundernas behov.

Eftersom vi nu har konstaterat att tjänsteperspektivet är en del av serviceorganisationers strategi där kunden står i fokus och att de arbetar med att förädla kundrelationerna kan vi även konstatera att strategin är konkurrenskraftig. Detta då bland annat arbetet med att finna nya och kreativa sätt att möta kunders olika behov är viktigt för att hantera konkurrensen i, som vi i introduktionen förklarade, den dynamiska bransch som serviceorganisationer befinner sig. I vår tolkning av Normanns resonemang om betydelsen av kundrelationer förstod vi att genom ökad skicklighet i att erbjuda kunden ett ökat värde kan serviceföretag vinna konkurrensen, vilket ytterligare styrker att om strategin har ett tjänsteperspektiv för att vara konkurrenskraftig hindrar det inte innovationsförmågan.<sup>144</sup>

### **Proaktiv VS Reaktiv**

Vi kan urskilja ett proaktivt organisationsbeteende av den orsaken att personalen i serviceorganisationer har som strategi att arbeta efter rutiner och checklistor som är framtagna av erfarenhet för att hantera återkommande situationer samt att personalen samlas till möten för att reflektera över hur de kan förbättra arbetet och servicekvaliteten. Detta exemplifieras av Städpersonalen som berättar att de har möten där de diskuterar hur de kan förändra rutiner.

---

<sup>140</sup> Intervju med Restaurangchefen

<sup>141</sup> Grönroos 2002: 16-17, 225

<sup>142</sup> Intervju med Biträdande direktör

<sup>143</sup> Oke; Goffin 2001:8

<sup>144</sup> Normann 2000:32

”Det kan vara allt från att vi bäddar sängen på ett visst sätt för att komma åt men då får man ont i ryggen och då kommer det någon och säger att nu kan du göra såhär, tänkt på detta när du jobbar. Men då är det en rutin /.../ och jag tänker att jag ska börja tänka på detta”.<sup>145</sup>

Det proaktiva organisationsbeteendet visar på att strategin stöttar intraprenörskapet, vilket som vi utgår från teorin är positivt för innovationsförmågan. Dock ser vi en tendens att serviceorganisationer är mer reaktiva än proaktiva. Detta bekräftar Receptionschefen med att säga att deras vardag präglas av kreativa lösningar på problem som allteftersom dyker upp i interaktion med kunden. Hon menar att:

”/.../det framförallt är kreativa lösningar på problem som dyker upp, det är ju det våran vardag är, framförallt att lösa problem för gästerna, då gäller det att vara kreativ så att man kan lösa det med en gång och så att gästerna kan bli nöjda. Ex lånade ut min egen cykel när utlåningscyklarna var utlånade. /.../Det är kreativt.”<sup>146</sup>

I och med att Grönroos belyser att kunden har olika behov och krav på hur en tjänst ska se ut och i hur de vill bli bemötta, har vi en uppfattning om att servicearbetet är föränderligt samt att rutiner och checklistor inte kan täcka alla servicemöten.<sup>147</sup> För att möta kundens individuella behov anser vi att det blir naturligt att personalen intar en reaktiv inställning då det är omöjligt att i förväg förutse de problem som kan dyka upp. Den reaktiva inställningen och den kreativa problemlösningen är en förutsättning för att möta och förbättra servicen för den individuella kunden, vilket innebär tjänsteinnovation. I och med detta så ser vi reaktiviteten snarare som något positivt än negativt för en serviceorganisation och dess innovationsförmåga. Vi menar att trots att serviceorganisationer har en tendens att vara reaktiva i sin strategi innebär det inte ett hinder för innovationsförmågan, vilket Covin och Slevin påstår då de menar att reaktivt beteende tillhör konservativa organisationer. För att uppnå tjänsteinnovation menar vi att servicepersonalen måste ha ett reaktivt beteende då de ska tillfredställa kunders individuella behov.<sup>148</sup>

### **Autonomi**

För att kunna tillfredställa kundens individuella behov menar Biträdande direktör att *”Det gäller att få folk att tänka själv och ta egna initiativ. Sen kommer det att innebära att man rättat fel i efterhand men det är ju bara en positiv sak för att få folk att våga så gör man fel*

<sup>145</sup> Intervju med Biträdande direktör jfr Intervju med Städpersonal

<sup>146</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>147</sup> Grönroos 2002:347-349

<sup>148</sup> Covin och Slevin 1989:77

*men då kan man alltid rätta det i efterhand /.../”.*<sup>149</sup> Detta sätter vi i förbindelse med Dess och Lumpkins resonemang kring intraprenörskapets karaktärsdrag autonomi och Bjerkes resonemang kring informellt intraprenörskap som innebär att organisationen försöker uppmuntra de anställda till att ta egna initiativ till innovationer.<sup>150</sup> I samband med detta påpekar forskare vikten av handlingsfrihet i tjänsteinnovationsarbetet och framförallt Normann påpekar att strategi bland annat kan hämma om inte handlingsfrihet får utrymme.<sup>151</sup> Utifrån teorin om sanningens ögonblick har vi förstått att handlingsfriheten har en avgörande roll för att personalen snabbt ska kunna tillfredsställa kundens behov och därmed uppnå tjänstekvalitet. Vi vill poängtera att om inte strategin innefattas av handlingsfrihet, det vill säga autonomi, så skapas hinder mot innovationsförmågan eftersom det är under sanningens ögonblick som tjänsteinnovation bland annat sker. Dock anser vi att serviceorganisationers strategi ofta är präglad av handlingsfrihet. En antydning på detta är, som vi ovan nämnt, att Biträdande direktören menar att det är centralt att personalen vågar tänka och göra saker själv.

Vi har nu konstaterat att serviceorganisationers strategi förespråkar handlingsfrihet vilket vi ytterligare tolkar som att de är beredda att ta risker. Detta eftersom de låter personalen agera efter sunt förnuft trots att det kan innebära att de får rätta fel i efterhand. Att risktagande är en del av strategin menar vi är bra för innovationsförmågan och utgör därmed inte ett hinder. Konferens- och Gruppbokaren samt Restaurangchefen menar att organisationen tar risker så länge man inte går utanför koncepten och det inte går utöver budget.<sup>152</sup> Eftersom vi tidigare resonerat kring budgetsystemets snäva form samt att kedjetillhörande serviceorganisationer är uppbyggda av koncept ifrågasätter vi hur mycket risker organisationen är villig att ta. Av detta förstår vi att i serviceorganisationers strategi finns det inte mycket utrymme för risktagande och därmed blir det ett hinder för innovationsförmågan då serviceorganisationer inte vågar satsa på de idéer som går utanför budgetens och konceptens ramar.

Vidare menar vi att ledaren med sitt engagemang och visad uppskattning kan skapa autonomi och vi kopplar detta till Morris barriärsteori strategi då han framhåller att ledaren som rollmodell med sitt engagemang och visad uppskattning har en påverkande del i att uppmuntra innovationsförmåga.<sup>153</sup> När vi frågar om hur Receptionschefen gör för att få personalen att

---

<sup>149</sup> Intervju med Biträdande direktör

<sup>150</sup> Bjerke 2005:114-115 jfr Dess, Gregory G; Lumpkin G T. 2005:147

<sup>151</sup> Normann 2000:61, 87-89 jfr 2002:220

<sup>152</sup> Intervju med Konferens och Gruppbokare jfr Intervju med Restaurangchef

<sup>153</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008:280- 282

komma ifrån invanda mönster beskriver hon att *”/.../ ifrågasätta fast på ett positivt sätt. Konstruktivt sätt. Varför tycker du det är bättre? Varför gör hon fel? Få dem att titta på situationen själva, det är lättare sagt än gjort men det funkar ibland.”*<sup>154</sup> Vi tolkar det som att man kan aktivera kreativt och konstruktivt tänkande genom att ifrågasätta varför personalen tycker att något är fel och få dem att själva komma med en konkret lösning. Av Receptionschefens beskrivningar tolkar vi att ledaren har en viktig roll att uppmuntra innovationsförmåga genom ifrågasättande och lyfta fram samt visa uppskattning till personer som kommer med idéer. Om ledaren uppmuntrar kreativt tänkande så främjar det, snarare än hindrar, innovationsförmåga i serviceorganisationer.

När vi vänder på resonemanget och funderar över vad ifrågasättandet kan ha för effekter inser vi att ett alltför offensivt ifrågasättande och krav på konkreta lösningar kan verka hämmande för kreativt tänkande inom en serviceorganisation. Eftersom tjänsteinnovation exempelvis innebär finslipning av rutiner blir vi medvetna om att för att skapa denna finslipning krävs en viss fingertoppskänsla för små förbättringar och denna känsla kan var mer diffus än konkret, vilket gör att det blir svårt för personalen att direkt komma med en helhetslösning.<sup>155</sup> Om ledaren ifrågasätter på ett offensivt sätt ser vi en risk med att personalen underskattar sin fingertoppskänsla och för därför inte fram sina idéer, vilket i sin tur utgör ett hinder för innovationsförmågan. I sammanhanget framhäver Grönroos att ledningen bör ta tillvara på de idéer som kontaktpersonalen besitter då dessa har en stor betydelse för kundrelationen.<sup>156</sup> Om ledaren i ett tidigt skede är försiktig med sitt offensiva ifrågasättande och istället väljer att uppmuntra fingertoppskänslan och sprida detta vidare till andra i personalen, möjliggör det att de i sin tur kan komma med förslag till att förbättra tjänstekvaliteten. Slutsatsen blir att ledningens tillvaratagande på personalens idéer kan främja innovationsförmågan i en serviceorganisation.

### 4.3.1 Sammanfattning av strategi

Strategi fungerar som ett hinder då:

- Risktagande inte får en del i serviceorganisationers strategi, på grund av att organisationernas strategi ofta är uppbyggda med snäva budgetsystem och koncept som ska följas.

---

<sup>154</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>155</sup> Normann 2000: 32

<sup>156</sup> Grönroos 2002: 77, 221, 384

- Ledaren i ett tidigt skede av idéns utveckling alltför offensivt ifrågasätter och kräver konkreta helhetslösningar trots att tjänsteinnovation handlar om små förändringar.

Strategi fungerar inte som ett hinder då:

- Den präglas av tjänsteperspektivet och tjänsteinnovation.
- Den präglas av konkurrenskraft i och med att de ständigt arbetar för att finna nya och kreativa sätt att för att möta kundernas behov och branschens dynamik.
- Serviceorganisationens strategi präglas av reaktivitet än proaktivitet. Reaktiviteten är positivt för serviceorganisationer och dess innovationsförmåga då tjänsteinnovation handlar om att kontinuerligt i servicemötet tillfredställa kunders individuella behov.
- Strategin och ledarna har som mål att ge personalen handlingsfrihet samt att uppmuntra dem till att ta egna initiativ när det gäller tjänsteinnovation.

Vår slutsats är att strategin inte fungerar som ett större hinder mot innovationsförmågan då serviceorganisationer präglas av intraprenörskap i form av att vara innovativa, konkurrenskraftiga genom att tillfredställa kundernas olika behov, reaktiva som är något positivt för tjänsteinnovation samt autonoma då personalen har handlingsfrihet och uppmuntras till innovation. Vi ser risken med att serviceorganisationen vanligen inte har risktagande inbyggt i strategin samt att ledarna är för snabba att offensivt ifrågasätta idéer. Dock tror vi att exempelvis serviceorganisationers tjänsteperspektiv, konkurrenskraft och handlingsfrihet motverkar dessa hinder på ett effektivt sätt. Vi håller därför med och tror precis som Normann att hinder för innovationsförmåga oftast inte ligger i strategins utformning utan i det operativa arbetet.<sup>157</sup>

#### **4.4 Policy och rutiner- standardisering**

##### **Effektivitet**

När vi beaktar Normanns uttalande om att marknaden ställer krav på effektivitet har vi en uppfattning om att serviceorganisationer möter marknadens krav exempelvis genom rutiner och policy. Han framhåller vidare att krav på effektivitet är en extern drivkraft till tjänsteinnovation och därmed anser vi att utveckling av rutiner och policy i sig kan ses som tjänsteinnovation, det vill säga fungerande rutiner och policy är ett sätt för

---

<sup>157</sup> Normann 2000:62-63, 199



serviceorganisationer att effektivisera och förbättra tjänstekvaliteten.<sup>158</sup> Sundbo menar i detta sammanhang att serviceföretagen tvingas effektivisera genom att kontrollera och standardisera serviceprocessen, vilket vi tolkar är samma sak som policy och rutiner.<sup>159</sup> Standardiseringen av serviceprocessen menar vi har den fördelen att kunden varje gång erbjuds samma service som de förväntar sig och rutinerna gör dessutom att personalen arbetar upp en automatik som gör att de levererar servicekvalitet snabbt. Policy och rutiner skapar även en försäkran om att personalen arbetar efter serviceorganisationens strategi för att skapa servicekvalitet. När vi frågade Receptionschefen om hur hon ser på att följa rutiner i det vardagliga arbete berättar hon att *"Det är tryggt ibland, visst rutiner kan bli tråkigt men det är skönt att ha dem där. Framförallt tror jag att man kan bli mer effektiv/.../. Det är lätt att komma på villovägar om man inte har rutiner."*<sup>160</sup> Samtliga intervjuer har även givit oss vetskapen om att policy och rutiner exempelvis kan bestå av koncept, lathund, checklistor samt hur personalen ska tala och agera gentemot kunden.<sup>161</sup> Vår åsikt är att den här sortens policy och rutiner är bra för serviceorganisationer då de är ett sätt att försäkra sig att organisationen levererar en grundläggande kvalitetsupplevelse i servicemötet.

Vi ser att rutiner effektiviserar personalens servicearbete, vilket i längden har positiva effekter på innovationsförmåga. Detta då det frigörs tid och energi till arbete för att förbättra tjänsten, vilket styrks av Receptionschefen då hon berättar att de genom rutiner kan bli *"mer effektiv, sen kan du ägna tid åt något annat"*.<sup>162</sup> För att serviceorganisationer ska kunna effektivisera personalens arbete ytterligare menar vi att de måste utveckla sin policy och sina rutiner. Likväl ser vi ett hinder i samband med utvecklingen av rutiner då Receptionschefen menar att implementeringen av nya rutiner tar tid, för det första på grund av att det tar tid att sprida rutinen till hela organisationen och för det andra att det tar tid att få rutinen att bli en naturlig del i arbetsvardagen.<sup>163</sup> Vi menar att hindret mot innovationsförmågan uppstår i det att serviceorganisationen blir långsam och konservativ samt är motsats till innovativ, vilket Covin och Slevin menar är något negativt för innovationsförmågan.<sup>164</sup>

---

<sup>158</sup> Normann 2000: 32-40

<sup>159</sup> Sundbo 1997:439-440

<sup>160</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>161</sup> Intervju med Biträdande direktör, Receptionschef, Restaurangchef, Konferens och gruppbokare, Receptionist och Städpersonal.

<sup>162</sup> Intervju med Receptionschefen

<sup>163</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>164</sup> Covin; Slevin. 1989: 77 Jfr Antonic; Hisrich 2003:3

Receptionschefen framhåller policyn och rutinernas fördelar då hon menar att de hjälper dem att veta vad de måste leverera för att göra kunden nöjd. Hon beskriver detta så här *"Men det är ju samtidigt väldigt skönt med de här koncepten man vet ju vad man måste leverera"*.<sup>165</sup> Följaktligen hävdar vi att den policy och de rutiner som är till för att leverera en grundläggande kvalitetsupplevelse varken hindrar eller främjar innovationsförmåga i serviceorganisationer i den bemärkelsen att policyn och rutinerna kan utgöra en trygghet för personalen i sitt servicearbete. Dock tror vi att detta kan hindra förmågan till tjänsteinnovation då tryggheten kan förvandlas till bekvämlighet och passivisering. Detta påstår vi i sin tur gör att personalen inte tänker och handlar självständigt och rutinerna tar på så sätt bort effekten av ledarens ansträngning, som vi tidigare nämnt i analysavsnittet strategi, för att skapa handlingsfrihet. När policy och rutiner har den effekten att personalen inte tänker och handlar självständigt menar vi utgör ett hinder mot innovationsförmågan eftersom det inte finns en inre drivkraft till att förbättra servicen och konsekvensen blir att utvecklingen stannar, som Sandberg befarar.<sup>166</sup> Receptionschefen, Receptionisten och Städpersonal bekräftar det vi ovan säger genom att berätta att det är rutiner och koncept som hindrar kreativiteten.<sup>167</sup> När vi ställer frågan om vad som hindrar kreativiteten säger Städpersonalen bland annat att det som hindrar är *"Rutiner, definitivt att man har samma rutiner och att man inte kommer med något nytt hur man kan förändra detta, rutiner är både bra och dåligt men rutiner kan ju bli för mycket./.../"*<sup>168</sup>

Som vi i tidigare stycke nämnt diskuterar Sundbo att serviceorganisationer effektiviserar genom att kontrollera och standardisera serviceprocessen. Han menar att det finns en paradox till detta då samtidigt som serviceorganisationen är standardiserad, har den också en ambition att anpassa servicen efter situation och individ, det vill säga vara kundorienterad.<sup>169</sup> Med grund i att Sundbo menar att ju mer standardiserad serviceprocessen är desto svårare blir det att involvera kunden är vi av uppfattningen att tjänsteinnovationen blir svåruppnåelig eftersom möjligheten att anpassa tjänsten till kundens behov minskas.<sup>170</sup> Detta är, som Normann och Grönroos poängterar, avgörande för tjänstekvalitet då det är i sanningens ögonblick personalen kan anpassa servicen efter kundens individuella behov. Då tjänsten är

---

<sup>165</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>166</sup> Sandberg i Antonic & Hisrich 2003:4

<sup>167</sup> Intervju med Receptionschef, Receptionst och Städpersonal

<sup>168</sup> Intervju med Städpersonal

<sup>169</sup> Sundbo 1997:439-440

<sup>170</sup> Sundbo 1997:437

heterogen går det inte att bygga servicemöten på rutiner eftersom de innebär ett hinder för innovationsförmågan i en serviceorganisation.<sup>171</sup>

### **Rutiner som främjar innovationsförmåga**

Vi urskiljer olika typer av rutiner i en serviceorganisation. Vi menar att det finns rutiner som dels främjar intraprenörskap, dels främjar tjänsteinnovation. Antonic och Hisrich påpekar att när organisationen arbetar för att utveckla ett intraprenörskap uppkommer det rutiner som ger utrymme för kreativt initiativtagande.<sup>172</sup> Ett exempel på sådana rutiner ser vi när Biträdande direktören och Städpersonalen berättar att de samlas till regelbundna möten för att diskutera vad som görs rätt och fel samt vad som kan förbättras. Biträdande direktören säger bland annat:

”/.../ vi startade ett samarbetsprojekt som går ut på att representanter från de olika avdelningarna träffas någon gång, varannan månad, och så tar man med sig saker som man tycker inte funkar bra. /.../ så sätter vi oss ner sedan, låser in oss och när vi har löst det så kommer vi på hur vi vill att det ska funka”<sup>173</sup>

Vi menar att dessa möten är en rutin som främjar den intraprenöriella andan och i sin tur innovationsförmågan. Sedan kan vi urskilja att serviceorganisationer har andra typer av rutiner som direkt är ett verktyg för tjänsteinnovation. Ett exempel på detta är när Receptionschefen beskriver att hälsningsfraser är en del av rutinen och hon säger att:

” ”Hur har vistelsen varit?”, är en del av vår rutin. Och när man ställer en sådan enkelt fråga då kommer det fram ganska mycket, stora som små klagomål eller beröm. Små grejerna kommer fram då som kunden annars inte säger då de är inte vill klaga.”<sup>174</sup>

Genom en sådan hälsningsfras får servicepersonalen förhoppningsvis reda på vad kunden varit missnöjd med och hur de kan förbättra servicen eller tjänsten, vilket kan vara ett underlag till tjänsteinnovationsarbetet. Ett annat exempel på rutiner som är ett verktyg för tjänsteinnovation är kundregister där personalen kontinuerligt fyller i information om kunden och dess behov, vilket är ett värdefullt underlag i servicemötet och förbättring av service. Receptionschefen och Biträdande direktören diskuterar kundregisters betydelse då Receptionschefen säger att de ”försöker värva så mycket medlemmar som möjligt så att man

---

<sup>171</sup> Jfr Davis; Ward 2002:282- 285. Jfr. Easingwood 1986: 263-265

<sup>172</sup> Antonic; Hisrich 2003:6-8

<sup>173</sup> Intervju med Biträdande direktör

<sup>174</sup> Intervju med Receptionschef

*har ett kundregister*<sup>175</sup> och Biträdande direktör fyller på genom att säga ” *då får de fylla i vad de vill ha och sedan försöker vi på lokal nivå tillgodose gästen, om vi vet att Per Karlsson vill ha en tredje kudde så ger vi det, försöker förbättra servicen.*”<sup>176</sup> Även Grönroos och Normann framhåller vikten av att utnyttja tekniska supportsystem i servicemötet för att stödja värdeprocessen.<sup>177</sup> Slutligen vill vi säga att dessa två typer av rutiner, hälsningsfras och kundregister, kan främja innovationsförmågan i serviceorganisationer då personalen genom dessa rutiner får information om kundens behov och därmed kan anpassa och utveckla tjänsten på ett förtjänstfullt sätt. Vi ser risken med att rutinen kundregister kan innebära dokumentering som av servicepersonalen kan upplevas som en tung belastning, vilket Morris framhäver i sin barriärsteori policy och rutiner.<sup>178</sup> Om scenariot är detta innebär denna rutin ett hinder för innovationsförmågan. Däremot kan dokumentering ses som något positivt för innovationsförmågan då den tvingar personalen och cheferna att reflektera över hur de kan förbättra servicen, förutsatt att organisationen avsatt tid till personalen för detta.

### **Långa beslutsvägar**

Som Morris återger kan policy och rutiner vara en barriär om en organisation präglas av långa och komplexa beslutsvägar.<sup>179</sup> Vi konstaterade i strukturavsnittet att serviceorganisationer traditionellt sätt är hierarkiska med långa beslutsvägar vid större förändringar. Detta menar vi kan innebära ett hinder för innovationsförmågan. Detta eftersom det finns rutiner som säger att när personalen kommer med en idé måste den färdas genom flera nivåer och godkännas av överordnare. Vi kan se risken med att de långa och komplexa beslutsvägarna gör att idéer på vägens gång går förlorade samt att det faktum att personalen upplever att det tar lång tid gör dem omotiverade att ens påbörja innovationsprocessen. I förlängningen drar vi slutsatsen att långa, komplexa beslutsvägar faktiskt utgör ett hinder för innovationsförmågan i serviceorganisationer.

---

<sup>175</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>176</sup> Intervju med Biträdande direktör

<sup>177</sup> Grönroos 2005: 230, 232-234 jfr Normann 2000: 32-40

<sup>178</sup> Morris; Trotter 1990:135 jfr Morris; Kuratko; Covin 2008:280, 282

<sup>179</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008:280, 282

#### **4.4.1 Sammanfattning av policy och rutiner**

Policy och rutiner fungerar som ett hinder då:

- Dessa kan innebära att personalen blir bekväma och passiviserade, vilket i sin tur gör att personalen inte tänker eller handlar själva för att förbättra servicen.
- Policy och rutiners standardiserade karaktär försvårar anpassningen av tjänster till kundens individuella behov, vilket krävs för tjänsteinnovation.
- Det i serviceorganisationer tar tid att sprida rutinen till hela organisationen samt att det tar tid att få rutinen att bli en naturlig del i arbetsvardagen. Detta gör i sin tur att utvecklingsarbetet går långsamt vilket hindrar innovationsförmågan.
- Serviceorganisationer har en benägenhet att för personalen ha belastande dokumentering samt långa och komplexa beslutsvägar där idéer och motivation går förlorat.

Policy och rutiner fungerar inte som ett hinder då:

- Det finns rutiner som dels främjar intraprenörskap och dels främjar tjänsteinnovation som i sin tur främjar innovationsförmågan i serviceorganisationer. Exempel på rutiner som främjar intraprenörskap är möten där personalen utbyter erfarenheter till att förbättra servicen. Medan exempel på rutiner som främjar tjänsteinnovation är hälsningsfraser och kundregister.

Vi menar att policy och rutiner utgör ett stort hinder för innovationsförmågan i serviceorganisationer då de minskar egna initiativ och kreativt tänkande. Vi tror att serviceorganisationer kan minska betydelsen av hindret genom att införa policy och rutiner som specifikt har som mål att lyfta fram innovationsförmågan såsom möten, hälsningsfraser och kundregister. Dock menar vi att alla typer av rutiner, inklusive de främjande rutinerna, i slutändan kan landa i att bli en trygghet som passiviserar personalens kreativa tänkande.

#### **4.5 Människor- komplexa relationer**

När Normann påpekar att personalen i serviceorganisationer är en nyckelresurs för kreativt tänkande samt att serviceorganisationer karaktäriseras av att vara personalintensiva, blir vi medvetna om att människor kan innebära ett hinder mot innovationsförmåga.<sup>180</sup> Vi håller med

---

<sup>180</sup> Normann 2000:61, 87-89

Morris om att människor kan utgöra en kritisk barriär.<sup>181</sup> Detta för det första då organisationen överhuvudtaget inte hade kunnat utveckla tjänsteinnovation utan personalen med dess värdefulla kompetens och kreativitet, för det andra då personalintensiteten bidrar med många och komplexa mellanmänniska relationer i en serviceorganisation.

### **Omotivation**

Med intervjuerna blir vi ännu mera klara över att mellanmänniska relationer är ett hinder för innovationsförmågan. Detta då servicepersonalen menade att negativ stämning, bland annat i form av gnäll och sura miner gjorde dem omotiverade i sitt arbete.<sup>182</sup> Städpersonalen illustrerar detta genom att säga att *”Om det är negativ stämning då känner jag mig omotiverad. Det kan vara att någon inte kommer överens eller att det har gått fel någonstans eller att någon är sur för något. Man påverkar ju varandra så självklart.”*<sup>183</sup> Vi anser att omotivationen i sin tur gör att energin och viljan till att förbättra servicen försvinner och därmed kan inte innovationsarbetet få utrymme. Härmed menar vi att omotivation kan innebära ett hinder mot innovationsförmågan i serviceorganisationer.

Morris är även inne på att omotivationen är ett bekymmer för innovationsförmågan, däremot syftar han specifikt på att personal som drivs av makt och status lätt blir omotiverade.<sup>184</sup> Faktumet att personalen som drivs av makt och status lätt blir omotiverade kan vi framförallt urskilja i fronten av en serviceorganisation. Ett klassiskt problem inom servicebranschen är att människor har en benägenhet och ambition att avancera i hierarkin, det vill säga de vill inte stanna i fronten i en längre tid. Detta kan vi underbygga med Biträdande direktörens uttalande om att hon har haft en drivkraft till att arbeta sig uppåt då hon tror att det hade varit för enformigt att stanna i fronten med dess rutiner.<sup>185</sup> Personalens ovilja att arbeta en längre tid i fronten kan vi se som ett hinder mot innovationsförmågan i och med att frontpersonalens erfarenhet och kompetens försvinner i personalomsättningen. Slutsatsen om att personalomsättningen i fronten innebär ett hinder för innovationsförmågan drar vi, med grund i det Morris säger att personalens bristande kunskap och erfarenhet skapar en osäkerhet som gör att intraprenörskapet inte kan få utlopp, det vill säga innovationsförmågan hindras.<sup>186</sup> För

---

<sup>181</sup> Morris; Trotter 1990:136

<sup>182</sup> Intervju med Biträdande direktör, Receptionschef och Städpersonal

<sup>183</sup> Intervju med Städpersonal

<sup>184</sup> Morris; Trotter 1990:136

<sup>185</sup> Intervju med Biträdande direktör

<sup>186</sup> Morris; Trotter 1990:136

att minska hindret som människor kan innebära måste serviceorganisationen finna strategier för att reducera personalomsättningen och på så sätt binda viktiga erfarenheter och kompetens till fronten. Ett exempel på en sådan strategi, som vi tidigare varit inne på, är belöningssystem, visad uppskattning och anställning av ”rätt” person.

### **Team**

I förhållande till tjänsteinnovation kan vi däremot betrakta personalomsättningen som något positivt för innovationsförmågan i serviceorganisationer. Detta då det kommer in nya personer med ny syn på saker och ting och erfarenhet från andra serviceorganisationer. Denna friska fläkt menar vi ökar innovationsförmågan, vilket styrks av Biträdande direktören då hon menar att *”Jag tror även att man inte ska vara för länge på ett och samma ställe för att det märker jag när man byter tar man med sig många bra saker till det nya stället.”*<sup>187</sup> Som ett komplement till ”de friska fläktarna” behövs personal, som vi i ovanstående stycket nämnde, som har lång erfarenhet och kompetens av innovationsprocesser som på så sätt kan leda utvecklingsprojekten framåt.

Serviceorganisationen bör vara observant på att erfaren personal lätt kan hamna i ett spår där de inte gör något utöver rutiner och policy, vilket vi menar kan vara ett hinder mot innovationsförmågan. Restaurangchefen illustrerar detta bra då han säger att *” de gamla stutarna, de går ju där och lunkar på och de tycker bara att det ska vara som vanligt men de får ju gå där och lunka.”*<sup>188</sup> Det är viktigt att serviceorganisationen inte accepterar att de erfarna går där och lunkar av ren bekvämlighet, såsom Morris varnar för.<sup>189</sup> Istället borde serviceorganisationer ta till vara på den erfarna personalens värdefulla kompetens genom att uppmuntra dem till att ta egna initiativ till tjänsteinnovation. På detta sätt kan serviceorganisationen minska den effekt människor som hinder kan innebära. Vi tror att de erfarnas bekväma mentalitet kan grundas i en rädsla för förändring och misslyckande, vilket Morris ytterligare menar är en barriär för innovationsförmåga. Vår förståelse av att den bekväma mentaliteten grundas på rädsla för förändringar och misslyckande gör att vi, med inspiration av Morris, inser att serviceorganisationen måste framhäva misslyckande som en del i utvecklingsprocessen för att i sin tur uppmuntra dem till att ta egna initiativ.<sup>190</sup>

---

<sup>187</sup> Intervju med Biträdande direktör

<sup>188</sup> Intervju med Restaurangchef

<sup>189</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008: 282

<sup>190</sup> Morris; Trotter 1990:136

Då Pinchot framhäver teamets betydelse vid innovationsskapande kommer vi till insikt om att en mix av de ”friska fläktar” och ”gamla stutar” är ett hållbart team för framgångsrikt innovationsarbete.<sup>191</sup> Vi har en tro på att denna mix kan bidra till att personalen inom teamet triggas varandra till att vara engagerade och kreativa och organisationen kan leva upp till det som Richardson menar att intraprenörskapet kräver.<sup>192</sup> Med detta konstaterar vi att ett team som består av en mix av ”friska fläktar ” och ”gamla stutar” snarar främjar än hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. För att teamen i allmänhet ska fungera menar vi att det är av vikt att finns kommunikation mellan deltagarna i teamet. För att möjliggöra denna kommunikation tror vi att det bland annat fordras regelbundna möten där idéer och erfarenheter utbyts. Mötena hjälper serviceorganisationen att skapa ett samspelt team med mål att utveckla idéer. Vi konstaterar att ett team fodrar regelbundna möten för att frambringa och öka innovationsförmågan i serviceorganisationer. Apropos att regelbundna möten ökar innovationsförmåga är dessa ett värdefullt forum för samarbete och dialog, eftersom detta kan främja en entreprenöriell anda i en serviceorganisation. Den entreprenöriella andan skapas genom att människorna i en dialog kompletterar och bygger på varandras idéer, vilket tar grundidé till en högre nivå. Receptionschefen berättar att:

”ofta har man ju en stor idé men man har kanske inte sinne för detaljerna men då kanske det finns någon annan person i närheten som har detta sinnet som kan utveckla idén. Så det blir ett slags samarbete där iden kan växa fram och det är då idén funkar som bäst.”<sup>193</sup>

Receptionschefens uttalande anser vi bekräftas av Normann då han skriver att om organisationen lyfter fram och utnyttjar skickliga personer på ett effektivt sätt så ökar man innovationsförmågan.<sup>194</sup> Ovanstående resonemang är ett ytterligare bevis på att möten kan frambringa och ökar innovationsförmågan i serviceorganisationer och utgör därför inte ett hinder.

Normann och Grönroos påpekar att personalen i serviceorganisationer ofta är lågutbildade vilket vi ser kan innebära en fara för serviceorganisationen då de går miste om kompetens i kritiskt och kreativt tänkande, som en utbildning genom övning genererar.<sup>195</sup> Kritiskt och kreativt tänkande menar vi är en förutsättning för tjänsteinnovation och i och med att

---

<sup>191</sup> Pinchot 1986:60-61

<sup>192</sup> Richardson 2005:98

<sup>193</sup> Intervju med Receptionschef

<sup>194</sup> Normann 2000: 32-40

<sup>195</sup> Normann 2000:97,101 jfr Grönroos 2002: 77, 221, 384



serviceorganisationer går miste om sådan kompetens ser vi det som ett hinder mot innovationsförmåga.

### **Kund**

Med Morris barriärsteori människan som bakgrund har vi hitintills analyserat hur personalen kan utgöra ett hinder för innovationsförmågan i serviceorganisationer. Genom Normanns uttalande om att kundrelationen är den viktigaste tillgången för servicenäringen samt att kunden både agerar som konsument och som producent av servicen förstår vi betydelsen av kundens deltagande i tjänsteinnovation. Därtill menar Normann att hur väl serviceorganisationer lyckas uppnå kunddeltagande och motivera dem till att medverka i produktionsprocessen är ett mått på tjänsteinnovation, såsom Normann väljer att benämna det social innovation.<sup>196</sup> Eftersom Morris bara uppmärksammar personalen som en människobarriär och bortser från kunden, som har en avgörande roll både för serviceorganisationer i sin helhet och specifikt för tjänsteinnovation, blir det tydligt för oss att kunden kan utgöra ett hinder för tjänsteinnovation. Kunden kan utgöra ett hinder för innovationsförmågan i serviceorganisationer då kunden inte aktivt deltar i servicemötet. Med aktivt deltagande menar vi att kunden delger för personalen sina behov samt att kunden antar rollen som medproducent av tjänsten. Vi menar därför att kunden måste vara delaktig i servicemötet för att personalen ska ha en möjlighet att uppnå servicekvalitet. Denna slutsats grundar vi bland annat på Davis och Wards resonemang om kundens roll som medproducent i servicemötet.<sup>197</sup> Om kunden inte deltar i servicemötet uppstår det en svårighet för personalen att uppfatta kundens individuella behov. Uppfattningen är en förutsättning för att personalen ska kunna möta kundens behov och även förbättra servicekvaliteten för denna, det vill säga en förutsättning för tjänsteinnovation. Men eftersom servicemötet är en interaktion mellan kund och personal måste båda parter vara delaktiga.

Servicemötet kan innebära en risk och ett hinder för tjänsteinnovation då kemin mellan deltagarna inte stämmer överens och det skapas friktioner. Friktionen skapar avstånd mellan personerna och det blir en utmaning för personalen att förstå vad kunden vill ha. Som Grönroos och Normann beskriver att det är viktigt att organisationen tränar personalen till att tillfredställa just den enskilda kundens förväntningar, behov och önskemål för att skapa en

---

<sup>196</sup> Normann 2000: 32-40, 61, 113

<sup>197</sup> Davis; Ward 2002: 282- 285 Jfr Easingwood 1986: 263-265

positiv individuell upplevelse.<sup>198</sup> Vidare menar vi att det är angeläget att serviceorganisationen tränar personalen i hur de ska tillfredställa kundens behov. På grund av att kunden har individuella behov, är vi övertygade om att det vore en idé att även träna personalen i hur de kan ta reda på vad kunden önskar utöver det vanliga. Biträdande direktör menar att personalen inte får kräva information från kunden, hon säger att ” *.../det är vi som måste läsa kunden, vi får aldrig tvinga gästen till att säga något eller kräva information, vi kan bara fråga.* ”<sup>199</sup> När hon säger att personalen inte får kräva information ifrågasätter vi om personalen ens tränas i att ta reda på kundens behov. Om personalen inte tränas i att få kunden att bli delaktig och delge sina behov i kundmötet så tror vi att det är svårt att skapa tjänsteinnovation som kunden upplever som god service. Hindret mot innovationsförmågan är således att personalen inte tränas i och har en oförmåga till att göra kunden delaktig i servicemötet.

Som vi i introduktionen nämnde har kundens krav på tjänster ökat vilket vi tror beror på att de idag, på grund av informationsteknikens utveckling, har fått en ökad kunskapsnivå om tjänsterna som erbjuds då de kan läsa in sig och få vetskap om det de önskar konsumera. Som Normann menar är det av vikt att serviceorganisationer skapar sig en förståelse för vilken kunskapsnivå som den enskilda kunden har för att möta deras ökade krav.<sup>200</sup> Eftersom dagens kunder har en ökad kunskapsnivå måste serviceorganisationerna beakta detta för att kunna möta de ökade kraven och förväntningarna på tjänstekvalitet, vilket Eksell menar är avgörande för en serviceorganisations framgång.<sup>201</sup> Om serviceorganisationen inte förstår kundens ökande krav blir det ett hinder för innovationsförmågan då serviceorganisationen siktar för lågt i tron på att det är på denna lägre nivå som kunden blir tillfredställd. Då organisationen tror att de har tillfredställt kundens behov finns det inget som motiverar dem till att utveckla tjänsten, det vill säga tjänsteinnovation. På grund av att serviceorganisationen misslyckas med att leva upp till kundens förväntningar blir den upplevda tjänstekvaliteten låg och servicemötet uppfattas inte av kunden som unikt eller innovativt.

---

<sup>198</sup> Grönroos 2002:347-349

<sup>199</sup> Intervju med Biträdande Intervju

<sup>200</sup> Normann 2000:60

<sup>201</sup> Eksell 2005: 19-22

#### 4.5.1 Sammanfattning av människor

Människor fungerar som ett hinder då:

- Personalintensiteten i serviceorganisationer bidrar med många komplexa mellanmännsliga relationer till exempel i form av negativ stämning.
- Personalens omotivation minskar handlingskraft och viljan till tjänsteinnovation.
- Personalen har en ovilja att arbeta en längre tid i fronten och viktig erfarenhet och kompetens går förlorad i personalomsättningen.
- Erfaren personal lätt kan bli bekväma och hamna i ett spår där de inte gör något utöver rutiner och policy. Bekvämligheten begrundas bland annat i en rädsla för förändringar och misslyckande.
- Serviceorganisationers personalstyrka ofta består av lågutbildad personal.
- Kunden inte deltar i servicemötet
- Kemin mellan kund och personal inte stämmer överens, vilket skapar friktioner och i sin tur gör det svårt för personalen att uppfatta kundens behov.
- Personalen inte tränas i och har en oförmåga till att göra kunden delaktig i servicemötet. Delaktigheten måste finnas då det är på det sättet personalen får information om kundens behov, vilket ligger till grund för innovationsarbetet.
- Serviceorganisationen inte förstår kundens ökande krav utan de lever i en tro att de tillfredställer kundens behov. På grund av detta finns det inget som motiverar dem till att utveckla tjänsten, det vill säga tjänsteinnovation.

Människor fungerar inte som ett hinder då:

- Nyanställda kommer in i serviceorganisationen med erfarenheter och med nya ögon kan se vad som behöver förbättras.
- Serviceorganisationer har team som består av en mix av nya och erfarna personer kan frambringa och öka innovationsförmågan i serviceorganisationer.
- Serviceorganisationer har regelbundna möten som är ett forum där personalen kan komplettera och bygga på varandras idéer så grundidén utvecklas.

Människor är ett kritiskt hinder mot innovationsförmåga i serviceorganisationer på det sätt att den består av många komplexa mellanmännsliga relationer, både mellan personal samt mellan kund och personal, vilket gör att innovationsarbetet blir en utmaning. Ett stort hinder mot innovationsförmågan i serviceorganisationer är att det är svårt att få kunden delaktig i

servicemötet. Eftersom att analysen har visat om att kundens deltagande är betydelsefullt för tjänsteinnovation ifrågasätter vi applicerbarheten av den befintliga barriärsteorin på serviceorganisationen. Vi menar att teorin bör anpassas genom att beakta och lägga till kunden som ett hinder mot innovationsförmågan i serviceorganisationer.

#### **4.6 Kultur- servicekultur utan inslag av intraprenörskap**

Efter att ha gått igenom de fem övriga barriärerna har vi fått en känsla av att företagskulturen i serviceorganisationer till viss del innebär ett hinder mot innovationsförmågan och till viss del inte.

Företagskulturen innebär ett hinder då det i serviceorganisationer enligt oss saknas ett tydligt inslag av intraprenörskap. Detta då serviceorganisationer inte lever upp till Morris samt Covin och Slevins krav på att någon har ansvar för innovation, är risktagande och proaktiv.<sup>202</sup> När vi under intervjuerna frågade om deras innovationsarbete kände vi att de var obekanta med ämnet då de ställde sig undrande till frågan samt att det tog lång tid för dem att komma fram till ett svar. Att de var obekanta med ämnet innovationsarbetet samt deras försiktiga framtoning anser vi tyder på att de inte arbetar aktivt med detta och därav finns det heller ingen som har något ansvar för innovationsskapande. Innovationsarbete handlar mer om tillfälligheter än strategiskt arbete. Som vi uppmärksammade i analysavsnittet strategi är serviceorganisationer heller inte särskilt risktagande, vilket grundar sig på snäva budgetsystem och konceptstyrning. Dessutom har vi uppmärksammat att serviceorganisationer är proaktiva i den bemärkelsen att de arbetar med rutiner i form av checklistor, kundregister och möten där de förbereder sig inför situationer som kan uppstå i servicemötet. I anslutning till detta konstaterade vi även att serviceorganisationer mer karaktäriseras av ett reaktivt beteende som blir naturligt då tjänsten formas i en kontinuerlig process där personalen tar reda på och möter kundens individuella behov. Även om vi inte ser reaktiviteten som något negativt för serviceorganisationer så vittnar det ändå om en frånvaro av proaktivitet. Med tanke på att serviceorganisationer saknar ansvar för innovation, risktagande och proaktivitet kan vi dra slutsatsen att företagskulturen i serviceorganisationer inte har ett tydligt inslag av intraprenörskap och därmed utgör ett hinder för innovationsförmågan.

---

<sup>202</sup> Morris; Kuratko; Covin 2008:280, 284 jfr Covin; Slevin, 1989: 77 Jfr Antonic; Hisrich 2003:3

## **Servicekultur**

Företagskulturen i en serviceorganisation har enligt oss en tydlig prägel av en så kallad servicekultur där vi menar att personalens gemensamma värderingar och normer handlar om att skapa tjänstekvalitet, vilket vi liknar vid ett tjänsteperspektiv. Servicekulturens existens bekräftas av Restaurangchefen då han säger ”att gästen alltid är i fokus”,<sup>203</sup> vilket gör att deras företagskultur är kundinriktad som leder till att de har ett bra förhållande till kunderna. Som Normann beskriver hjälper kulturens normer och värderingar serviceorganisationen att kontrollera, bibehålla och utveckla serviceleveranssystemet och därmed på lång sikt skapa nöjda kunder.<sup>204</sup> Med utgångspunkt i detta och kopplat till att serviceorganisationer har ett tjänsteperspektiv menar vi att servicekulturen stödjer och styr personalen omedvetet i att skapa en framgångsrik interaktion med kunden genom att fungera som en vägvisare för vad organisationen står för. Servicekulturens stöttning och styrningen, anser vi med inspiration av Grönroos, skapar en trygghet och självkänsla hos personalen.<sup>205</sup> Att personalen besitter denna trygghet och självkänsla tror vi är extra viktig för en serviceorganisation på grund av de karaktärsdrag som Davies och Ward samt Easingwood menar tjänsten har, ställer krav på personalen att göra aktiva val i servicemötet.<sup>206</sup> Detta eftersom tjänsten inte är en färdig ”produkt”, som är klar att levereras. Utan denna trygghet hade inte personalen kunnat åta sig den handlingsfrihet som är nödvändig för att i interaktionen möta och dessutom utveckla tjänsten. Servicekulturen och den trygghet som kulturen innebär tror vi därmed är en grundförutsättning för att skapa innovationsförmåga i serviceorganisationer. Dock tvivlar vi på att serviceorganisationer kan bli innovativa så länge de inte har ett tydligt inslag av intraprenörskap som vi ovan nämnt. Vår slutsats är att serviceorganisationer har en grundförutsättning för att skapa innovation men innovationsförmågan hindras då de inte har utvecklat en kultur med inslag av intraprenörskap.

## **Styrning och kontroll**

Som både Morris och Normann menar är syftet med kulturen att styra och kontrollera personalen samt att personalen tar till sig de värderingar kulturen för med sig och i slutändan gör dem till sina egna så att de agerar i samma riktning och målsättning som organisationen.<sup>207</sup> I förhållande till detta menar vi att kulturen kan bli ett hinder för

---

<sup>203</sup> Intervju med Restaurangchef

<sup>204</sup> Normann 2000:61, 193-195

<sup>205</sup> Grönroos 2002: 393-394

<sup>206</sup> Davis; Ward. 2002: 282- 285. Jfr. Easingwood 1986:263-265

<sup>207</sup> Jfr Morris; Kuratko; Covin 2008:280, 282-284 jfr Morris 1998: 100-101 jfr Normann 2000:61, 193-195

innovationsförmågan då den styrning och kontroll som kulturen innebär skapar ramar och begränsningar för hur personalen ska tycka och tänka, som i sin tur hämmar nya idéer. Detta då personalen inte vågar komma med idéer utanför dessa ramar i rädsla om att vara annorlunda och utstötta från gemenskapen som kulturen skapar. Utifrån Grönroos har vi förstått att företagskulturen kan skapa goda förutsättningar för konkurrensfördelar och därmed är det viktigt att serviceorganisationen arbetar hårt med att underhålla, implementera och utveckla kulturen så att den genomsyrar alla delar i organisationen. Han vänder på resonemanget och menar att en stark företagskultur kan bli ett hinder för förändring.<sup>208</sup> I och med att företagskulturen skapar ramar för personalens tänkande håller vi med Grönroos att företagskulturen är ett stort hinder för innovationsförmågan i serviceorganisationer samtidigt som den måste få finnas där för att skapa konkurrensfördelar. Vår slutsats är att serviceorganisationer måste förlika sig med tanken att företagskulturen hindrar innovationsförmågan oavsett vilka värderingar och normer den är uppbyggd av. Dock tror vi att företagskulturen kan till viss del vara en fördel för innovationsförmågan om värderingarna och normerna innefattar intraprenörskap, det vill säga serviceorganisationen borde utveckla ett klimat för nya affärer som Bjerke skulle kalla generellt intraprenörskap.<sup>209</sup>

#### 4.6.1 Sammanfattning av kultur

Kultur fungerar som ett hinder då:

- Serviceorganisationer ofta saknar ett tydligt inslag av intraprenörskap i företagskulturen.
- Företagskulturen skapar ramar för personalen som inte vågar komma med idéer utanför dessa ramar i rädsla om att vara annorlunda och utstötta från gemenskapen som kulturen skapar.

Kultur fungerar inte som ett hinder då:

- Serviceorganisationer präglas av en servicekultur som ger trygghet och kulturen innebär i sin tur en grundförutsättning för att skapa innovationsförmåga i serviceorganisationer.

---

<sup>208</sup> Grönroos 2002: 393-394

<sup>209</sup> Bjerke 2005:114-115

Vi menar att kulturen är ett betydelsefullt hinder mot innovationsförmågan i serviceorganisationer på det sätt att den skapar ramar för personalens kreativa tänkande. Dock präglas serviceorganisationer av en servicekultur som innebär en grundförutsättning för innovationsförmåga men de är inte särskilt innovativa på grund av att de saknar ett tydligt inslag av intraprenörskap.

## 5. Relationen mellan hinderna

---

*I analysen prövades teorier om de intraprenöriella barriärerna mot karaktärsdragen för serviceorganisationer och tjänsteinnovation. Huvudpoängerna från analysen sammanfattades under vardera intraprenöriell barriär. I detta kapitel fördjupas analysen genom att, utifrån analysens sammanfattningar, föra en diskussion kring vilka relationer som finns mellan de olika barriärernas betydelse samt diskutera huruvida det finns andra hinder som den befintliga teorin inte belyser.*

---

Vi har i analysen konstaterat att system och strategi är de hinder som är av mindre betydelse för en serviceorganisation medan struktur samt policy och rutiner, människor och kultur är av större betydelse. Med grund i analysen delar vi in hinder i tre kategorier efter likheter och olikheter mellan hinderna. Första kategorin består av system och strategi, den andra kategorin består av struktur samt policy och rutiner medan den tredje kategorin består av människor och kultur.

Kategorin bestående av *system och strategi* menar vi skiljer sig från de andra kategorierna då vi i analysen kommit fram till att de är hinder som bildas på ledningsnivå i en serviceorganisation, medan de andra två kategorierna är hinder som uppkommer hos frontpersonalen. Analysen visar, å ena sidan, att system innebär hinder i form av snäva budgetsystem, missriktade belöningsystem och brist på resurser. Å andra sidan visar analysen att strategi innebär hinder i form av offensivt ledarskap och att det saknas risktagande. Alla dessa är hinder som grundas på beslut som har tagits av ledningen och som frontpersonalen inte har en direkt inverkan på. Faktumet att hinderna grundas hos ledningen har vi funnit att system och strategi inte utgör ett vidare hinder för innovationsförmågan i serviceorganisationer. Detta av den anledningen att frontpersonalen självständigt skapar innovationsförmåga med hjälp av exempelvis handlingsfrihet och informella belöningsystem. Då frontpersonalen har en självständig innovationsförmåga påverkas de inte i större bemärkelse av de hinder som skapas i ledningen och därför är heller inte system och strategi så betydelsefulla hinder. Detta eftersom tjänsteinnovation skapas i servicemötet, där personalen agerar ögonblickligen utan vidare reflektion över och hänsyn till serviceorganisationens strategi och system. Personalens enda mål i servicemötet är ju att uppnå en nöjd kund genom tjänstekvalitet. Självklart är det positivt att ledningen genom



system och strategi, exempelvis kapital och utifrån ett tjänsteperspektiv, stöttar innovationsförmågan.

Kategorin bestående av *struktur samt policy och rutiner* innebär, till skillnad från kategorin system och strategi, ett hinder som direkt påverkar frontpersonalens dagliga arbete. Denna slutsats kan vi dra utifrån, dels strukturens hinder i form av hierarki, centralstyrning, tidskrävande samarbetsformer, bristande tvåvägskommunikation. Dels utifrån policy och rutiners hinder i form av standardisering, passivisering, tung dokumentation och komplexa beslutsvägar. Alla dessa hinder påverkar hur personalen kan innovera i interaktionen med kunden. Tvåvägskommunikationen framstod i analysen av struktur som ett betydelsefullt hinder men under analysprocessen fann vi kommunikationen som ett återkommande tema i alla barriärerna. Att kommunikation är ett återkommande tema innebär att det är ett hinder som är genomgående och som inte kan beaktas som ett separat hinder. Forskaren bör istället vara observant på att kommunikation kan innebära ett hinder mot innovationsförmågan i alla barriärerna såsom system, struktur, strategi, policy och rutiner, människor samt kultur.

Hinder som finns inom struktur samt policy och rutiner menar vi hänger ihop och tillsammans förstärker den hindrande effekten av innovationsförmågan. Detta exempelvis genom att den hierarkiska organisationsstrukturen, där beslut tas långt ifrån kunden, tvingar fram policy och rutiner för att kunna kontrollera och styra personalen i servicearbetet. Kontrollen och styrningen har, som vi i analyskapitlet framfört, den effekten att personalen tappar kreativt tänkande och initiativtagande, vilket i sin tur hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. På grund av att struktur samt policy och rutiner tillsammans förstärker effekten av hinder mot innovationsförmågan och därmed är ett betydelsefullt hinder, bör serviceorganisationer ta dessa hinder på allvar. Särskilt intressanta blir dessa hinder för serviceorganisationer då vi i analysen konstaterat att hinder av sådan karaktär är relativt enkla att förmildra. Detta då struktur samt policy och rutiner är påtagliga, vilket gör det lätt att hitta orsaken till dess uppkomst samt genomföra förändringar. Som vi i analysen har framfört är implementering av rutiner som främjar intraprenörskap, såsom hälsningsfraser och kundregister, och tjänsteinnovation ett exempel på hur serviceorganisationer kan förmildra hindernas betydelse.

Till skillnad från kategorin policy och rutiner samt kategorin system och strategi är hinder inom kategorin *människor och kultur* komplex att förmildra. I analysen kom vi fram till att komplexiteten att förmildra beror på att hinderna, människor och kultur, består av mellanmänniskliga relationer och mjuka värden samt att hinderna är starka och betydelsefulla för innovationsförmågan.

Under analysen har vi fått en förståelse för att kultur som hinder innebär att servicekulturen saknar inslag av intraprenörskap och att kulturen i sig skapar ramar som inte ger utrymme för nytänkande och tjänsteinnovation. Under analysen har vi dessutom fått en djupare förståelse för att företagskulturen fungerar som en röd tråd och genomsyrar organisationens olika delar. Eftersom system, struktur, strategi, policy och rutiner samt människor är hinder som existerar i olika delar i organisationen, medför företagskulturens genomsyrande att den har inflytande på de övriga hinderna. Eftersom kulturen har ett inflytande på de övriga hinderna har frånvaron av intraprenörskap i kulturen negativa konsekvenser för innovationsförmågan. Om företagskulturen inte har inslag av intraprenörskap innebär det att system, struktur, strategi samt policy och rutiner inte är utformade och anpassade för att främja innovationsförmågan. I och med att kulturen inte har ett inslag av intraprenörskap och dessutom förstärker de andra hinderna hävdar vi att kulturhindret är av ännu större betydelse och negativ konsekvens för innovationsförmågan i serviceorganisationer, än vad vi konstaterade i analysen.

Människor som hinder består, som vi har bevisat i analysen, av komplexa relationer, omotivation, oerfarenhet, lågutbildning, rädsla för förändring, inget deltagande av kunden samt att personalen inte förstår kundens krav. Redan i studerandet av barriärsteorin insåg vi att personalen är ett betydelsefullt hinder, vilket även bekräftades i analysen, då människors personliga sinnesstämning och drivkraft påverkar om innovationsarbetet kan träda i kraft och fortlöpa. Personalens olika sinnesstämningar och drivkrafter påverkar inte bara om innovationsarbetet kan träda i kraft utan det påverkar också på vilket sätt innovationsförmågan byggs upp. Detta genom att olikheterna påverkar relationerna mellan personalen, som är ett bränsle till innovationsförmågan i serviceorganisationer. Dock fann vi genom att pröva Morris barriärsteori mot karaktärsdragen för serviceorganisationer och tjänsteinnovation att relationen mellan personal och kund kan utgöra ett annat bränsle för innovationsförmåga. Detta då det är i interaktionen mellan kund och personal som tjänsteinnovation uppstår, då kunden med dess deltagande visar sina behov och krav som gör

att personalen i sin tur får vetskap om hur de kan förbättra tjänsten. Om inte kunden aktivt deltar i servicemötet och inte antar rollen som medproducent av tjänsten får tjänsteinnovationen inte det bränsle som behövs och därför är frånvaron av kundens aktiva deltagande ett betydelsefullt hinder för innovationsförmågan i serviceorganisationer. Upptäckten gjorde att vi ifrågasatte den befintliga barriärteorin i förhållande till serviceorganisationer eftersom den inte belyser kunden som hinder. Vi menar vidare att kunden måste beaktas för att forskare ska förstå hinder mot innovationsförmåga i serviceorganisationer, detta då kunden har en betydelsefull del i tjänsteinnovation. Ifrågasättandet till att den befintliga barriärteorin inte belyser kunden som ett hinder gör att vi kan konstatera att den inte direkt är applicerbar på serviceorganisationer och därför vill vi utveckla och anpassa teorin genom att lägga till *kunden* som ett hinder mot innovationsförmågan. Dessutom ser vi ingen mening med att tala om ett hinder som berör människor i allmänhet då vi har fastställt att det å ena sidan är kunden och å andra sidan är personalen som är de viktigaste aktörerna när det gäller innovationsförmågan i serviceorganisationer. Vi vill därför ytterligare utveckla och anpassa barriärteorin genom att framhäva kund och personal som separata och betydelsefulla hinder mot innovationsförmågan i serviceorganisationer.

Ovanstående stycke visar på att kund och personal är de två aktörer som skapar tjänsteinnovation. Dock vill vi poängtera att för att de ska få en möjlighet att skapa innovation är det en förutsättning att hela organisationen, från system till kultur, stödjer och skapar sätt för att främja innovationsförmågan. Om serviceorganisationen lyckas främja innovationsförmågan kan de motverka hinderns betydelse .

I detta kapitel har vi fördjupat analysen genom att föra en diskussion kring relationen mellan de olika hinder, genom att ha delat in dem i tre olika kategorier, för att belysa hur vissa hinder liknar respektive skiljer sig från varandra. Detta har resulterat i en diskussion huruvida vissa hinder har större respektive mindre betydelse än andra för innovationsförmågan i serviceorganisationer. Vi har även diskuterat att den befintliga barriärteorin inte är direkt applicerbar på serviceorganisationer och hur vi anser att den bör anpassas för att forskare ska kunna få en helhetsbild över vad som hindrar innovationsförmågan i en serviceorganisation. I nästkommande avsnitt presenteras våra slutsatser i förhållande till syfte och frågeställning form av en modell.

## 6. Avslutning

---

*En diskussion av relationerna mellan de olika hinder och vilka andra typer av faktorer som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer har givits i föregående kapitel. I kapitlet Avslutning knyts säcken ihop genom att de huvudsakliga slutsatserna framförs och därmed besvaras syfte och frågeställning. I avslutningen redogörs även bidrag till forskning, förslag till vidare forskning och kapitlet avslutas med råd till servicebranschen.*

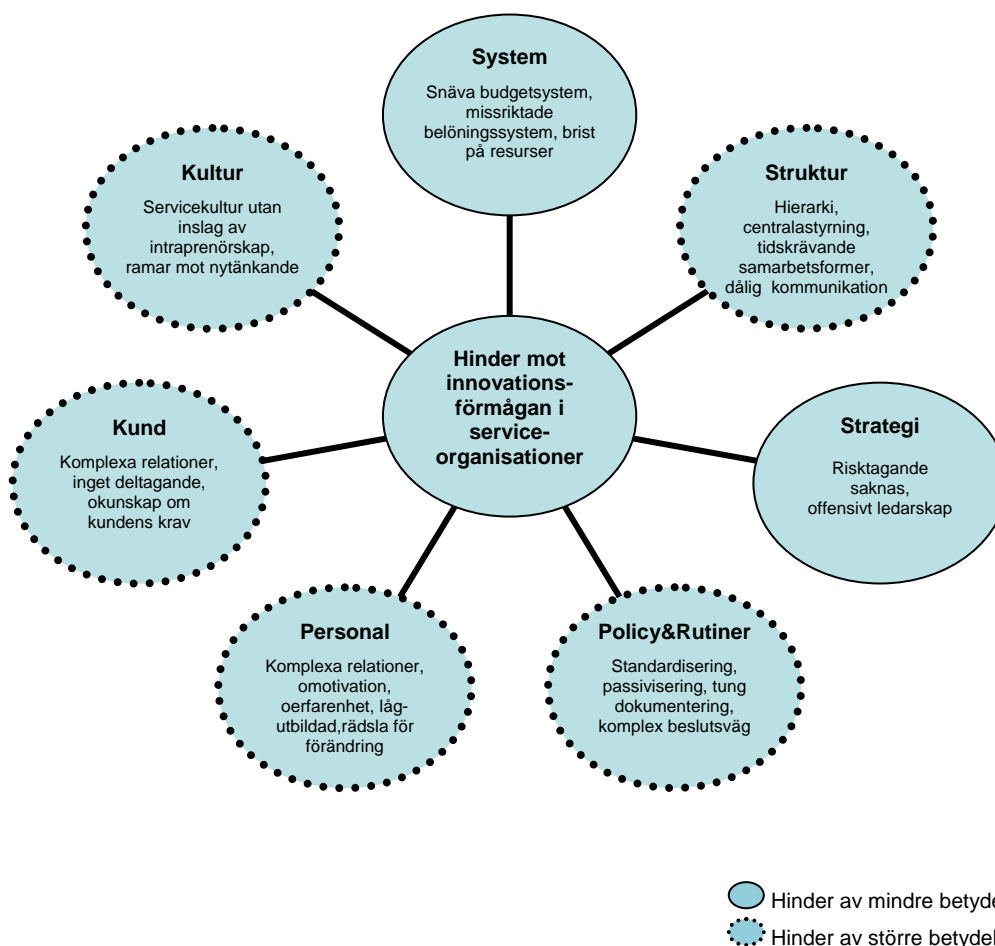
---

### 6.1 Slutsatser

Uppsatsens syfte är att identifiera och analysera vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. Detta har möjliggjorts genom att pröva befintlig barriärsteori emot teori som visar karaktärsdragen för serviceorganisationer och tjänsteinnovation. Som svar på vår första fråga, det vill säga *vad hindrar innovationsförmågan inom serviceorganisationer*, har vi utöver den befintliga barriärsteorins sex barriärer, system, struktur, strategi, policy och rutiner, människor samt kultur, identifierat ett sjunde hinder. Det sjunde hindret benämner vi kund, som i den befintliga barriärsteorin lyser med sin frånvaro. Eftersom vi inte ser en mening med att analysera människor i allmänhet har vi delat in människobarriären i kund och personal. Kund och personal är så viktiga hinder att forskaren bör beakta dessa både separat för att få en förståelse för vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. Dock bör forskaren ta hänsyn till relationen mellan personal och kund eftersom det är i interaktionen mellan dessa aktörer som tjänsteinnovation sker. För att forskaren ska kunna få en rättvisande helhetsbild över vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer har vi preciserat och anpassat barriärsteorin genom att under vardera sju hinder, system, struktur, strategi, policy och rutiner, personal, kund samt kultur identifierat och analyserat specifika hinder mot innovationsförmågan. Se modellen på nästkommande sida.

Som svar på vår andra fråga, det vill säga *vilka hinder har större respektive mindre betydelse för serviceorganisationers innovationförmåga*, har vi konstaterat att de olika hinderna kan kategoriseras efter vilken betydelse de har för innovationsförmågan i serviceorganisationer. Vi har fastställt att de hinder som har störst betydelse för serviceorganisationers innovationförmåga är personal, kund och kultur. Resonemanget grundas på att serviceorganisationer är personalintensiva och att det finns många mellanmännsliga relationer och interaktioner, vilket i sin tur gör att dessa är betydelsefulla hinder som är komplexa att

förmildra. Vi har även fastställt att de hinder som, å ena sidan, har större betydelse för serviceorganisationers innovationsförmåga är struktur samt policy och rutiner, vilket beror på att dessa hinder har en direkt påverkan på personalens servicearbete och därmed också på innovationsarbetet. Dock har vi kommit fram till att dessa hinder med relativt enkla medel kan förmildras. Därmed uppfattar vi, å andra sidan, att struktur samt policy och rutiner som något mindre betydelsefulla hinder för innovationsförmågan. Slutligen har vi fastställt att system och strategi är de hinder som utgör mindre betydelse för serviceorganisationers innovationsförmåga. Detta till följd av att uppkomsten av dessa hinder kan härledas till ledningsnivå och därför inte nämnvärt påverkar tjänsteinnovationen, då den sker i interaktionen mellan personal och kund.



Figur 5.1 Vår illustration av hinder mot innovationsförmågan i serviceorganisationer

Vi har valt att åskådliggöra våra slutsatser i modellen ovan. Modellen visar de sju hinder som finns mot innovationsförmågan i serviceorganisationer. Det som skiljer denna modell från

figur 3.1, som sammanfattar teorin om intraprenöriella barriärer, är att kunden lyfts fram som ett nytt hinder och att vi har delat in människobarriären i två delar, personal och kund. Inom varje hinder visar även modellen vilka specifika hinder som finns mot innovationsförmågan i serviceorganisationer. Slutligen illustrerar modellen att struktur, policy och rutiner, personal, kund samt kultur är de hinder som är av större betydelse för innovationsförmågan i serviceorganisationer, medan system och strategi är av mindre betydelse.

## **6.2 Bidrag till forskning**

I problemformuleringen beskrev vi att det finns en kunskapslucka om vad som hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. Kunskapsluckan grundas i att forskningen inte i samma utsträckning fokuserar på vad som hindrar, såsom den fokuserar på vad som främjar, innovationsförmågan. Dessutom beskrev vi att forskningen baseras kring hinder mot innovationsförmåga i huvudsak på tillverkningsbranschen, vilket innebär att det inte finns en anpassad teori till serviceorganisationer. Vi har med denna undersökning bidragit till forskning och därmed reducerat kunskapsluckan dels genom att vi har belyst hinder, dels genom att vi utvecklat och anpassat teorier om vad som hindrar innovationsförmågan till serviceorganisationers karaktärsdrag.

I problemformuleringen beskrev vi Pitt, Prendengast och Berthons resonemang om att innovationsforskningen har fokuserat på tillverkningsbranschen och att Sundbo efterfrågade en diskussion kring hur innovations teorier kan appliceras på serviceorganisationer.<sup>210</sup> Vi har mött efterfrågan och bidragit till innovationsforskningen genom att se vad som hindrar innovationsförmågan särskilt i serviceorganisationer. Detta har vi gjort genom att analysera teorier som ursprungligen baseras på tillverkningsbranschen.

I samband med Morris forskning skrev vi i problemformuleringen att det är en stor skillnad mellan tillverkningsföretag och serviceorganisationer och att det därför bör finnas en teori om hinder som är anpassad för serviceorganisationens specifika karaktär.<sup>211</sup> Som svar på detta har vi utvecklat och anpassat barriärsteorin i förhållande till serviceorganisationers specifika karaktär. För det första genom att vi utöver den befintliga barriärsteorins sex barriärer, system, struktur, strategi, policy och rutiner, människor samt kultur, identifierat ett sjunde

---

<sup>210</sup> Pitt; Prendengast, Bethon 1996: 1 jfr Sundbo1997: 432-234

<sup>211</sup> Morris (1998) Jfr Morris; Kuratko; Covin (2008) Jfr Morris; Trotter (1990)

hinder som benämns kund. Vi har även valt att dela upp människobarriären i kund och personal. För det andra har vi utvecklat och anpassat barriärsteorin genom att vi under varje barriär har identifierat och analyserat vad som specifikt hindrar innovationsförmågan i serviceorganisationer. För det tredje har vi utvecklat och anpassat barriärsteorin genom att fastställa att struktur, policy och rutiner, personal, kund samt kultur är de hinder som är av större betydelse för innovationsförmågan i serviceorganisationer, medan system och strategi är av mindre betydelse.

Oke och Goffin menar, som vi skrev i problemformuleringen, att byråkrati är en faktor som hindrar innovationsförmågan.<sup>212</sup> Eftersom vi har identifierat ett flertal hinder, utöver byråkrati, bidrar vi till forskning genom att påvisa fler hinder av olika betydelse och som bör beaktas mot innovationsförmågan i serviceorganisationer.

### **6.3 Förslag till vidare forskning**

Som vi tidigare i metodavsnittet varit inne på var en kartläggning av hinderna i en serviceorganisation nödvändig för att sedan kunna fördjupa sig i ett av hinderna. Eftersom vi nu har gjort denna kartläggning är en fördjupning i något av hinderna vårt förslag till vidare forskning. Fördjupningen kan ske inom vilket av hinderna som helst men om forskaren har en serviceorganisation som utgångspunkt är kunden som hinder extra intressant. Detta då kunden som hinder är minst utforskat och har en stor betydelse för tjänsteinnovationen.

### **6.4 Råd till servicebranschen**

I introduktionen till uppsatsen förklarade vi att innovationsförmåga är nödvändigt för att serviceorganisationer ska överleva konkurrensen genom att möta förändringar i kundens ökande krav. Vår undersökning är därför till nytta för verksamheter inom servicebranschen för den belyser problematiken om vad som hindrar innovationsförmågan. Vår undersökning kan därför bidra med viktig kunskap till branschen för att serviceorganisationer i framtiden ska bli mer konkurrenskraftiga. Med hjälp av våra slutsatser ger vi rådet att serviceorganisationer måste beakta kundens delaktighet som en viktig del i utvecklingen och förbättringen av tjänster. Kunden kan genom deltagande bidra med en vetskap till personalen om sitt behov som är avgörande för innovationsskapandet. Vi menar att det är av vikt att

---

<sup>212</sup> Oke; Goffin 2001: 8

serviceorganisationer utvecklar verktyg för att inte bara ta reda på vad kunden är missnöjd med utan även för att ta reda på vad kunden önskar utöver det vanliga. Vi vill slutligen uppmana servicebranschen om att de bör skapa en medvetenhet om vad som hindrar innovationsförmågan. Vi menar att serviceorganisationer inte ska ha som ambition att eliminera hinderna då detta är en svår uppgift. Istället bör serviceorganisationer ha som ambition att minska hindernas betydelse genom att bli medveten om och acceptera hindernas existens. Genom detta kan serviceorganisationer arbeta för att främja innovationsförmågan och på så sätt minskas hindernas betydelse.



## 7. Källförteckning

### Tryckta källor

#### Litteratur

Backman, Jarl. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund, Studentlitteratur.

Bjerke, Björn. (2005) *Förklara eller förstå entreprenörskap*. Lund, Studentlitteratur

Bryman, Alan. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö, Liber

Czepiel, John A; Solomon, Michael R; Surprenant, Carol F. (1985) *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. Lexington MA, Lexington Books

Davies, Barry; Ward, Philippa. (2002) *Managing the Retail Consumption*. New York, Johan Wiley & Sons.

Eksell, Jörgen. (2005) ”Teroier om servicemötet- En historisk beskrivning”. I Corvellec, Hervé; Lindquist, Hans. (red). *Servicemötet- Multidisciplinära öppningar*. Sid 11-31. Malmö, Liber

Grönroos, Christian. (2002) *Service Management och Marknadsföring- En CRM Ansats*. Malmö, Liber Ekonomi.

Grönroos, Christian. (2005) ”Från varulogik till tjänstelogik”. I Corvellec, Hervé; Lindquist, Hans (2005) *Servicemötet- multidisciplinära öppningar*. Malmö, Liber

Hart, Chris (1998) *Doing A Literature Review- Releasing The Social Science Research Imagination*. London, SAGE Publications

Hitt, Michael; Ireland, R Duane. (2000) “The intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research”. In: Sexton, Donald L; Landström, Hans. (2000) *The Blackwell Handbook of entrepreneurship*. Oxford, Blackwell Publishing Ltd

Johanisson, Bengt. (2005) *Entreprenörskapets väsen*. Lund, Studentlitteratur

Landström, Hans. (2006) *Entreprenörskapets rötter*. Lund, Studentlitteratur

Lantz, Annika. (1993) *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund Studentlitteratur.

Morris, Michael H; Kuratko, Donald F; Covin, Jeffrey G. (2008) *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. 2<sup>nd</sup> Edition. United States of America, Thomson South-Western

Normann, Rickard. (2000) *Service Management- ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö, Liber ekonomi

Pinchot, Gifford III (1986) *Intraprenörerna- entreprenörer som stannar i företaget*. Södertälje, Svenska Dagbladet

Saxton, Donald L; Landström, Hans. (2000) *Handbook of entrepreneurship*. Oxford, Blackwell Publishing

Trost, Jan. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund, Studentlitteratur

### **Artiklar**

Antonic, Bostjan; Hisrich, Robert D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 10. Nr. 1. Sid. 7-18

Covin, Jeffrey G; Slevin, Dennis P. (1989) Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. Nr 1. Sid 75-87

Dess, Gregory G; Lumpkin, G T. (2005) The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*. Vol. 19. Nr 1. Sid 147-156

Easingwood, Christopher J. (1986) New Product Development For Service Companies. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 3. Nr 4. Sid 264-275

Eesley, Dale T; Longenecker, Clinton O (2006) Gateways to intrapreneurship. *Industrial Management*. Vol. 48. Nr 1. s 18-23

Morris, Micheal H, Trotter Don J (1990) Institutionalizing entrepreneurship in a Large Company: a Case Study at AT&T. *Industrial Marketing Management*. Nr 19. Sid. 131-139

Oke, Adegoke; Goffin Keith. (2001) Managing Innovation in the Service Sector. *Management Focus*. Granfield University School of Management. Nr 16.

Richardson, Nicole Marie. (2005) What it takes to be a successful intrapreneur. *Black Enterprise*. Vol 36. Nr 5. Sid. 92-98

Sheehan, Jerry. (2006) Understanding Service Sector Innovation. *Communications of the ACM*. Vol 49. Nr 7. Sid. 42-47

Sundbo, Jon. (1997) Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*. Vol 17. Nr 3. Sid. 432-455

### **Forskningsrapporter**

Berggren, Ulf; Berqvist, Tommy; Dahlman, Carsten (2005) De bortglömda innovationerna. *Nutek B*. Nr 4.

Mair, Johanna. (2002) Entrepreneurial behaviour in a large traditional firm: Exploring key drivers. *Report IESE Business School Research paper*. University of Navarra. Nr 466.

Petterson, Jan-Erik (2002). Intraprenörer, innovationer och tillväxt i svenska storföretag. *Institutet för tillväxtpolitiska studier*. Working Paper Nr 6053/90

Pitt, Layland; Prendengast, Gerard; Bethon Pierre. (1996) Does Corporate Entrepreneurship Influence Innovation in Service Firms. *Working Paper Handley Management College*. The Hanley Research Centre. HWP 9608

### **Andra uppsatser inom utbildning**

Fredriksson, Yenny; Styrström, Mathias. (2007) *Framgångsrikt intraprenörskap- vad stoppar kreativiteten*. C-uppsats från Umeå Universitet, Handelshögskolan

Steinmetz, Carolina; Åkeson Cecilia. (2006) *Kontinuerligt intraprenörskap : En studie av datorspelsbranschen*. C-uppsats från Södertörns högskola/Institutionen för ekonomi och företagande

### **Elektroniska källor**

Databaser:

Hämtat den 24 april 2008, kl 14:38

[http://www.uppsatser.se/om\\_uppsatser/](http://www.uppsatser.se/om_uppsatser/)

Hämtat den 24 april 2008, kl 14.40

<http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/elin>

Hämtat den 24 april 2008 kl 14.48

<http://lovisa.lub.lu.se/cgi-bin/webgw/chameleon>

Hämtat den 24 april 2008, kl 17:26

<http://www.nutek.se/>

Hämtat den 24 april 2008 kl 17:30

<http://www.itps.se/>

### **Muntliga källor**

#### **Intervjuer**

Konferens-och Gruppbokare 2008-04-29, Kl 09.45-10.17, Scandic Hotel Horisont, Helsingborg

Receptionist 2008-04-29, Kl 10.25-11.00, Scandic Hotel Horisont, Helsingborg

Städpersonal 2008-04-29, Kl 11.05-11.37, Scandic Hotel Horisont, Helsingborg

Restaurangchef 2008-04-29, Kl 11.50-12.45, Scandic Hotel Horisont, Helsingborg

Biträdande direktör 2008-05-07, Kl 11.00-12.00, Scandic Hotel Horisont, Helsingborg

Receptionschef 2008-05-07, Kl 12.05-13.00, Scandic Hotel Horisont, Helsingborg

## Bilaga 1: Scandic Hotels

Scandic Hotels öppnade sitt första hotell 1963 och har sedan dess blivit nordens ledande hotellkedja. De har idag 144 hotell placerade runt om i Norden och i norra Europa och står tillgänglig med cirka 27 000 hotellrum samt har 5 700 medarbetare. Hotellen finns belägna både i centrum men även i utkanten av städer. I Helsingborg har Scandic två hotell, Hotell Horisont och Hotell Nord, som är beläget i centrala respektive i utkanten av Helsingborg. Hotell Horisont har 164 rum och cirka 70 anställda tillsammans med Hotell Nord.<sup>213</sup>

Mellan år 2001 och 2007 ägdes Scandic Hotels av Hilton Group Plc men blev i mars 2007 uppköpta av investeringsbolaget EQT.<sup>214</sup> 2007 blev även ett rekordår för Scandic då de ökade sin vinst med 20 % till 964 miljoner kronor, detta mycket på grund av den uppåtgående konjunkturen och ökat resande.<sup>215</sup>

I Scandic Hotels arbete för att bli nordens ledande hotellkedja har de strävat efter ledorden: öppenhet, valuta för pengarna, enkelhet och omtanke för både kunden, medarbetare och miljön. Deras affärsidé är att erbjuda enkelt och tillgängligt resande för alla och deras vision är att bli Europas ledande hotellkedja inom just deras segment.<sup>216</sup>

---

<sup>213</sup> <http://www.scandichotels.se/Hotels/Countries/Sweden/Helsingborg/Hotels/Scandic-Horisont/#>, Hämtat den 23 maj 2008, kl 12.09. jfr Intervju med Receptionschef

<sup>214</sup> <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=623970>, Hämtat den 22 april 2008, kl 09.44

<sup>215</sup> <http://di.se/>, Hämtat den 22 april 2008, kl 10.20. Sökord Scandic

<sup>216</sup> <http://www.scandichotels.se/About-Us/Corporate-information/Facts--figures/>, Hämtat den 22 april 2008, kl 09.26

## Bilaga 2a: Intervjuguide personal

Receptionist, Städare, konferens och gruppbokare

### Inledande frågor

- 1) Berätta lite om dig själv:
  - a. Ålder
  - b. Yrke
  - c. Utbildning
  - d. Arbetsuppgifter/ansvarsområden
    - i. Är utveckling av verksamheten en del av uppgiften?
  - e. Antal år i företaget
- 2) Trivs du med och känner du dig motiverad i ditt arbete? Förklara?
- 3) Hur ser en dag ut? Utmaningar?
  - a. Hur mycket arbetar du med planering och dokumentering?  
Exempelvis budget och resurser?
- 4) Om du får välja mellan dessa ord, vilka skulle stämma bäst respektive sämst in på din arbetsplats. Motivera
  - a. Kreativ
  - b. Präglat av rutiner och policy
  - c. Oföränderlig
  - d. Utvecklande
  - a. Motivera till egna initiativ
  - b. Uppskattar att personalen följer regler
  - c. Proaktiv- förebyggande arbete
  - d. Reaktiv- rättar till fel i efterhand
- 5) Hur skulle du definiera tjänsteinnovation?  
Kan du ge ett exempel på hur man kan förbättrar service inom hotellverksamhet?

### System

Kontroll, budget och kostnadssystem

- 6) När blir du omotiverad i ditt arbete? Ge exempel
- 7) Finns några belöningssystem? Hur fungerar de? (missriktade)

### Struktur

Organisationsstruktur

- 8) Hur ser du på din arbetssituation, anser du att du har handlingsfrihet eller är du centralt styrd? Anser du att kontrollen är hård? Motivera
- 9) Har du möjlighet att utveckla nya idéer inom företaget? På vilket sätt?
- 10) Du har en idé, hur går du tillväga för att få denna genomförd?
  - a. Vem vänder du dig till?
  - b. Vilka kommunikationskanaler används?
  - c. Får du feedback på din idé? Vilken slags feedback?
  - d. Hur mottages din idé av kollegor respektive chef? Upplever du motstånd?
  - e. Hur lång tid skulle du uppskatta att det tar att få igenom sin idé? Dagar, veckor, månader, år? För lång tid?

## Strategi

### Mål, Vision och Ledarskap

- 11) Vilken inställning har företaget till risktagande? Testa något nytt?
- 12) Vilken inställning har företaget mot kreativt tänkande?
- 13) Anser du att din närmaste chef är kreativ? På vilket sätt?
  - a. Uppskattar din chef kreativa initiativtagande? Hur visar hon/han sin uppskattning?
- 14) Vad hindrar kreativitet på din arbetsplats, anser du?
- 15) Din avdelning står inför en förändring känner du då att ni får det stöd ni behöver? På vilket sätt?
  - a. Finns det något sätt som cheferna kunde ha stöttat er bättre på?

## Policy och Rutiner

### Beslutsvägar, dokumentering

- 16) Hur ser du på att följa rutiner i ditt vardagliga arbete?
- 17) Har du varit delaktig i något utvecklingsprojekt på företaget? Arbetsrutiner eller tjänsteerbjudandet...
  - a. Hur såg arbetsgången ut
  - b. Riktlinjer
  - c. Deadlines

## Människor

### Personal, begränsade av sin perception

- 18) Hur skulle du beskriva företagskulturen här på hotellet? Arbetsklimat?
- 19) Har du och dina kollegor en konkurrerande inställning till varandra?
  - a. Vad handlar konkurrensen om?
- 20) Har du möjlighet och tid att reflektera över hur du kan förbättra arbetsituationen och service gentemot kunden?
- 21) Hur skapar ni nöjda kunder? Hur möter du kundens individuella behov?
- 22) Hur ser ni på kundens medverkan i servicemötet?
- 23) Hur hanterar ni kundens klagomål och förslag till förbättringar av era tjänster?
- 24) Vad har du för tankar om Scandic i framtiden? Hur skulle du vilja förbättra hotellet som verksamhet?

## Bilaga 2b: Intervjuguide chefer

Restaurangchef, Receptionschef och Biträdande direktör

### Inledande frågor

- 1) Berätta lite om dig själv:
  - a. Ålder
  - b. Yrke
  - c. Utbildning
  - d. Arbetsuppgifter/ansvarsområden
    - i. Är utveckling av verksamheten en del av uppgiften?
  - e. Antal år i företaget
- 2) Trivs du med och känner du dig motiverad i ditt arbete? Förklara?
- 3) Hur ser en dag ut? Utmaningar?
  - a. Hur mycket arbetar du med planering och dokumentering?  
Exempelvis budget och resurser?
- 4) Om du får välja mellan dessa ord, vilka skulle stämma bäst respektive sämst in på din arbetsplats. Motivera
  - a. Kreativ
  - b. Präglat av rutiner och policy
  - c. Oföränderlig
  - d. Utvecklande
  - a. Motivera till egna initiativ
  - b. Uppskattar att personalen följer regler
  - c. Proaktiv- förebyggande arbete
  - d. Reaktiv- rättar till fel i efterhand
- 5) Hur skulle du definiera tjänsteinnovation?  
Kan du ge ett exempel på hur man kan förbättrar service inom hotellverksamhet?

### System

Kontroll, budget och kostnadssystem

- 6) När blir du omotiverad i ditt arbete? Ge exempel
- 7) Hur fungerar era belöningsystem? Vad belönas för dig och dina anställda?  
(missriktade)

### Struktur

Organisationsstruktur

- 8) Hur ser du på din arbetssituation, anser du att du har handlingsfrihet eller är du centralt styrd? Förklara i vilka situationer?
  - a. Anser du att kontrollen är hård? Motivera
- 9) Har du möjlighet att utveckla nya idéer inom företaget? På vilket sätt?
- 10) Du har en idé, hur går du tillväga för att få denna genomförd?
  - a. Vem vänder du dig till?
  - b. Vilka kommunikationskanaler används?
  - c. Får du feedback på din idé? Vilken slags feedback?

- d. Hur mottages din idé av kollegor respektive chef? Upplever du motstånd? Hur hanterar du det?
- e. Hur lång tid skulle du uppskatta att det tar att få igenom sin idé? Dagar, veckor, månader, år? För lång tid?

11) En i din personal har en idé, hur vill du att personen går tillväga för att genomföra den?

- a. Till vem bör personen ifråga vända sig till?
- b. Vilka kommunikationskanaler bör användas?
- c. Ger du feedback på om du anser att idén är bra eller dålig?
- d. Hur tror du övriga kollegor uppfattar en person som kommer med nya idéer som innebär förändring mot dem? Upplever du motstånd? Hur hanterar du detta i egenskap av chef?

12) På vilket sätt arbetar ni i ledningen för att involvera personalen i utvecklingsarbete och eget initiativtagande?

13) Hur motiverar ni personalen till kreativt och självständigt tänkande?

## Strategi

### Mål, Vision och Ledarskap

14) Vilken inställning har företaget till risktagande? Testa något nytt?

15) Vilken inställning har företaget mot kreativt tänkande?

16) Anser du att din närmaste chef är kreativ? På vilket sätt?

- a. Uppskattar din chef kreativa initiativtagande? Hur visar hon/han sin uppskattning?

17) Vad hindrar kreativitet på din arbetsplats, anser du?

18) Känner du att budgetkraven hindrar dig från att utföra förändringar? Ge exempel

19) Din avdelning står inför en förändring känner du då att du får det stöd du behöver från ledningen?

- a. Hur stödjer du din personal?
- b. Finns det något sätt ledningen och du kan ge bättre stöd?

## Policy och Rutiner

### Beslutsvägar, dokumentering

20) Hur ser du på att följa rutiner i ditt vardagliga arbete?

21) Har du varit delaktig i något utvecklingsprojekt på företaget? Arbetsrutiner eller tjänsteerbjudandet...

- a. Hur såg arbetsgången ut
- b. Riktlinjer
- c. Deadlines

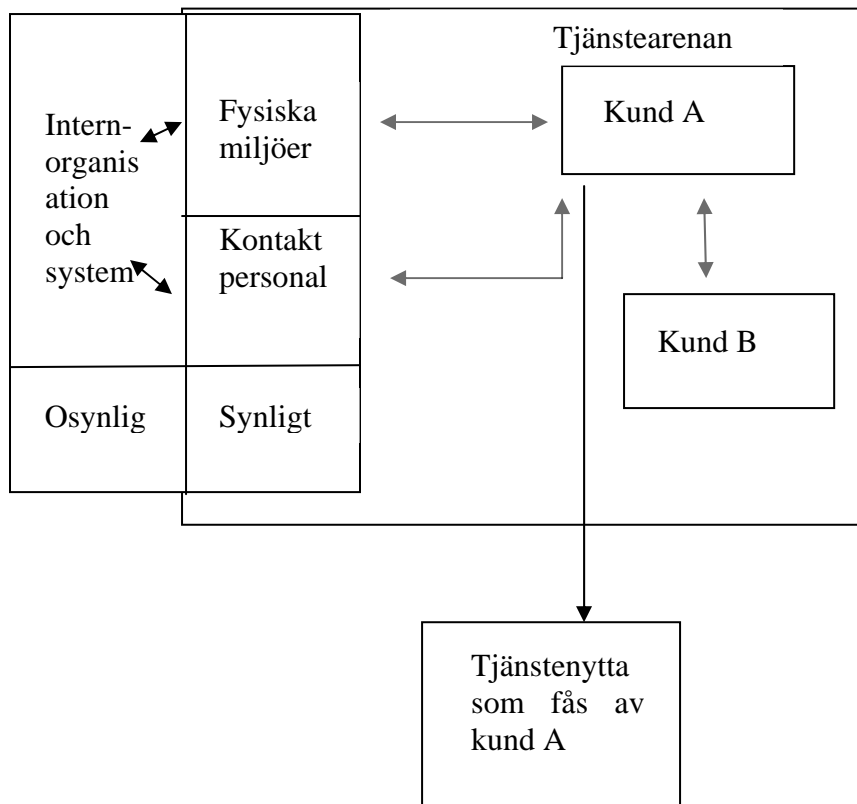


## Människor

Personal, begränsade av sin perception

- 22) Hur skulle du beskriva företagskulturen här på hotellet? Arbetsklimat? Konkurrens?
- 23) Har du möjlighet och tid att reflektera över hur du kan förbättra arbetssituationen och service gentemot kunden?
- 24) Hur skapar ni nöjda kunder? Hur vill du att personalen ska möta kundens individuella behov?
- 25) Hur ser ni på kundens medverkan i servicemötet?
- 26) Hur hanterar ni kundens klagomål och förslag till förbättringar av era tjänster?
- 27) Vad har du för tankar om Scandic i framtiden? Hur skulle du vilja förbättra hotellet som verksamhet?

### Bilaga 3: Servuctionmodell



Fritt efter: Langeard et al In: Davies, Barry & Ward, Philippa. (2002) *Managing Retail Consumption*. New York, John Wiley & Sons. Sid 117