



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Det handlar inte om att vara först utan om att vara bäst

- en studie om innovationsutveckling i tjänsteföretag

Tanja Lundwall

Evelina Olsson

Malin Wallerborn

Handledare:  
Erika Andersson Cederholm  
Filippa Säwe

D-opsats  
Vt 2009

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till intervjupersonerna som ställt upp med sin tid och bidragit med ovärderlig kunskap så att denna uppsats har kunnat bli verk lighet.

Vidare vill vi även passa på att tacka våra handledare Erika Andersson Cederholm och Filippa Säwe som väglett oss och kommit med viktiga synpunkter under uppsatsens gång.

## **Stort tack!**

Helsingborg den 26 maj 2009

Tanja Lundwall

Evelina Olsson

Malin Wallerborn

## ***SAMMANFATTNING***

---

<b>Uppsatsens titel:</b>	Det handlar inte om att vara först utan om att vara bäst – en studie om innovationsutveckling i tjänsteföretag
<b>Utbildning:</b>	Service Management, Magisteruppsats
<b>Författare:</b>	Tanja Lundwall, Evelina Olsson och Malin Wallerborn
<b>Handledare:</b>	Erika Andersson Cederholm och Filippa Säwe
<b>Problembeskrivning:</b>	Större delen av dagens forskning om innovationsutveckling är anpassad efter industriföretagens förutsättningar. I samband med tjänstesektorns starka tillväxt och ökade betydelse för den svenska ekonomin krävs emellertid ett annat fokus som i större utsträckning tar utgångspunkt i tjänstelogikens karaktärsdrag.
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om hur tjänsteinnovationer utvecklas inom detaljhandelsföretag
<b>Forskningsfrågor:</b>	Vilka drivkrafter och hinder kan urskiljas? Hur utvecklas tjänsteinnovationer till en konkurrensfördel?
<b>Teori:</b>	Teorier kring värdeetik, värdenätverk, organisatoriskt lärande samt definitioner av begreppet innovation behandlas.
<b>Metod:</b>	Den empiriska insamlingen har gjorts genom kvalitativa intervjuer med åtta informanter från e-handelsföretag samt två informanter från ett renodlat tjänsteföretag. En socialkonstruktivistisk utgångspunkt har använts för att tolka och förstå det empiriska materialet. Studien har utformats genom en ansats som kan liknas vid abduktion.
<b>Slutsats:</b>	Analysen visar att innovationsutveckling i tjänsteföretag drivs av ett samspel mellan de aktörer som ingår i företagets värdenätverk. En annan drivkraft utgörs av de krav på utveckling som branschen ställer. Hinder kan urskiljas i att detaljhandelsföretagen ibland faller tillbaka i produktlogiska tankemönster och att de genom ett påtagligt fokus på finansiell uppföljning inte tydliggör verksamheternas framtida utvecklingspotential. Utvecklingen av tjänsteinnovationer till konkurrensfördel är resultatet av processer inuti företagen där organisatoriskt lärande och förmågan att hantera omvärldens förändringar är avgörande.
<b>Nyckelord:</b>	Tjänstelogik, tjänsteföretag, tjänsteinnovation, värdenätverk, organisatoriskt lärande, kundlojalitet, kundvärde

## ***ABSTRACT***

---

- Titel:** It's not about being first, but about doing it best – a study regarding innovation development within the service industry
- Course:** Service Management: Master thesis
- Authors:** Tanja Lundwall, Evelina Olsson and Malin Wallerborn
- Tutors:** Erika Andersson Cederholm and Filippa Säwe
- Problem description:** The majority of today's research concerning innovation focus on technical development. With the service industry's increased growth and value for the Swedish economy a different approach is needed that in greater respect take into consideration the new service-centered logic view.
- Purpose:** The purpose of the thesis is to increase the understanding of service innovation development within retail companies
- Focus:** What drivers and barriers can be identified?  
How can service innovations turn into a competitive advantage?
- Theoretical perspective:** Theories that will be discussed are value-centered logic, value network, organizational learning as well as different definitions of innovation.
- Methodology:** The empirical work is collected through qualitative interviews with eight respondents from web based companies and two from traditional service companies. The empirical work takes a social constructionist perspective in which interpretation and meaning-making have been critical. The study is conducted through an abductive approach.
- Results:** The results confirm that one distinct driver for service innovations within retail companies consist of collaborations between different actors within the company value network. Another driver is a result of the dynamic and fast growing industry. Barriers relate to the fact that retail companies tend to be stuck in a product-centered logic view and that they in large depend on financial performance measurements which does not point out future potential to develop. The development of a service innovation into a competitive advantage is the result of processes within the companies in which organizational learning and the ability to approach environmental shifts and strategic uncertainties successfully, is critical.
- Key words:** Service-centered view, service companies, service innovations, customer value, networking, organizational learning, customer loyalty

# Innehåll

<b>1. INLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>1.1 INNOVERA - OCH VINN MERA!</b>	<b>7</b>
<b>1.2 SYFTE OCH PROBLEMBESKRIVNING</b>	<b>8</b>
1.2.1 PRESENTATION AV FÖRETAGEN	8
<b>1.3 DISPOSITION</b>	<b>9</b>
<b>2. TIDIGARE FORSKNING</b>	<b>10</b>
<b>2.1 VÄRDELOGIK I ETT TJÄNSTESAMHÄLLE</b>	<b>10</b>
<b>2.2 VAD ÄR EN INNOVATION?</b>	<b>11</b>
<b>2.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR INNOVATIONSUTVECKLING</b>	<b>12</b>
2.3.1 DET SOM MÄTS BLIR GJORT	12
2.3.2 KUNDLOJALITET ÄR LÖNSAMT	13
<b>2.4 VÄRDEKEDJAN ERSÄTTS AV ETT VÄRDENÄTVERK</b>	<b>14</b>
2.4.1 INNOVATIONSUTVECKLING OCH VÄRDESKAPANDE	14
<b>2.5 TJÄNSTENNOVATIONER ÄR MARKNADSDRIVNA</b>	<b>15</b>
<b>2.6 NÄTVERK DRIVER INNOVATION</b>	<b>16</b>
<b>2.7 SERVICEFÖRETAGS TILLVÄXTSTRATEGI</b>	<b>17</b>
2.7.1 OMDEFINIERING AV BRANSCHEN LEDER TILL OMDEFINIERING AV AFFÄRSIDÉN	17
2.7.2 VÄXA ORGANISKT ELLER VIA FUSION	18
2.7.3 SOCIAL LOGIK SOM TILLVÄXTFORMEL	18
<b>2.8 HUR SKYDDAS TJÄNSTENNOVATIONER?</b>	<b>19</b>
2.8.1 OSYNLIGA INNOVATIONER	19
<b>2.9 LÄRANDE ORGANISATIONER</b>	<b>20</b>
2.9.1 FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL FÖRÄNDRINGAR I OMVÄRLDEN	20
2.9.2 ATT UPPTÄCKA NÅGOT NYTT ELLER UTNYTTJA NÅGOT GAMMALT	21
<b>2.10 SAMMANFATTNING AV TIDIGARE FORSKNING</b>	<b>22</b>
<b>3. METOD</b>	<b>23</b>
<b>3.1 BAKGRUND</b>	<b>23</b>
<b>3.2 KVALITATIV METOD</b>	<b>23</b>
3.2.1 UTGÅNGSPUNKT	24
3.2.2 METODIK	25
<b>3.3 FÖRSTUDIE</b>	<b>26</b>
<b>3.4 URVALET I STUDIEN</b>	<b>26</b>
3.4.1 FÖRETAG	27
3.4.2 INFORMANTER	28
3.4.3 VÄRDERING AV KÄLLOR	29
<b>3.5 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER</b>	<b>29</b>
3.5.1 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE	29
3.5.2 TID OCH PLATS	30
3.5.3 SAMTAL, FÖRSTÅELSE OCH TOLKNING	30
<b>3.6 INSAMLING AV TEORETISKT MATERIAL</b>	<b>32</b>
<b>3.7 SAMMANSTÄLLNING OCH BEARBETNING AV MATERIAL</b>	<b>32</b>
<b>3.8 SUMMERING AV METODAVSNITTET</b>	<b>34</b>

<b>4. ANALYS</b>	<b>35</b>
<b>4.1 ALLA FÖRETAG ÄR TJÄNSTEFÖRETAG</b>	<b>35</b>
<b>4.2 NY DEFINITION AV INNOVATION</b>	<b>35</b>
<b>4.3 VISAR VI ATT VI VILL UTVECKLAS?</b>	<b>36</b>
4.3.1 DET SOM MÄTS BLIR GJORT	37
<b>4.4 GER VI KUNDERNA NYA LÖSNINGAR?</b>	<b>37</b>
4.4.1 "VI TRÄFFAR ALDRIG VÅR KUND"	38
4.4.2 KEDJAN ÄR ALDRIG STARKARE ÄN SIN SVAGASTE LÄNK	39
<b>4.5 DET VÄXER SÅ DET KNAKAR</b>	<b>40</b>
4.5.1 "VI SER TILL ATT HELA TIDEN VIDAREUTVECKLA OSS"	40
4.5.2 "VI VILL GÖRA SAMMA RESA SOM DE HAR GJORT"	42
<b>4.6 HELHETEN ÄR STÖRRE ÄN SUMMAN AV DELARNA</b>	<b>43</b>
4.6.1 "VI VILL HA NYTÄNKANDE I ALLA PROCESSER"	43
4.6.2 "VI ÄR STARKT BEROENDE AV MÅNGA"	45
<b>4.7 DET HANDLAR INTE OM ATT VARA FÖRST UTAN OM ATT VARA BÄST</b>	<b>46</b>
<b>4.8 DET ÄR SVÅRT ATT SÄTTA ORD PÅ DET</b>	<b>47</b>
4.8.1 "MIN DÖRR ÄR ALLTID ÖPPEN"	48
4.8.2 DET LIGGER I GENERNA	48
<b>4.9. HUR BLIR VI BÄST?</b>	<b>49</b>
4.9.1 VÄNDA KAPPAN EFTER VINDEN	49
4.9.2 BLICKEN FRAM ÅT	51
4.9.3 TITTA ÅT SIDAN	52
<b>4.10 SLUTSATSER</b>	<b>53</b>
<b>5. AVSLUTNING</b>	<b>55</b>
<b>5.1 SLUTDISKUSSION</b>	<b>55</b>
<b>5.2 REFLEKTIONER</b>	<b>56</b>
5.2.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	57
<b>KÄLLOR</b>	<b>58</b>
<b>BILAGA 1</b>	<b>61</b>

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel presenteras uppsatsens relevans i ett vidare sammanhang. Därefter kommer en kortfattad problembeskrivning följt av syfte och frågeställning. Avslutningsvis ges en presentation av de företag varifrån det empiriska materialet är insamlat.*

---

## 1.1 Innovera - och vinn mera!

”Finanskrisen har skapat en möjlighet där det inte längre går att bortse från behovet av innovation som en motor för ekonomin”<sup>1</sup>

Ovanstående citat belyser en högst angelägen aspekt, nämligen innovationsutvecklingens betydelse för den svenska tillväxten. Tidigt 1800-tal framförde nationalekonomen William Stanley Jevons en teori om att konjunktursvängningarna hade en direkt koppling till solfläckarnas uppträdande. Han uppfattade dess negativa inverkan på skördar och jordbrukspriser som i sin tur satte hela den globala ekonomin i gungning.<sup>2</sup> Idag konstateras att verkligheten är mer komplex än så. Konjunktursvängningar kan snarast fastslås ha en direkt förbindelse med den långsiktiga framgången i svenska företag, vilket i sin tur påverkas av innovationsförmågan hos dessa. En drivkraft för ekonomisk utveckling kan således oundvikligen hänföras till innovationsutveckling då nya produkter och tjänster triggat ett köpbegär hos människor att konsumera mera. Då tjänsteföretag i allt större utsträckning har kommit att dominera i betydelse för den svenska ekonomins tillväxt torde således satsningar inom tjänstenära innovationer ha gjorts för att gynna en god ekonomisk utveckling. Så är emellertid inte fallet.

Idag står tjänstesektorn för över hälften av svensk BNP, 8 av 10 nystartade företag är tjänsteföretag och 4 av 5 arbetstillfällen i Sverige finns inom tjänstesektorn.<sup>3</sup> Historiskt sett har Sverige haft en ledande position i olika internationella mätningar när det kommer till faktorer som anses underbygga eller främja tillväxt. Trots detta visar statistik på en svensk tillväxt långt under genomsnittet för OECD-länderna; något som har förklarats som den svenska FoU-paradoxen. Att andelen resurser som sätts in inte stämmer överens med utväxlingen kan ha många orsaker, men ett första steg till förklaring blir att sluta försöka urskilja linjära samband mellan monetär input och output, då mätningar av input ofta utgörs

---

<sup>1</sup> [www.eurparl.europa.eu](http://www.eurparl.europa.eu)

<sup>2</sup> [www.affarsvarlden.se](http://www.affarsvarlden.se)

<sup>3</sup> Bergkvist & Hedby, 2008, sid. 7 & [www.svenskhandel.se](http://www.svenskhandel.se)

av faktorer som är irrelevanta i tjänstesammanhang. Exempel på sådana kan vara FoU:s andel av BNP eller antalet patent som utfärdats.<sup>4</sup>

## 1.2 Syfte och problembeskrivning

Större delen av den forskning som finns om innovationsutveckling i dag kan hänföras till produktlogikens språk och termer, och med hänsyn till ovanstående statistik ger inte detta en rättvisande bild av det framväxande tjänstesamhället. Tjänsteinnovationer är av en helt annan karaktär än produktinnovationer och kräver därmed andra angreppssätt gällande nytänkande och idéutveckling. Med anledningen till den bristande forskning som finns efterlyser nu Svensk Handel empirisk kartläggning som belyser motiv och problem knutna till tjänsteföretagens innovationsverksamhet; något som vi har tagit fasta på. Vårt syfte med uppsatsen är därför att *öka kunskapen om hur tjänsteinnovationer utvecklas inom detaljhandeln.*

De frågeställningar som vi ämnar besvara med uppsatsen är:

- Vilka drivkrafter och hinder kan urskiljas?
- Hur utvecklas tjänsteinnovationer till en konkurrensfördel?

### 1.2.1 Presentation av företagen

Frågeställningarna kommer att besvaras genom empiriska studier av företagen som presenteras nedan. De är utvalda på grund av sina framträdande positioner inom svenskt näringsliv, då nomineringar och utmärkelser som exempelvis årets e-handelsföretag, Sveriges bästa shoppingsajt och Årets Gasellföretag återfinns bland företagen. Även ett renodlat tjänsteföretag ingår i studien för en bredare infallsvinkel.

- **CDON** startade 1999 och är en del av MTG Internet Retailing där även Nelly, Linus och Lotta, Gymgrossisten och Bookplus ingår. Företaget beskriver sig som ”Nordens största underhållningsbutik på nätet” och i sortimentet ingår bland annat film, musik, spel, böcker, downloads och hemelektronik.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Berggren, Bergkvist & Dahlman, 2005, sid. 29.

<sup>5</sup> [www.cdon.com](http://www.cdon.com)



- **Discshop** säljer film och spel via Internet och satsar senast även på Blu-Ray som är det nya sättet att se film. Företaget startade 1999 och har genom åren vunnit flera utmärkelser som bland annat "Sveriges bästa butik – online".<sup>6</sup>
- **Ginza** grundades 1968 av Hasse Haraldsson då han började sälja skivor från sina föräldrars garage för att finansiera sitt körkort. Företaget har utvecklats till ett av Sveriges ledande postorderföretag för film, musik och spel och är än idag ensamma om att ha en produktkatalog.<sup>7</sup>
- **Kunskapspartner** är ett forsknings- och konsultföretag inom strategiskt förändringsarbete och har varit verksamma sedan 1998. Företaget är stationerat i Lund och idag arbetar där sex konsulter. Kunskapspartner arbetar så väl mot industriföretag som mot tjänsteföretag.<sup>8</sup>
- **Nelly** är en e-handelssajt som är inriktad på mode och skönhet med killar och tjejer i åldern 18-35 år som främsta kundgrupp. Verksamheten startade 2004 och ägs sedan två år tillbaka av CDON. Även Nelly ingår därmed i MTG Internet Retailing.<sup>9</sup>
- **Stadium** är en sportbutik som säljer kläder, skor, accessoarer och utrustning inom flera olika sportgenrer. Idag har Stadium cirka 100 butiker i Sverige, Danmark och Finland. Stadium.se blev 2008 utvald till bästa e-handel av "Retail Awards".<sup>10</sup>

### 1.3 Disposition

Inledningsvis presenterades uppsatsens syfte och frågeställningar. Avsnittet följs av ett teoretiskt resonemang där relevanta teorier och tidigare forskning presenteras. Vidare redogörs i metodavsnittet för tillvägagångssättet i studien. I analysen som följer ställs de valda teorierna mot det empiriska materialet och slutsatser presenteras. Avslutningsvis förs en slutdiskussion kring resultatet, en reflektion över tillvägagångssättet görs och därefter ges förslag till vidare forskning.

---

<sup>6</sup> [www.discshop.se](http://www.discshop.se)

<sup>7</sup> [www.ginza.se](http://www.ginza.se)

<sup>8</sup> [www.kunskapspartner.se](http://www.kunskapspartner.se)

<sup>9</sup> [www.nelly.se](http://www.nelly.se)

<sup>10</sup> [www.stadium.se](http://www.stadium.se)

## 2. Tidigare forskning

---

*I detta kapitel kommer tidigare forskning kring ämnet att presenteras samt teoretiska resonemang relaterade till uppsatsämnet. Avslutningsvis följer en sammanfattning av teoriavsnittet.*

---

### 2.1 Värde logik i ett tjänstesamhälle

Det paradigmskifte som har ägt rum under de senaste åren, från produktlogik till tjänstelogik, ställer hela den globala ekonomin och inte minst industrisamhället i ett annat ljus. Fokus ligger alltmer på opåtagliga faktorer såsom organisatoriska förmågor och kompetenser, samproducerat värde och relationer snarare än på fysiska produkter och tekniska lösningar. Enligt det tjänsteinriktade synsättet ses värdeskapande som en social och ekonomisk process bestående av en mängd olika resurser, sammansatta på ett bättre sätt än vad konkurrenter lyckats med.<sup>11</sup>

I rapporten ”Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället – omaka par eller perfect match?” (2008) utgiven av tjänsteföretagens branschorganisation Almega, redogörs för de grundläggande skillnaderna mellan produktlogiskt och tjänstelogiskt förhållande till kund och efterfrågan. Produktion och konsumtion ses inom produktlogiken som två åtskiljda funktioner och företaget kan endast påverka kunderna i riktning mot att deras förväntningar ska motsvara produkternas kvalitet. Enligt det produktlogiska synsättet skapas värdet vid produkttransaktionen, varför kundens upplevda värde är svårt att påverka när produkten väl är konsumerad. Tjänstelogiken däremot utgår från att kunderna deltar i alla delar av produktions- och konsumtionsprocessen, processer som är svåra att skilja från varandra. På så sätt fungerar kunderna som medproducenter och interagerar med en stor del av tjänsteleverantörens resurser. Dialog är ett väsentligt begrepp inom tjänstelogiken då kundernas krav och förväntningar påverkar tjänstens kvalitet och därmed det upplevda värdet. Abstrakta resurser som kunskap, förmågor och kompetens tillsammans med förtroende och relationer är därför av största vikt. Det tjänstelogiska tankesättet grundas i föreställningen om att företag stärker sin konkurrenskraft genom metoder som innefattar annat än produktlösningar.<sup>12</sup>

Grönroos (2002) resonerar utifrån tjänstelogiska tankespår och uppmanar till att definiera företaget som ett tjänsteföretag. Författaren menar att kundernas långsiktiga behov

---

<sup>11</sup> se t.ex. Grönroos, 2002 & Vargo & Lusch, 2004.

<sup>12</sup> Almeegas policyförslag, se Bergkvist och Hedby, 2008, sid. 38.

och önskemål måste sättas i fokus då kunderna söker ett komplett tjänsteerbjudande, inte bara en vara eller tjänst. Även ett serviceföretag som per definition är en tjänsteverksamhet vinner alltså på att betrakta service ur denna synvinkel. Vidare menar Grönroos att företagets kärnerbjudande, alltså en produkt eller tjänst, oftast inte räcker till för att inta en stark position på marknaden. Hur företaget hanterar tjänsteerbjudandets övriga element, det vill säga personalresurser, teknik, kunskap och tidsfaktorer, är därför av större betydelse för företagets konkurrenskraft. Denna sorts konkurrens benämner Grönroos tjänstekonkurrens, definierat som *”en konkurrenssituation där kärnerbjudandet är förutsättningen för framgång, men där hanteringen av ett antal tjänster tillsammans med kärnprodukten bildar ett Totalt Tjänsteerbjudande som avgör om företaget blir framgångsrikt eller inte”*<sup>13</sup>, och konstaterar att: *”När tjänstekonkurrens är nyckeln till framgång för alla och produkten måste definieras som en tjänst, är alla företag tjänsteföretag”*<sup>14</sup>.

## 2.2 Vad är en innovation?

Begreppet innovation härstammar från det latinska ordet *innovare* som betyder förnyelse. I teorier kring innovationsutveckling återfinns en uppsjö av definitioner som alla, mer eller mindre, syftar tillbaka på begreppets latinska ursprung. Hargadon (2003) beskriver innovation som nya kombinationer av metoder, resurser och material och hänvisar till det klassiska citatet: *”Discovery is seeing what everybody else has seen, but thinking what nobody else has thought”*<sup>15</sup>, av Nobelpristagaren Albert Szent-Györgi. Hargadons resonemang syftar således tillbaka på en förnyelse av sammansättningen av redan existerande upptäckter. Bergkvist och Hedby (2008) använder sig i sin forskning av Svenska Akademiens senaste definition av innovation som är: *”införande av nyhet; förnyelse”*<sup>16</sup>. Den tidigare förklaringen löd: *”teknisk förnyelse, industriell utveckling”*<sup>17</sup>. Ordet införande är alltså det som skiljer definitionerna åt, vilket enligt Bergkvist och Hedby kan hänföras till otillräckligheten i att enbart upptäcka en nyhet, denna måste också ha implementerats och kommit till användning för att klassificeras som en innovation.<sup>18</sup> Även i Oslo-manualen är implementering ett centralt begrepp då innovation definieras som: *“An ‘innovation’ is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new*

---

<sup>13</sup> Grönroos, 2002, sid. 17.

<sup>14</sup> *ibid.*, 2002, sid. 41.

<sup>15</sup> Hargadon, 2003, sid. 26.

<sup>16</sup> Svenska Akademiens ordlista, sid. 283, se Bergkvist och Hedby, 2008, sid. 11.

<sup>17</sup> *ibid.*, 2008, sid. 11.

<sup>18</sup> Bergkvist och Hedby, 2008, sid. 10-11.

organisational method in business practices, workplace organisation or external relations”<sup>19</sup>. En liknande definition används av Mulgan och Albury (2003) som menar att: “a successful innovation is the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes efficiency, effectiveness or quality”<sup>20</sup>. Även Dundon (2002) betonar införandet av innovationen med den snarlika definitionen av en innovation som ”the profitable implementation of strategic creativity”<sup>21</sup>. De två sistnämnda definitionerna framhäver således att innovationen även ska ha implementerats framgångsrikt.

Gemensamt för samtliga av de mer moderna definitionerna är den uppenbara förskjutningen av innovationsbegreppet, från renodlat produktfokus till ett mer tjänsteorienterat processfokus. Michel, Brown och Gallan (2008) påpekar att det nya tjänstelogiska synsättet innebär en förändring i kundens tankesätt, deltagande och värdeskapande och de definierar således innovation som: ”finding new ways of co-solving customer problems, whether they are fully recognized or completely latent to the customer”<sup>22</sup>.

## **2.3 Förutsättningar för innovationsutveckling**

Då innovationer innebär en förändring i företagets strategi är det aktuellt att diskutera organisatoriska uppföljningssystem. Många författare är överrens om att ett alltför stort fokus oftast ligger på finansiell uppföljning vilket sätter kvalitativa mått i skuggan.<sup>23</sup>

### **2.3.1 Det som mäts blir gjort**

Anthony och Govindarajan (2007) diskuterar olika ekonomiska styrsystems betydelse för framgångsrik implementering av organisationers mål. Utgångspunkten tas i att ”what counts, gets measured” och ”what gets measured, gets done”<sup>24</sup>, varför det blir av särskild vikt att företagets mål och uppföljningssystem sammanfaller. Svårigheten ligger i att tillmötesgå samtliga intressenters vilja och finna en balans mellan kortsiktiga och långsiktiga mål. Anthony och Govindarajan varnar för att endast förlita sig på finansiella mått då detta är bristfälligt och kan få negativa konsekvenser. Främst menar författarna att det kan uppmuntra till att ta kortsiktiga beslut på bekostnad av långsiktiga strategier till exempel att kvalitet

---

<sup>19</sup> Oslo manualen, 2005, tredje upplagan. Oslo manualen är framtagen av Europaparlamentet vid upprättandet av ett ramprogram för konkurrenskraft och innovation som grund för EU:s innovationsundersökningar.

<sup>20</sup> Mulgan & Albury, 2003.

<sup>21</sup> Dundon, 2002, sid. 6.

<sup>22</sup> Michel, Brown & Gallan, 2008, sid. 50.

<sup>23</sup> se t.ex. Anthony & Govindarajan, 2007; Ax, Johansson & Kullén, 2005.

<sup>24</sup> Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 461.

försummas med fördel för snabb försäljning. Detta kan motverkas genom mätning av många olika faktorer, finansiella och icke-finansiella, som alla är samstämmiga med företagets övergripande strategier. Anthony och Govindarajan hävdar att de finansiella måtten mäter tiden som gått och icke-finansiella ger en indikation om framtida prestationsmål.<sup>25</sup> Även Kalling (2007) redogör liknande för vikten av att konkret visa i företaget att innovationsutveckling är viktigt och menar att de framtida strategierna måste formaliseras och kommuniceras ut i företaget i form av konkreta mål och resurskrav för att alla ska kunna se vad som förväntas av dem. På så sätt menar Kalling att medarbetare motiveras att nå de långsiktiga målen för innovationsutveckling och inte endast strävar efter kortsiktiga resultat.<sup>26</sup>

### 2.3.2 Kundlojalitet är lönsamt

Allee (2002) redogör för de opåtagliga fördelarna och vinsten som värdeskapandet för kunden medför sett ur företagets värdenätverk. Författaren påpekar vikten av att se bortom de finansiella mätinstrumenten och även koncentrera sig på kundlojalitet, imageökning och varumärkespositionering.<sup>27</sup> Bergkvist och Hedby framhåller i sammanhanget svårigheten att värdera ett tjänsteföretag då det, till skillnad från industriföretag, syns väldigt lite av det verkliga värdet i balansräkningen.<sup>28</sup> Grönroos redogör för sambandet mellan bättre kvalitet, högre kundlojalitet och ökad vinst. Författaren påpekar dock svårigheten i att följa upp tjänsters kvalitet, men menar att det måste definieras på samma sätt som kunden: *”det som räknas när det gäller kvalitet är hur kunderna upplever den”*<sup>29</sup>. Grönroos framhåller betydelsen av relationsmarknadsföring och samverkan för att lära känna kunderna och på så sätt urskilja vad de vill ha. Idealsituationen är att kunna behandla varje kund individuellt vilket dock inte är möjligt, framförallt inte när det kommer till konsumentvaror på massmarknader. Därför måste sådana företag finna andra lösningar för att få information om kundens vilja och på så sätt utveckla en relation.<sup>30</sup> Grönroos menar i sammanhanget att en relation med kunden inte uppstår av sig själv. Den måste förtjänas av företag vilket görs på det sätt organisationen arbetar med relationsmarknadsföring. Författaren konstaterar att det kostar ungefär fem-sex gånger mer att försöka locka en ny kund jämfört med att behålla en befintlig nöjd kund.<sup>31</sup>

---

<sup>25</sup> Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 462.

<sup>26</sup> Kalling, 2007, sid. 77.

<sup>27</sup> Allee, 2002, sid. 20.

<sup>28</sup> Bergkvist & Hedby, 2008, sid. 21.

<sup>29</sup> Grönroos, 2002, sid. 75.

<sup>30</sup> *ibid.*, 2002, sid. 43.

<sup>31</sup> *ibid.*, 2002, sid. 146.

## 2.4 Värdekedjan ersätts av ett värdenätverk

Den traditionella synen på företagets värdeskapande i form av en värdekedja är förbi då många författare är överrens om att värdeskapandet inte längre kan ses som en linjär kedja.<sup>32</sup> Normann och Ramirez (1993) introducerade begreppet värdekonstellation, en syn på värdeskapande som grundas i att ett företags aktiviteter inte kan positioneras i en fast uppsättning längs en värdekedja. Författarna påvisar att fokus istället bör ligga på värdeskapandet som en systemlösning och att värdet uppstår i samverkan mellan kunden och olika aktörer. Genom en sammansättning av kompetenser och erfarenheter knutna till aktörerna kan värdekonstellationer bidra till synergieffekter där innovationer skapas i samspel mellan resurser.<sup>33</sup>

Allee redogör för begreppet värdenätverk, som i stora drag liknas vid Normann och Ramirez resonemang kring värdekonstellationer. Allee menar att organisationer är uppbyggda av komplexa nätverk, varför det är mer intressant att analysera ett företag som ett system. Författaren definierar ett värdenätverk som: “any web of relationships that generates tangible and intangible value through complex dynamic exchanges between two or more individuals, groups, or organizations”<sup>34</sup>. Genom att betrakta värdeskapandet på detta sätt beskrivs samspelet mellan deltagarna på marknaden bestående av aktörer som exempelvis leverantörer, partners, och allianser. Aktörerna i värdenätverket deltar genom att bidra med kunskap, individuell och kollektiv, med syfte att skapa värde för slutkonsumenten. Allee menar samtidigt att ett det kräver öppenhet från alla deltagare för att värdenätverket ska vara framgångsrikt. Genom att utbytet av information förhandlas mellan aktörerna ska värdenätverket bidra till framgång för det enskilda företaget samtidigt som nätverket som helhet ska gynnas.<sup>35</sup>

### 2.4.1 Innovationsutveckling och värdeskapande

Bergkvist och Hedby konstaterar att majoriteten av tjänsteföretag inte har något organiserat arbete med forskning och utveckling, vilket bottenar i förskjutningen från produktlogik till tjänstelogik. Här understryks att den traditionella värdekedjan inte kan skildra utvecklingsarbetet i många tjänsteföretag då innovationer återfinns på andra ställen i organisationen. Ett värdeskapande system är en mer lämplig beskrivning menar Bergkvist och Hedby och framhäver, i likhet med Allee's redogörelse för värdenätverk, att värdet och det

---

<sup>32</sup> se t.ex. Grönroos, 2002; Vargo & Lusch, 2004.

<sup>33</sup> Normann & Ramirez, 1993.

<sup>34</sup> Allee, 2002, sid. 6.

<sup>35</sup> *ibid.*, 2002, sid 20.

slutliga tjänsteerbjudandet skapas i samspel av olika medproducenter och aktörer. Bergkvist och Hedby jämför med industriföretag där innovationsarbetet främst koncentreras till produktionsprocesser i mitten av värdekedjan, men då en tjänsteprocess inte består av separata aktiviteter är inte heller någon formell avdelning för utvecklingsarbete fördelaktigt. Vidare påvisar Bergkvist och Hedby att tjänsteföretagens organisation och kompetens tydligt exponeras för kunderna då produktion och konsumtion infaller samtidigt. Tjänsteföretagen når i princip ut till kunderna med hela sin värdekedja vilket måste beaktas i utvecklingsarbetet.<sup>36</sup>

## 2.5 Tjänsteinnovationer är marknadsdrivna

Vargo och Luschs (2004) resonemang kring tjänstelogik utgår från att ett företags erbjudande är marknadsdrivet och kundfokuserat då värde skapas i relationen med kunden. Författarna påpekar därför vikten av att ett nära samarbete med kunden kontinuerligt tar plats i syftet att urskilja kundernas vilja. Konstaterandet görs att alla erbjudanden utgörs av tjänster, även om de till viss del maskeras av produkter och pengar. För att tillgodose kundens behov måste därför företaget i större utsträckning fokusera på det problem som kunden vill lösa med köpet snarare än på produkten som ska tillgodose tjänsten.<sup>37</sup>

Kristensson (2009) refererar till Vargo och Lusch och driver det tjänstelogiska resonemanget ett steg längre och diskuterar det i samband med serviceföretags innovationsverksamhet. Kristensson konstaterar att en tjänst oftast ses som något av motsatsen till en produkt men framhäver denna uppdelning av varor och tjänster som meningslös då fokus i stället bör koncentreras till att förstå kunden och dennes behov. Innovationsutveckling inom den tjänstedominanta logiken kräver att företag fokuserar på effekten för användarna, och således är tjänsteinnovationer ett uttryck för att användarens situation har förbättrats menar Kristensson.<sup>38</sup> Michel, Brown och Gallan resonerar i liknande tankemönster och hävdar att fokus på uppdelningen i produkt och tjänst inte ger en rättvisande bild av företagets förmåga till att innovera. Även Michel, Brown och Gallan framhåller att innovationsutveckling i tjänstelogiken beskrivs i kundorienterade termer men påvisar att det inte bara handlar om att förbättra kundens situation som Kristensson betonar, utan att det måste innebära en förändring i kundens tankesätt, deltagande och värdeskapande. Michel, Brown och Gallan konstaterar att alla innovationer är tjänsteinnovationer då det, oavsett om

---

<sup>36</sup> Bergkvist & Hedby, 2008, sid. 21-27.

<sup>37</sup> Vargo & Lusch, 2004.

<sup>38</sup> Kristensson, 2009.

det handlar om en ny servicelösning eller en påtaglig produkt, är förändringen för kunden som står i fokus.<sup>39</sup>

## 2.6 Nätverk driver innovation

I likhet med Allees diskussion kring värdenätverk konstaterar Michel, Brown och Gallan vidare att alltför få företag upptäckt att de inte ensamma klarar av att uppfylla kundens krav. Istället skapas värdet med hjälp av kompletterande företag i företagets omgivning som tillsammans bidrar till tjänsteerbjudandet och dess utveckling. Michel, Brown och Gallan menar därför att de som försöker utveckla innovationer endast med hjälp av aktiviteter inom företaget snart kommer att inse nackdelarna med detta. Författarna påpekar i sammanhanget att tjänsteinnovationer ofta pådrivs av ombildningar av värdekonstellationen, där värdet skapas optimalt i en sammanstrålning av producenter och konsumenter. Öppna innovationssystem exempelvis i form av nätverkssamarbeten framhålls som avgörande för att företaget ska kunna tjäna på ett genombrott.<sup>40</sup> Även Grönroos redogör för betydelsen av nätverk och partnerskap som en viktig del i relationsmarknadsföringen med kunden. Författaren menar att företagen endast har att vinna på sådana samarbeten om båda parter bidrar med lika engagemang. Det finns en ekonomisk vinning i ett sådant samarbete menar Grönroos då det är både svårt och dyrt för företagen att ensamma ge kunden det totala tjänsteerbjudandet. Dessa partnerskap kan ske på olika sätt, både horisontellt och vertikalt med olika aktörer, även med konkurrenter om det är vad som krävs för att betjäna kunden.<sup>41</sup>

Ovanstående författares resonemang tangerar Hargadons redogörelse kring innovationsutveckling. Hargadon diskuterar nätverkens betydelse ur ett vidare sammanhang och hävdar att de bästa innovationerna uppstår genom olika kombinationer av personer, idéer och objekt vilket metaforiskt beskrivs som att helheten är större än summan av de enskilda delarna. Det är när företag fokuserar på sina nätverk istället för på enskilda nyckelpersoner som de stora och betydelsefulla innovationerna uppstår, menar Hargadon och framhåller den sammanlänkande effekten som nätverk har i form av idéutbyte. Genom tillgången till andras idéer utvecklas även nya idéer.<sup>42</sup> Michel, Brown och Gallan bygger vidare på detta resonemang och framhåller att företag inte längre tjänar på att hålla monopol på kunskap, mångfalden av kunskap som nätverken består av måste istället utnyttjas.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> Michel, Brown & Gallan, 2008, sid. 50.

<sup>40</sup> *ibid.*, 2008, sid. 54.

<sup>41</sup> Grönroos, 2002, sid. 42.

<sup>42</sup> Hargadon, 2003, sid. 27.

<sup>43</sup> Michel, Brown & Gallan, 2008, sid. 52.



## 2.7 Serviceföretags tillväxtsstrategi

Berggren, Bergkvist och Dahlmans (2005) forskning berör de snabbväxande serviceföretagen tillväxtstrategi, alltså serviceföretag i Sverige som växer mellan 15-25 procent om året. Konstaterandet görs att dessa företag idag växer med hjälp av metoder som inte innefattar tekniska innovationer och observerar liknande tillväxtsätt även bland de äldre och etablerade teknikbaserade företagen. De växer numera genom tjänsteinnovationer med fokus på eftermarknadsutvecklingar och kundlösningar. En gemensam nämnare bland alla företag hävdar författarna är att forskning och utveckling och teknik fått en allt mindre roll i företagets tillväxtstrategier.<sup>44</sup>

### 2.7.1 Omdefiniering av branschen leder till omdefiniering av affärsidén

Vidare framhåller Berggren, Bergkvist och Dahlman affärsidéns utveckling i samband med serviceföretagens tillväxtstrategier och innovationsutveckling och hävdar att affärsidén i de flesta fall inte är unik till en början utan utvecklas efterhand genom en lång inlärningsprocess. Ofta startar de snabbväxande serviceföretagen som ”en-affärsidéföretag”<sup>45</sup> för att sedan ställas inför många svåra vägval, på så sätt omdefinieras affärsidén flera gånger. En affärsidé består alltså av en rad komponenter som i sig inte behöver vara unika, det unika ligger snarare i hur de utvecklas och sätts samman. Samtidigt menar Berggren, Bergkvist och Dahlman att de snabbväxande serviceföretagen ofta skapar ett koncept som passar alla, eller i alla fall tillräckligt många.<sup>46</sup>

Bergkvist och Hedby redogör liknande för hur kreativa omdefinieringar av branschen skapar konkurrensfördelar vilket i sin tur innebär omdefinieringar av företagets egen verksamhet. Detta menar författarna grundas i att tjänsteföretagens innovationer måste ta utgångspunkt i marknadens möjligheter.<sup>47</sup> Även Grant (2008) resonerar kring hur kreativa strategier kan förändra strukturen i branschen med syftet att öka möjligheterna till större vinst och tillväxt. Grant påpekar i sammanhanget vikten av att lära känna och förstå sina konkurrenters styrkor och svagheter för att kunna utveckla egna konkurrensfördelar och framgångsfaktorer. Det är även viktigt för att kunna förutspå företagets framtida strategier med syftet att avgöra var det egna företaget ska satsa på menar författaren.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Berggren, Bergkvist & Dahlman, 2005, sid. 133.

<sup>45</sup> ibid., 2005, sid. 164.

<sup>46</sup> ibid., 2005, sid. 145.

<sup>47</sup> Bergkvist & Hedby, 2008, sid. 16.

<sup>48</sup> Grant, 2008, sid. 105-107.

### 2.7.2 Växa organiskt eller via fusion

Kompetensutveckling framhåller Berggren, Bergkvist och Dahlman som en avgörande faktor för tillväxt då nya utmaningar kräver nya kunskaper och förmågor.<sup>49</sup> Grant redogör för tillväxt och kompetensutveckling utifrån två olika strategier, organisk eller genom förvärv. Vissa förmågor kräver en lång tidsperiod för att utvecklas inom företaget, varför förvärv av ett företag som redan besitter den önskade kunskapen fungerar som en genväg. Sådana åtgärder är vanligt i teknologiska snabbväxande branscher där etablerade företag använder förvärv som ett sätt att få tillgång till specifika tekniska kompetenser. Grant hävdar emellertid att tillväxt genom förvärv med syftet att få tillgång till ny kompetens innebär en stor risk för företaget då det inte som enda sätt kan bidra till att företagets avsedda mål uppnås. När väl förvärvet är genomfört måste företaget finna ett sätt att integrera de förvärvade förmågorna med den egna kompetensen vilket många gånger kan stå i vägen för det initiala syftet med förvärvet.<sup>50</sup> Kalling framhäver organisk tillväxt som en drivkraft för innovationsutveckling men betonar vikten av att sätta upp tydliga mål och resurskrav för företagets innovationsstrategi. Detta därför att organisk tillväxt och innovationsutveckling oftast åsidosätts till fördel för organisationens kortsiktiga mål som ofta är mer klargjorda och påtagliga än de långsiktiga målen.<sup>51</sup>

### 2.7.3 Social logik som tillväxtformel

Berggren, Bergkvist och Dahlman understryker att det inte går att utveckla någon formel för hur effektivt värdeskapande och tillväxt går till. Det går att se mönster och gemensamma nämnare från observationer av framgångsrika företag men det är en annan sak att i förväg försöka beskriva hur en lyckad tillväxtstrategi skapas. Formler beskriver processer som går att upprepa med exakt samma resultat vilket kännetecknar naturvetenskapen. Men i en lyckad tillväxtsstrategi återfinns den sociala logiken, beteendevetenskapen, som kan förklara och beskriva det som inträffat men som inte ger en garanti för att samma resultat ska uppstå igen menar Berggren, Bergkvist och Dahlman. Den sociala logiken kan urskiljas där mänskligt beteende och beslutfattande har avgörande betydelse för situationen. Människor gör val, beter sig på olika sätt, ändrar uppfattningar utan att med säkerhet veta hur det kommer att fungera i slutändan och det går inte att räkna ut i förväg hur alla intressenter runt ett företag eller en organisation ska bete sig på det mest optimala sättet för att företaget ska bli framgångsrikt. I

---

<sup>49</sup> Berggren, Bergkvist & Dahlman, 2005, sid. 145.

<sup>50</sup> Grant, 2008, sid. 153.

<sup>51</sup> Kalling, 2007, sid. 78-79.

snabbväxande serviceföretag, hävdar Berggren, Bergkvist och Dahlman, är den sociala logiken av hög betydelse för framgång då dessa är beroende av mänskliga resurser och kompetensutveckling och växer på andra sätt än genom ny teknik och forskning och utveckling.<sup>52</sup>

## 2.8 Hur skyddas tjänsteinnovationer?

Hurmelinna-Laukkanen et al. (2008) redogör för företagens utmaning i att tjäna pengar på sina tjänsteinnovationer då dessa till skillnad från produkter inte kan skyddas med hjälp av juridiska skydd som patent och copyright. Istället framhäver Hurmelinna-Laukkanen et al. förspåring som ett av det mest effektiva sätten att skydda serviceinnovationer på. Processen som frambringar den unika idén kan vara lika svår vid serviceinnovationer som vid produktinnovationer men implementeringen av innovationen underlättas av att tjänster inte kräver svåra omställningar av maskiner utan kan skapas direkt i mötet med kunden. Däremot resulterar bristen på skydd i att den ledtid som tjänsteföretag har till förfogande för att tjäna pengar på innovationen är ytterst kort menar Hurmelinna-Laukkanen et al.<sup>53</sup> Grant å andra sidan framhåller fördelen med korta ledtider och menar att det driver företagen till att hålla sig uppdaterade och alerta inför nya lärdomar. På så sätt fortsätter strävan efter att kontinuerligt utvecklas för att kunna hävda sig i kampen mot imiterande konkurrenter. Grant understryker istället att imitation av en tjänsteinnovation försvåras på grund av innovationens relativt komplexa natur vilket i sig påverkas av till vilken grad de är kommunicerbara.<sup>54</sup>

### 2.8.1 Osynliga innovationer

Graden av komplexiteten bottenar i innovationens sammansättning av synliga och mindre synliga faktorer. Det kan ofta vara svårt att identifiera länken mellan framgång och resurser och förmågor vilket i sig också kan fungera som ett skydd mot imitation. Grant refererar i sammanhanget till Lippman och Rumelt redogörelse för begreppet causal ambiguity och menar att ju större del av framgången som bygger på komplexa organisatoriska förmågor desto svårare blir det för konkurrenter att imitera framgången.<sup>55</sup> En stor del av den kunskap som existerar i företag är således implicit, och finns inbäddad och till viss del omedveten hos individerna eller i de organisatoriska rutinerna. Den implicita kunskapen är icke-kommunicerbar och kopplas till hur uppträdande, problemlösning eller liknande ter sig i ett

---

<sup>52</sup> Berggren, Bergkvist & Dahlman, 2005, sid. 154.

<sup>53</sup> Hurmelinna-Laukkanen et al., 2008, sid. 1-4.

<sup>54</sup> Grant, 2008, sid. 294.

<sup>55</sup> *ibid.*, 2008, sid. 213.

visst sammanhang. Grant betonar betydelsen av denna implicita kunskap för att uppnå konkurrensfördelar, men menar samtidigt att den explicita kunskapen inte får försummas. Denna utgörs främst av information, som har en betydande roll i dagens företagande vad gäller exempelvis IT-användning.<sup>56</sup> Grants resonemang kan liknas med Vargo och Luschs benämning av resurser uppdelat i operanda och operanta. Vargo och Lusch framhåller att framgångsrikt företagande bygger på något utöver praktiska lösningar och understryker värdet av operanta resurser såsom kunskap, idéer och förmågor. Operanda resurser, det vill säga fysiska varor och produkter, tekniska lösningar och så vidare, utgör i sig själva inte en konkurrenskraft menar författarna.<sup>57</sup>

## 2.9 Lärande organisationer

### 2.9.1 Förhållningssätt till förändringar i omvärlden

Två klassiska strategier för organisatoriskt lärande är de som benämns double-loop och single-loop. Argyris (1976) resonerar kring dessa och påpekar att företag som arbetar efter så kallad double-loop lärande strävar efter att identifiera och korrigera misstag och problem genom att ifrågasätta strategier, invanda rutiner och grundläggande principer som existerar i företaget. Single-loop lärande karaktäriseras av en mer yttlig problemhantering inom vilken den bakomliggande orsaken sällan kopplas till företagets grundläggande strategi. Problem som uppstår hanteras löpande, ofta i anknytning till hur företaget historiskt sett eller hur andra företag har hanterat liknande situationer. För att åstadkomma ett mer djupgående lärande, likt det som utmärker double-loop, framhålls det positiva inflytandet av fluktuationer eller störningar i företagets dagliga rutiner då dessa kan rubba invanda beteenden och därigenom generera nya tankegångar.<sup>58</sup>

Likt Argyris diskussion redogör Ellström och Kock för en problematik angående organisatorisk lärande. De skiljer i sammanhanget mellan ett anpassningsinriktat respektive ett utvecklingsinriktat lärande, varav det förstnämnda utgår från att lärandet sker utifrån givna mål utan att dessa ifrågasätts eller kan påverkas nämnvärt. Det anpassningsinriktade lärandet begränsar därmed möjligheterna till eget bidrag i förbättringsarbeten och istället anpassas verksamhetens riktning efter de förutsättningar som existerar och har därmed benämnts ”kompetens för anpassning”<sup>59</sup>. Inom det utvecklingsorienterade lärandet finns det utrymme för tolkning och omformulering av mål och resurser. Fokus ligger på att göra rätt saker i

---

<sup>56</sup> Grant, 2008, sid. 160.

<sup>57</sup> Vargo & Lusch, 2004.

<sup>58</sup> Argyris, 1976, sid. 363-375.

<sup>59</sup> Ellström & Kock, se Nilsson, 1999, sid. 179.

motsats till att göra saker rätt. Författarna hävdar att det utvecklingsinriktade lärandet krävs vid förbättringsarbeten och påpekar att effektivitet inom företag förutsätter att medarbetarna ibland stannar upp och ifrågasätter och reflekterar över både vad som görs och varför det görs.<sup>60</sup> Hargadon framhåller dock vikten i att ibland även titta åt sidan, då koncentrationen ofta ligger på avvägandet mellan att vara ledande och förutspå framtiden i förhållande till att hålla fast vid det förflutna. På så sätt missar företagen möjligheterna i det som redan är upptäckt.<sup>61</sup>

## 2.9.2 Att upptäcka något nytt eller utnyttja något gammalt

Crossan, Lane och White (1999) resonerar kring Marchs teori om företags förnyelseprocess, utifrån begreppen upptäckande och utnyttjande. Verksamhetsförnyelse kräver kontinuerlig omvärldsbevakning och kartläggning av utforskade områden för att upptäcka nya vägar mot vilka verksamheten kan tänkas utvecklas. Samtidigt poängteras här vikten av att inte försumma den kunskap som redan existerar i verksamheten. Vid produktutveckling tenderar företag att fokusera på att upptäcka ny kunskap, dock betonas vikten av att finna en balans mellan upptäckande och utnyttjande för maximalt lärande. Författarna hävdar att spänningen mellan upptäckande och utnyttjande är den mest centrala biten att beakta vid val av förnyelsestrategi, trots detta ägnas inte särskilt mycket uppmärksamhet åt denna maktbalans av kunskapsinhämtning.<sup>62</sup>

Crossan, Lane och White påvisar företags lärandeprocess genom fyra steg; intuition, kodning, integration och institutionalisering. Det första steget utmärks av att individerna i organisationen tolkar intryck utifrån subjektiva referensramar, vilket benämns intuition. Detta är till största del en omedveten process och handlar om att urskilja mönster och identifiera möjligheter i dessa. I nästa steg måste intrycken kodas för övriga individer i organisationen för att i ett tredje steg överföra de nya intrycken till gruppnivå i organisationen. I denna integrationsprocess utvecklas ett gemensamt språk och delad förståelse av den nya kunskapen, menar Crossan, Lane och White. I det fjärde steget kan kunskapen utvecklas till ett institutionaliserande, vilket innebär att en form av djupinlärning har inträffat då kunskapen återfinns inbäddad i organisationens system, struktur, strategi, rutiner, vanor, infrastruktur och informationssystem. Allteftersom kunskap institutionaliseras och gör avtryck på individerna i organisationerna, blir dock den spontana kunskap som erhålls mindre framträdande. Formella

---

<sup>60</sup> Ellström & Kock, se Nilsson, 1999, sid. 179-181.

<sup>61</sup> Hargadon, 2003, sid. 51.

<sup>62</sup> Crossan, Lane & White, 1999, sid. 522.

planer och relationer kommer att utgöra riktlinjer för framtida handlande, vilka bygger på gemensamma referensramar och utvecklande av invanda rutiner. Problemet med institutionaliserad kunskap är att den ofta är svår att förändra, och i takt med att den sociala omvärlden förändras kan det därmed uppstå ett glapp mellan vad som borde göras och vad man har lärt sig att göra; av den anledningen måste organisationer hantera spänningen mellan att utnyttja institutionaliserad kunskap från det förflutna och att upptäcka nya kunskaper. Många organisationer är väldigt rigida och därmed sker förändringar i system och rutiner med relativt stora mellanrum, av den anledningen blir ofta förändringar radikala snarare än stegvist växande.<sup>63</sup>

## **2.10 Sammanfattning av tidigare forskning**

Många författare och forskare är överrens om att en tjänstelogik har ersatt produktlogiken där företagen konkurrerar bäst genom att erbjuda kunden ett totalt tjänsteerbjudande. Detta innebär att begreppet innovation måste sättas i ett kundorienterat fokus. Den traditionella synen på värdeskapande som en linjär kedja lämnar plats åt värdekonstellationer där värdenätverk är ett sätt att beskriva hur värde skapas i ett samspel mellan flera aktörer och utveckling av tjänsteinnovationer tar sig därför uttryck på ett annorlunda sätt än i industriföretag. Juridiska skydd av innovationer är i tjänstesammanhang inte användbara, hindret för imitation ligger istället i hur företaget optimerar implicit och explicit kunskap. Vidare är företags organisatoriska lärande och dess hantering av förändringar i omvärlden av betydelse för framgång. Denna teoretiska ram kommer i analysen att sättas i relation till den insamlade empirin för att belysa syfte och frågeställning.

---

<sup>63</sup> Crossan, Lane & White, 1999.

### 3. Metod

---

*I detta kapitel kommer vi att redogöra för studiens tolkningsansats och hur vi har gått tillväga vid insamling av vårt empiriska och teoretiska material. Kapitlet kommer slutligen att summeras där vi lyfter fram det mest relevanta för detta avsnitt.*

---

#### 3.1 Bakgrund

Hittills har större delen av den empiriska forskning som finns kring innovationsutveckling bedrivits utifrån ett industriellt perspektiv, vilket innebär att den kunskap som finns till största del är inriktad på produktutveckling. Det krävs därför ytterligare forskning inom ämnet med tydligare koppling till tjänsteinnovationer. Via Svensk Handel, som efterlyser empirisk forskning inom detta område, fick vi tillgång till en del fakta och sekundärdata kring ämnet, och utifrån detta material utvecklades sedan syfte och problemformulering.

#### 3.2 Kvalitativ metod

Då studien bottnar i ett socialt fenomen lämpar sig en kvalitativ metod. Kvalitativa metoder är enligt Bryman (2002) i motsats till kvantitativa förhållningssätt inriktade på förståelse och interpretation av den sociala verkligheten utifrån hur denna tolkas av informanterna.<sup>64</sup> För studiens syfte ansåg vi det mest lämpligt att genomföra intervjuer då vi ville undersöka uppfattningar och föreställningar inom området för innovationsutveckling i ett tjänstesammanhang. Intervjuerna genomfördes med öppna svarsalternativ likt ett samtal, vilket enligt Jacobsen (2002) är den vanligast förekommande metoden för insamling av empiriskt material.<sup>65</sup>

De traditionella begreppen validitet och reliabilitet som används vid reflektion av kvantitativ metod är inte på samma sätt applicerbara vid ett kvalitativt tillvägagångssätt. Istället kan en modifiering av begreppens innebörd tillämpas, varför giltighet och tillförlitlighet är mer passande.<sup>66</sup> Följande kommer vi att redogöra för hur hela vår arbetsprocess gått till för att på så sätt påvisa studiens kvalitet och begreppen behandlas således genomgående.

---

<sup>64</sup> Bryman, 2002, sid. 250.

<sup>65</sup> Jacobsen, 2002, sid. 159.

<sup>66</sup> se t.ex. Jacobsen, 2002; Patel & Davidsson, 2003.

### 3.2.1 Utgångspunkt

I studien har tolkning och förståelse varit två centrala begrepp då vi har studerat det unika och särpräglade i varje intervjusituation. I de noggrant utskrivna intervjutranskriberingarna har enskilda intervjusvar och samband mellan olika svar och intervjuer studerats växelvis för att få fram en så fullständig förståelse som möjligt av helheten, varvid vi närmar oss vad som benämns en hermeneutisk tolkningsansats. Grundläggande för den hermeneutiska metoden är enligt Jacobsen att det inte finns några generella lagar, det vill säga att allt inom sociala system är kontextbundet och därmed är det omöjligt att observera regelbundenheter inom dessa. Den hermeneutiska metoden utgörs av en närmast ytterlighet som ofta ställs mot sin i den bemärkelsen raka motsvarighet, positivismen; Jacobsen uppmärksammar dock möjligheten till en tredje väg, som grundas i speciella ontologiska och epistemologiska synsätt. Utifrån det ontologiska synsättet har Popper bidragit med en form av mellantes där han förkastar såväl den positivistiska lagbundenheten som de hermeneutiska antagandena om alla tings unikhet, i stället menar Popper att det inom sociala system kan observeras en viss grad av regularitet och utesluter därmed inte möjligheten att det, utifrån en viss grad av sannolikhet, går att urskilja en viss systematik eller upprepning av vissa företeelser.<sup>67</sup>

Genom våra intervjuer har vi på intet sätt strävat efter att jämföra likheter och skillnader mellan olika utsagor; snarare har vi antagit en hermeneutisk utgångspunkt genom att observera unika särdrag i varje intervjusituation. Då syftet är att öka kunskapen kring innovationsbegreppet snarare än att jämföra företeelser inom olika företag, har informanternas subjektiva tolkningar och unika insikter gett oss det djup som krävdes för att vidga vår förståelse; dock var det oundvikligt att till viss del uppmärksamma tydligt återkommande mönster inom de olika företagen vilket innebär att vi inte utesluter möjligheten om att finna gemensamma nämnare även i sociala sammanhang.

Ett närbesläktat begrepp till hermeneutik är konstruktivism, som tar utgångspunkt i att studera hur människor tolkar och skapar verkligheten utifrån dess subjektiva uppfattning.<sup>68</sup> Ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är aktörerna medkonstruktörer av den studerade verkligheten, och således konstruerar forskaren, ur ett subjektivistiskt synsätt, en teoretisk värld med aktörernas omgivning, värden och mening i beaktande.<sup>69</sup> I samband med intervjuer likställer det socialkonstruktivistiska perspektivet värdet av den meningsskapande processen med det som faktiskt kommuniceras, vilket innebär att *hur* kunskapen förmedlas berättar

---

<sup>67</sup> Jacobsen, 2002, sid. 39-41.

<sup>68</sup> *ibid.*, 2002, sid. 32.

<sup>69</sup> Aspers, 2007, sid. 29.



något om *vad* som faktiskt sägs.<sup>70</sup> Då vi behandlar ett relativt komplext område i vår forskning har detta perspektiv varit relevant i det avseende att respondenternas explicita svar inte har varit uttömmande på information. En stor del av problematiken kring innovationer har framkommit genom individuella föreställningar och implicita uttalanden av skilda fenomen. Hur detta har påverkat analysen kommer vidare att beröras under rubriken samtal, förståelse och tolkning.

### 3.2.2 Metodik

I strävan efter att kartlägga verkligheten har vi valt ett tillvägagångssätt som kan liknas vid abduktion<sup>71</sup>, detta innebär att studien har utformats genom att växla mellan teori, empiri och analys. I formuleringen av forskningsfrågan utgick vi initialt från tillgänglig litteratur och sekundärdata. Emellertid föll en del tankegångar i mötet med fältet, och allteftersom nya iakttagelser gjordes söktes mer relevanta teorier för att kunna gå vidare med andra hypoteser och antaganden. Den slutliga forskningsfrågan har därmed färgats av egna förväntningar vid studiens början och likväl av informanternas subjektiva yttranden. Dock menar vi att detta tillvägagångssätt gav oss en nödvändig avgränsning som krävdes för att få en reell bild av det studerade fenomenet.

En central aspekt berör antalet intervjuer som fordras för att uppnå en tillfredställande kvalitet i materialet. Aspers (2007) hävdar att det inom kvalitativ forskning inte går att avgöra detta på förhand utan att det istället bestäms längs forskningens gång.<sup>72</sup> Majoriteten av intervjuerna genomfördes innan analysen påbörjades, detta material gav oss en god grund att stå på i såväl bredd som djup. Under processens gång klargjordes projektets fokus alltmer, varefter vi valde att utföra ytterligare ett par intervjuer för att få än djupare kunskap inom specifika områden som visat sig särskilt intressanta. Slutligen uppnåddes en mättnad i vårt empiriska material. Begreppet mättnad är enligt Aspers särskilt relevant att ta hänsyn till inom kvalitativ forskning, innebörden är i princip att forskaren i det empiriska materialet har uppnått en grad av tillfredsställelse då ytterligare bidrag inte kommer att belysa nya infallsvinklar eller perspektiv som inte redan har berörts i samband med tidigare intervjuer, observationer eller liknande.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Holstein & Gubrium, 1995, sid. 4.

<sup>71</sup> Patel & Davidsson, 2003, sid. 30.

<sup>72</sup> Aspers, 2007, sid. 93.

<sup>73</sup> *ibid.*, 2007, sid. 187.

### 3.3 Förstudie

Syftet med förstudier är att skapa en djupare förståelse för det fält som forskaren ämnar undersöka. Aspers framhäver testintervjuer och informella kontakter som viktiga metoder för att få tillgång till ytterligare information om fältet. En del av den information som erhålls här är ofta överflödigt och irrelevant i förhållande till huvudstudien; detta utesluter dock inte att en viss del av detta material kan användas som empiri.<sup>74</sup> Inför vårt möte med fältet genomfördes en inspirationsintervju med en nära vän till en av våra gruppmedlemmar som arbetar på konsultföretaget Kunskapspartner. I ett initialt skede var vår tanke att i huvudstudien endast undersöka detaljhandelsföretag, men då dessa tillhandahåller både produkter och tjänster fann vi det intressant att i förstudien kontrastera vårt empiriska underlag genom att intervjua en person inom ett renodlat tjänsteföretag. Detta gjordes med förhoppning om att få en bredare bild av hur innovationsutveckling ter sig inom olika typer av organisationer. Efter inspirationsintervjun insåg vi att tjänsteföretag av olika slag förmodligen har en hel del att lära från varandra och intervjun visade sig därför senare bli en betydande källa inför den fortsatta huvudstudien. En annan fördel med inspirationsintervjun var att vi under avslappnade förhållande fick möjlighet att testa våra intervjufrågor, vilket minimerade risken för att missförstånd skulle uppstå i senare intervjuer.

### 3.4 Urvalet i studien

Den teoretiska utgångspunkten har en väsentlig roll vid urvalet då denna kan användas för att peka ut olika områden och personer som ska undersökas, men även för att urskilja teman och frågor. På så sätt påpekar Aspers att det empiriska materialet som erhålls är skapat av forskaren men anpassat efter teorin.<sup>75</sup> Ur teorin som vi tagit till oss i vår förstudie kunde vi urskilja en del begrepp och relationer som i projektets inledningsfas hjälpte oss att möta fältet. På så sätt fick vi en klarare bild över vad som skulle studeras och vem som skulle intervjuas och avgränsningar kunde göras. Till exempel klarnade det ganska snart vilken typ av företag som krävdes, vilka positioner de intervjuade skulle ha och vilken typ av kunskap vi ville generera med studien.

Jacobsen påpekar att små-N-studier kan göras då forskaren söker detaljerad beskrivning av ett enskilt fenomen. Små- N-studier genomförs genom att forskaren undersöker mellan fem och tio enheter, på så sätt ges en möjlighet att bibehålla ett djup i studien samtidigt som

---

<sup>74</sup> Aspers, 2007, sid. 71.

<sup>75</sup> *ibid.*, 2007, sid. 97.

fenomenet kan belysas utifrån olika infallsvinklar.<sup>76</sup> Då syftet med våra intervjuer var att öka kunskapen om innovationsutveckling valde vi att intervju personer i högre befattning inom sex olika företag. Detta innebar att vi fick tillgång till olika perspektiv av fenomenet samtidigt som det begränsade antalet intervjuer tillät oss att gå på djupet med varje enskild intervju; därmed närmade vi oss det som Jacobsen benämner små-N-studier.

I sammanhanget är det av intresse att diskutera hur tillvägagångssättet i studien påverkade resultatets generaliserbarhet, det vill säga hur detta är applicerbart i andra kontexter. Patel och Davidsson (2003) menar att det i kvalitativa studier går att belysa ett fenomen inom en viss kontext och på sätt urskilja mönster som kan igenkännas i liknande kontexter.<sup>77</sup> Vi avser inte att generalisera vårt resultat, utan att öka förståelsen för fenomenet innovationsutveckling inom tjänsteföretag. Däremot menar vi att resultatet även kan prövas inom andra relaterade sammanhang där arbete med tjänsteinnovationer sker. En närmre diskussion om detta kommer att föras i uppsatsens avslutande del.

### **3.4.1 Företag**

I inledningen av studien kontaktades ett flertal företag via mail med förfrågan om de hade möjlighet att delta i undersökningen. De som kontaktades hade alla koppling till Svensk Handel där vårt första inspirationsmaterial kom ifrån och en gemensam nämnare var att de vunnit eller varit nominerade för priset Retail Awards eller liknande utmärkelser. E-handelsföretaget CDON kom tidigt på tal och till en början var det tänkt att en fallstudie skulle genomföras på företaget men ganska snart förstod vi att en fallstudie inte skulle vara tillräcklig för temat vi ämnat studera. Vi sökte oss därför vidare till andra företag. Samtliga av dessa bedriver e-handel av någon form och har alla varit nominerade eller vunnit olika priser för sina framåtsträvande koncept. CDON har till exempel utnämnts till Sveriges bästa bredbandsfilmtjänst och Nelly var nominerade till Retail Awards för bästa e-handelsbutik 2009, ett pris som Stadium året vann året tidigare. Ginza har bland annat vunnit årets e-handlare av Pricerunner och Discshop har utsetts till Sveriges bästa shoppingsajt av Internetworld. Bland utmärkelserna finner vi även en rad olika tillväxtpriser. Dessa gemensamma nämnare gav oss indikationer på att företagen jobbar väldigt nytänkande och aktivt, något vi ansåg vara en förutsättning för att det empiriska materialet skulle bli så relevant som möjligt.

---

<sup>76</sup> Jacobsen, 2002, sid. 98-99.

<sup>77</sup> Patel & Davidsson, 2003, sid. 106.

### 3.4.2 Informanter

I de ovan nämnda företagen har vi intervjuat en, i flesta fall två informanter. Första kontakten med samtliga företag skedde via mail där vi presenterade vårt syfte med projektet. Därigenom blev vi hänvisade till den person i företaget som ansågs ha bäst kunskap om det vi ville studera. Under intervjuerna kom vid några tillfällen andra personer inom företaget på tal som vi ansåg uppfyllde de kriterier och egenskaper som vi eftersträvade hos våra informanter, på så sätt sökte vi oss vidare inom företagen och fick tillgång till ytterligare intervjuer. Detta kan liknas vid snöbollsselektion som Asperts framhåller som ett sätt att låta fältet styra urvalet.<sup>78</sup> En sammanställning över de genomförda intervjuerna har gjorts för bättre översikt, se Tabell 3:1.

<i>Datum för intervjun</i>	<i>Informanter</i>	<i>Informantens Företag</i>	<i>Informantens befattning</i>	<i>Intervjuns karaktär</i>	<i>Intervjuns längd</i>
21/4	<b>Maria Gillheim</b>	Kunskapspartner	Konsult	Personlig intervju, café	50 minuter
23/4	<b>Johannes Leppänen</b>	CDON AB	COO	Personlig intervju, arbetsplats	45 minuter
27/4	<b>Peter Eriksson</b>	Nelly	Operativ manager	Telefonintervju	30 minuter
28/4	<b>Mikael Olander</b>	CDON AB	VD	Intervjus var via mail	–
29/4	<b>Mikael Erlandsson</b>	Ginza	Vice VD	Telefonintervju	30 minuter
29/4	<b>Pia Thisteth</b>	Ginza	Företagssäljare och projektledare	Telefonintervju	25 minuter
30/4	<b>Katarina Rehn</b>	Stadium	Butikschef	Telefonintervju	20 minuter
7/5	<b>Cecilia Ekesparr</b>	Discshop	Marknadskoordinator	Telefonintervju	25 minuter
7/5	<b>Carl-Henric Nilsson</b>	Kunskapspartner	Grundare och konsult	Telefonintervju	15 minuter
14/5	<b>Stina Fixander</b>	Nelly	Kundtjänstansvarig	Intervjus var via mail	–

Tabell 3:1. Informantöversikt

<sup>78</sup> Asperts, 2007, sid. 91.

### 3.4.3 Värdering av källor

Jacobsen menar att studiens giltighet påverkas av huruvida forskaren varit kritisk i sitt urval av enheter och informanter. En aspekt berör om den som intervjuas har tillräcklig kunskap om det som ämnas studera och hur information i sådant fall används i analysfasen. Även hur speciella omständigheter kring intervjusituationen har hanterats påverkar undersökningens trovärdighet.<sup>79</sup> Genom att vi har handplockat våra informanter efter de kriterier som tidigare nämnts och endast använt oss av förstahandskällor har vi uppnått en högre grad av giltighet. Däremot har två av informanterna på eget initiativ valt att besvara skriftligt via mail då de fick förhinder inför de avtalade intervjuerna. Dessa har vi därför endast haft begränsad användning av, dels för att svaren var mindre utförliga men också för att tolkning och förståelse försvårats på grund av frånvaron av dialog mellan oss och informanten. En av dessa har dessutom på grund av tidsbrist inte besvarat alla frågor. Detta var också fallet hos en av de telefonintervjuade informanterna, varför denna intervju fullföljdes på endast 15 minuter.

Den genomförda intervjun med butikschefen på Stadium har av en annan orsak haft begränsad tillämpning. Till en början efterfrågade vi ytterligare en intervju med en person från Stadiums huvudkontor, dessvärre utan svar. Intervjun med butikschefen genomfördes ändå men den erhållna informationen hade haft mer relevans sett i förhållande till information från en person på högre nivå i företaget. Trost (1997) framhäver att inte förkasta redan insamlat material trots att informationen inte visat sig vara av den karaktär som initialt avsågs,<sup>80</sup> något som vi tagit fasta på. De ovan nämnda intervjuerna har således fungerat som användbart underlag för våra resonemang men inte presenterats i större utsträckning i analysen då andra informanter gjort liknande uttalande men på ett mer uttrycksfullt sätt.

## 3.5 Genomförande av intervjuer

### 3.5.1 Utformning av intervjuguide

Vi utformade våra intervjuguiden efter den så kallade semi-strukturerade formen. Bryman påpekar att denna vanligtvis följer utvalda teman, vilka fungerar som en guide för den som intervjuar.<sup>81</sup> I vår intervjuguide valde vi att dela upp samtliga frågor under fyra olika huvudrubriker som vi ansåg hade relevans för vårt syfte; *medarbetare, intressenter och konkurrenter, idéutveckling och kunskapsspridande samt konkurrensfördelar inom branschen*. Patel och Davidson menar att kvalitativa intervjuer oftast har en låg grad av standardisering

---

<sup>79</sup> Jacobsen, 2002, sid. 259.

<sup>80</sup> Trost, 1997, sid. 110.

<sup>81</sup> Bryman, 2002, sid. 178.

vilket öppnar upp för intervjupersonen att svar med egna ord.<sup>82</sup> Vårt upplägg av intervjuguider gav informanterna möjlighet att tala fritt kring ett tema eller en fråga samtidigt som vi, med hjälp av följdfrågor, hade möjlighet att få kompletterande information vid intervjutillfället. Utformningen och strukturen av intervjufrågorna skiljde sig dock något åt beroende på den intervjuades befattning.<sup>83</sup>

### **3.5.2 Tid och plats**

De två första intervjuerna var personliga varav den första tog plats på ett café med samtliga gruppmedlemmarna närvarande. Miljön var till viss del ljudlig men sammanhanget gjorde att intervjun blev väldigt avslappnad och öppen. Den andra intervjun tog plats i ett konferensrum på informantens arbetsplats. Även här var samtliga gruppmedlemmar närvarande. Vi fick vid intervjutillfället även möjlighet att observera lokalerna på huvudkontoret vilket gav oss en bild av arbetsmiljön. Resterande intervjuer fördes över telefon och vi använde oss av högtalartelefon och diktafon för att kunna spela in samtalen. Två telefonintervjuer har genomförts där samtliga gruppmedlemmar har närvarat och fyra intervjuer har genomförts enskilt av olika gruppmedlemmar. För att få ett så öppet samtal hade vi som avsikt att i förväg inte redogöra för frågorna för informanterna. Tre av informanterna efterfrågade däremot intervjufrågorna på förhand och fick därför ta del av dem innan intervjun tog plats.

### **3.5.3 Samtal, förståelse och tolkning**

Då en öppen tematisk intervju innebär en social interaktion mellan forskare och informant finner vi det angeläget att diskutera metoden utefter samtalets logik. Aspers menar att det ideala samtalet sker på lika villkor utan maktutövning och redogör för att forskarens bakomliggande agenda oftast styr samtalet med specifika frågor. Aspers poängterar att det är omöjligt att undvika en maktobalans men det kan dock underlättas genom att försöka skapa en öppen atmosfär.<sup>84</sup> Vid intervjuerna var vi medvetna om hur miljön som intervjun genomförs i påverkade denna maktobalans. En av de personliga intervjuerna tog som nämnts ovan plats på informantens arbetsplats vilket vi anser bidrog till en utjämning av maktobalansen vid denna intervju då personen i fråga befann sig i en bekant miljö. Intervjun som genomfördes på ett café var även denna i en underlättande atmosfär då cafémiljön bidrog till känslan av ett vardagligt samtal.

---

<sup>82</sup> Patel & Davidsson, 2003, sid. 78.

<sup>83</sup> se ursprunglig intervjuguide, Bilaga 1.

<sup>84</sup> Aspers, 2007, sid. 135.

Telefonintervjuerna får en annan samtalskaraktär då personerna inte befinner sig på samma plats. Jacobsen menar att detta kan orsaka en mindre öppen atmosfär. Däremot påpekas att telefonintervju är fördelaktigt ur den bemärkelsen att den så kallade ”intervjuareffekten” reduceras.<sup>85</sup> Vi har inte uppfattat några större skillnader i informanternas öppenhet, inte heller tror vi att effekterna som intervjuare har skiljts sig avsevärt åt. Även om det i telefonintervjuerna inte funnits möjlighet till att avläsa kroppsspråk och ansiktsuttryck har tonläge, pauser etcetera sagt mycket om situationen.

Holstein och Gubrium (1995) menar att informanter ofta refererar till så kallade förkonstruerade svar som naturligt kommer fram särskilt om intervjufrågorna berör ämnen som anses känsliga för informanten. Dessa kan till exempel vara förskönade eller på annat sätt modifierade svar av verkligheten vilket innebär att giltigheten på undersökningen riskerar att försvagas. En av utmaningarna inför intervjun ligger därmed i att formulera frågor och skapa en atmosfär som undviker detta. Vidare resonerar författarna kring betydelsen av att förutom vad som sägs även uppmärksamma på hur det sägs och vad som inte sägs,<sup>86</sup> vilket har varit ett stort fokus vid intervjuerna. Eftersom vi genomförde semistrukturerade intervjuer med förutbestämda frågor styrde vi informanterna in på de ämnen vi avsåg att prata om. Vi var däremot ytterst medvetna om de frågor som formulerats, framförallt om de begrepp som användes. Till exempel undvek vi i största möjliga mån ordet ”innovation” då detta kan uppfattas som mer laddat än synonymer som exempelvis nytänkande och idéutveckling. Vid några intervjutillfällen fick vi svar som tycktes något konstruerade; detta har tagits i beaktande vid tolkning av intervjuerna som helhet. I en annan situation upplevdes den intervjuade påtagligt nervös och ovillig att öppna sig då informanten oroade sig för i vilket sammanhang intervjun skulle användas. Intervjun var därför i början väldigt trevande, men allteftersom den fortkred tycktes informanten slappna av och antog en mer öppen och narrativ inställning. Detta är också något som Holstein och Gubrium menar är viktigt för att intervjupersonen inte ska hålla tillbaks med information som kan vara viktig. En öppen atmosfär kan främjas av att intervjupersonen ställer frågor som får informanten att berätta om något som denne känner sig bekväm att prata om.<sup>87</sup> Detta upplevde vi som särskilt relevant i ovanstående fall och en god atmosfär skapades då vi fick ta del av en mindre berättelse om hur företaget grundades.

---

<sup>85</sup> Jacobsen, 2002, sid. 161.

<sup>86</sup> Holstein & Gubrium, 1995.

<sup>87</sup> *ibid.*, 1995, sid. 38-41.

### 3.6 Insamling av teoretiskt material

I inledningsfasen av uppsatsarbetet kom vi i kontakt med Fredrik Voltaire från Svensk Handel och fick genom honom ta del av ett antal artiklar som berörde ämnet. Framförallt har rapporten ”Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället – omaka par eller perfect match” utgiven av Almega varit en stor inspirationskälla för vidare litteratursökning. Även i artikel-sökmotorn ELIN, har använts för att bekanta oss närmare med ämnet samt för att få överblick över vilken litteraturer och vilka teorier som fanns att tillgå. Vi har även sökt oss till litteratur som inte har en direkt koppling till ämnet vilket Aspers framhåller som en viktig del för att undvika att missa relevanta teorier.<sup>88</sup> Då innovationsutveckling är ett relativt abstrakt område försökte vi urskilja återkommande resonemang i litteraturen och kom på sätt vidare i litteratursökandet. För att konkretisera ämnet valde vi ut både direkta och indirekta nyckelresonemang. Innovation och tjänstelogik var begrepp som explicit berörde vårt ämnesområde medan lärande, nätverk och skapandet av konkurrensfördelar hade tangerande eller indirekta kopplingar till vårt ämnesval. Tillämpningen av teorier har därefter skett successivt, några har vi fördjupat oss i medan andra teorier visade sig mindre användbara och har förkastats. Detta är inget ovanligt menar Aspers som hävdar att en utvärdering av teorin först kan ske när den står i relation till det empiriska materialet.<sup>89</sup>

### 3.7 Sammanställning och bearbetning av material

Samtliga av de personliga intervjuerna spelades, efter godkännande av informanterna, in på band och transkriberades sedan för att tydligare åskådliggöra vad som hade sagts. Aspers betonar relevansen i att försöka återge atmosfären i transkriberingen genom att till exempel skriva ut pauser, skratt och insticksord från både forskare och informant.<sup>90</sup> Efter våra intervjuer har vi fortast möjligt genomfört transkriberingarna för att på ett så korrekt sätt som möjligt kunna återge vad som sagts och upplevts. Vi har i de fall som bedömts meningsbärande skrivit ut tveksamheter, långa pauser, famlande på ord, skratt och så vidare för att fånga upp den samtalslogik som tidigare diskuterats. Redan under intervjuerna började vi reflektera kring underliggande meningar och kopplingar i vad som sades och dessa tankar skrevs också ner direkt efter intervjun för att inte glömmas bort. Detta är en av fördelarna med

---

<sup>88</sup> Aspers, 2007, sid. 68.

<sup>89</sup> *ibid.*, 2007, sid. 46-47.

<sup>90</sup> *ibid.*, 2007, sid. 149.



kvalitativa undersökningar menar Patel och Davidsson då det för arbetet framåt med nya idéer.<sup>91</sup>

Utskrifterna bearbetades först enskilt av gruppmedlemmarna för att därefter diskuteras gemensamt. Intervjuguiderna var som tidigare nämnt uppdelade utifrån olika teman och vid bearbetning av transkriberingarna fann vi relationer och mönster mellan dessa genom att vi kunde urskilja gemensamma nyckelord, både direkta och indirekta. Nätverk, snabb tillväxt och kundlojalitet var till exempel ett återkommande nyckelbegrepp och resonemang i samtalen kring flera av kategorierna. Under bearbetningen fanns hela tiden forskningsfrågan i åtanke för att vi sedan skulle kunna påbörja analysen. Vi kunde finna ”kärncitat” som illustrerade de olika resonemangen på ett bra sätt och vi upptäckte motsättningar men också samstämmighet i de olika svaren som förde analysen vidare. Många citat från intervjuerna har använts som talande rubriker och de teman som användes vid utformning av intervjuguiderna följs inte i analysen då detta inte längre var relevant.

Som tidigare nämnts genomförde vi en inspirationsintervju i förstudien med en konsult från ett renodlat tjänsteföretag. Intervjun visade sig sedan vara väldigt användbar, varpå vi valde att intervjua ytterligare en person från detta företag. Empirin som dessa gav oss har främst använts för att belysa första frågeställningen, det vill säga *vilka drivkrafter och hinder kan urskiljas*. Detta gav oss en chans att se internala relationer, mellan det renodlade tjänsteföretaget och detaljhandelsföretagen, som Patel och Davidsson förklarar med att ”man kan inte förstå vad lycka är utan att också beskriva olyckan”<sup>92</sup>. De olika delarna kräver alltså varandra för att en helhet ska bildas, vilket gav ett mer djup i våra slutsatser. För att besvara andra frågeställningen, *hur utvecklas tjänsteinnovationer till konkurrens fördelar*, tolkades intervju svaren i förhållande till teorierna, varvid vi därigenom kunde urskilja relevanta aspekter. Den för oss tillgängliga forskningen om innovationsutveckling inom tjänsteföretag har till en början fungerat normativt, där vi försökt urskilja om teorin är applicerbarhet med vårt möte med fältet. Förklaring har även sökts i annan typ av litteratur som indirekt berör innovationsutveckling, som vi nämnt bland annat i diskussionen kring förstudien. I analysen har teorierna ömsesidigt kritiserats, förändrats eller underbyggts med hjälp av vår empiri för att kunna svara på uppsatsens syfte.

---

<sup>91</sup> Patel & Davidsson, 2003, sid. 119.

<sup>92</sup> *ibid.*, 2003, sid. 120.

### **3.8 Summering av metodavsnittet**

Kvalitativa intervjuer har använts för insamling av det empiriska materialet då vi anser det mest lämpat för studiens syfte. Informanterna i studien innehar högre befattningar inom uppmärksammade e-handelsföretag, vilka har varit nominerade eller vunnit priser för sina framstående koncept. Två informanter representerar ett renodlat tjänsteföretag som vi kom i kontakt med i förstudien. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades utom två där informanterna valt att svara via mail. Tolkning och förståelse av informanternas svar har varit en central del i bearbetningen av vårt empiriska material. Utifrån nyckelord som exempelvis nätverk, lärande och tillväxt söktes teorier för att belysa det empiriska materialet.

## 4. Analys

---

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet i ljuset av utvalda teorier och tidigare forskning. Kapitlet avslutas med en presentation av uppsatsens slutsatser.*

---

### 4.1 Alla företag är tjänsteföretag

Grönroos redogör för en tjänstekonkurrens där företagens totala erbjudande är i fokus och hävdar att ”när tjänstekonkurrens är nyckeln till framgång för alla och produkten måste definieras som en tjänst, är *alla företag tjänsteföretag*”.<sup>93</sup> Även Vargo och Lush menar att alla erbjudanden utgörs av tjänster, även om de till viss del maskeras av produkter och pengar.<sup>94</sup> I denna uppsats representerar informanterna två olika typer av tjänsteföretag, ett konsultföretag och fem stycken webbaserade detaljhandelsföretag. Konsultföretaget är ett renodlat serviceföretag som erbjuder specialistkunskap åt sina kunder. Detaljhandelsföretagen fungerar som återförsäljare av produkter med service som en integrerad del i affärskoncepten. ”Vad kul att du just säger tjänsteföretag, för det är precis vad vi är”, säger en av informanterna från detaljhandelsföretagen och intrycket ges att ett kärnerbjudande i form av produkter oftast sammankopplas med att produkterna är företagets främsta fokus, ett synsätt som härstammar från produktlogiken. Men som analysen kommer att visa fungerar produkterna som ett redskap för detaljhandelsföretagen att utföra sina tjänster och är endast en av delarna i företagets totala tjänsteerbjudande. Konsultföretaget och detaljhandelsföretagen i grund och botten är mer lika än vad det vid första anblick kan tyckas, då samtliga tillhandahåller ett utvidgat tjänsteerbjudande och därmed kan definiera sitt företag som tjänsteverksamhet. Följaktligen är, som Grönroos uttrycker det, alla företag tjänsteföretag då de oavsett företagets olikartade kärnverksamheter, har en betydande faktor gemensamt, nämligen att de alla gett sig in i tjänstekonkurrensen.

### 4.2 Ny definition av innovation

Med hänvisning till ovanstående konstaterande om att alla företag är tjänsteföretag, identifieras här flera definitioner av begreppet innovation som inaktuella, då de oberoende om företagets kärnverksamhet utgörs av en produkt eller tjänst bör syfta till en förändring av det totala tjänsteerbjudandet. Svenska Akademiens definition av innovation som ”införandet av en nyhet” kan ge missvisande signaler i tjänsteföretag då tjänsteinnovationer inte behöver

---

<sup>93</sup> Grönroos, 2002, sid. 41.

<sup>94</sup> Vargo & Lusch, 2004.

innebära något nytt i sig, utan enbart något nytt för den enskilda organisationen. Mulgan och Alburys definition ligger mer rätt i tiden då denna även omfattar påföljden, det vill säga vinsten, av implementeringen. Även här refereras till någonting nytt, vilket i alltför stor utsträckning hänförs till produktlogiken inom vilken innovationer förmodligen på ett annorlunda sätt än inom tjänstelogiken kräver en helt ny utveckling. Michel, Brown och Gallans definition framhåller en förändring i kundens problemlösning och upplevda värde vilket är relevant ur ett tjänstelogiskt synsätt. I ett tjänstesammanhang är det även viktigt att understryka att innovationen, vare sig den ger direkta ekonomiska fördelar eller ökad kvalitet, bör bidra till ökat kundvärde. En mer lämplig definition av tjänsteinnovation torde därmed bygga på en kombination av existerande definitioner, förslagsvis: ”Implementeringen av, för den enskilda organisationen, en ny process, produkt, tjänst, metod, koncept eller erbjudande som bidrar till ökat värde för kunden”. Grunden i alla tjänsteinnovationer är således att ge kunderna ökat värde, vilket kommer att beröras genomgående i analysen.

### **4.3 Visar vi att vi vill utvecklas?**

Trots gemensamma nämnare mellan konsultföretaget och detaljhandelsföretagen ser vi exempel på hur det faktum att detaljhandelsföretagen tillhandahåller produkter, kan stå i vägen för tjänsteinnovationers uppmärksamhet. Vid förfrågan om vad som är senaste nytt i företaget svarar Gillheim och Nilsson på Kunskapspartner ”distribuerat ledarskap”, en nyinförd organisationsstruktur. Majoriteten av informanterna från detaljhandeln hänvisar till företagets nya produkter när de får samma specifika fråga. Thisteth talar till exempel om Ginzas nya produktområde som är tavlor. Barnartiklar är Discshops senaste nytt enligt Ekesparr, och Eriksson berättar att Nellys sortiment nu även kommer att innefatta barnkläder.

Liknande tendenser kan urskiljas i informanternas sätt att tala om uppföljning av beslut, här tydliggörs skillnaden mellan detaljhandelsföretagen och det renodlade tjänsteföretaget ännu mer. Gillheims svar på frågan om hur beslut följs upp hos Kunskapspartner berör huruvida interna mål är uppnådda: ”projekt följs upp för att se om vi levererade det vi hade utlovat, feedback och utvärdering är viktigt för att komma vidare och utvecklas”. Gillheim pratar alltså om en slags kvalitativ utvärdering av företagets prestationer utifrån kundernas önskemål. På samma fråga svarar Erlandsson på Ginza: ”vi har ju en så att säga kontinuerlig uppföljning nästan varje dag på all vår försäljning, vi har en ekonomiuppföljning en gång i veckan och bokslut en gång i månaden”. Leppänen på CDON gör ett liknande konstaterande: ”vi är väldigt affärsmässiga, vi följer upp siffror och nyckeltal väldigt mycket” och förklarar

det med att säga: ”vi träffar ju aldrig våra kunder så att den är en siffra för oss i princip”. Informanterna från detaljhandeln talar alltså i första hand om uppföljning av beslut utifrån finansiella termer, vilket kan sända ut fel signaler i en organisation och utgöra ett hinder för innovationsutveckling.

### 4.3.1 Det som mäts blir gjort

Förklaringen till att informanterna från detaljhandeln främst är inriktade på finansiell uppföljning tycker vi oss finna i ett av tjänsternas främsta karaktärsdrag, dess abstrakthet. Tjänster är i sin natur svårdefinierade och då de, som Grönroos påpekar, omfattar kundens subjektiva upplevelse är de problematiska att följa upp och urskilja vinsterna av.<sup>95</sup> Produkter däremot är mer påtagliga både fysiskt men också uppföljningsmässigt, vilket förmodligen gör det mer naturligt att relatera till dessa i de flesta sammanhang. Anthony och Govindarajan driver resonemanget ”what counts, gets measured – what gets measured, gets done”<sup>96</sup> vilket understryker vikten av att ha uppföljningssystem som sammanstrålar med företagets strategi. Författarna hävdar att kvalitativa mått indikerar åt vilken riktning företaget strävar medan finansiella nyckeltal mäter tiden som har gått. En jämvikt mellan finansiella och icke-finansiella nyckeltal borde därmed ligga i fokus för att kortsiktiga såväl som långsiktiga mål ska tydliggöras för alla i organisationen.<sup>97</sup>

Vid närmare anblick talar informanterna från detaljhandelsföretagen om olika kvalitativa mätsystem men den starka viljan att se snabba ekonomiska resultat av beslut lyser klart igenom. Utifrån detta resonemang kan en problematik urskiljas då ett övervägande fokus på direkt ekonomiskt utbyte kan sända ut fel signaler i organisationen eftersom de inte ger en indikation om framtida utvecklingsområden. Kalling menar att företagets innovationsstrategier måste formaliseras för att anställda ska motiveras till att vilja uppnå dessa.<sup>98</sup> Ett ökat intresse för kvalitativa mått torde således klargöra för företagets medarbetare vikten av att även bidra till företagets långsiktiga mål vilket sannolikt främjar ett klimat som uppmuntrar till utveckling och nytänkande.

## 4.4 Ger vi kunderna nya lösningar?

Som vår definition syftar till bör tjänsteinnovationer bidra med ökat värde för kunden, och vid närmare betraktande återfinns en mängd betydande tjänsteinnovationer i de representerade

---

<sup>95</sup> Grönroos, 2002, sid. 79.

<sup>96</sup> Anthony & Govindarajan, 2007, sid. 461.

<sup>97</sup> *ibid.*, 2007, sid. 462.

<sup>98</sup> Kalling, 2007, sid. 77.

detaljhandelsföretagen som avser att underlätta kundens situation och därmed öka det upplevda värdet. Vargo och Lusch talar inte om produktlösningar utan menar att produkter endast utgör ett verktyg för att uppnå tjänsten som kunden efterfrågar. Därför att det är av vikt att fokusera på det problem som kunden vill lösa med köpet snarare än på produkten som ska tillgodose tjänsten.<sup>99</sup> Även Kristenssons redogör för att koncentration bör ligga på att förstå kunden och dennes behov. Innovationsutveckling kräver att företag fokuserar på effekterna och värdet för användarna och således är tjänsteinnovationer ett uttryck för att användarens situation har förbättrats.<sup>100</sup>

Eriksson framhåller till exempel funktioner på hemsidan som områden inom vilka Nelly är väldigt nytänkande: ”Hur vi väljer att presentera våra produkter, där har vi hela tiden försökt liksom att vara en föregångare på mode på nätet”. Eriksson berättar att Nelly demonstrerar produkterna genom att filma och visa upp dem i en rörlig catwalk på hemsidan, ”för att skapa en bättre känsla för kunderna om hur verkligen plagget rör på sig”. På CDON är en kundlösning att kunna hitta allting man söker på en och samma sida, det är ”en total underhållningsbutik” som Leppänen uttrycker det, och berättar att detta är ett av de viktigaste vägvalen i företagets historia och något som de idag är ensamma om på marknaden. Följaktligen inriktas en stor del av innovationsutvecklingen på att bistå kunderna med nya lösningar för att utveckla det totala tjänsteerbjudandet. Dessa tjänsteinnovationer har haft framträdande betydelse för företagets utveckling och framgång, men tycks på grund av dess abstrakta karaktär vara svåra att härleda till den direkta och kortsiktiga vinsten. Tjänsteinnovationer syftar till att bidra med ökad kundvärde som i sin tur genererar ekonomisk vinst på lång sikt. Mått som mäter kundens upplevda värde torde därför vara att föredra för att resultaten av tjänsteinnovationerna ska kunna urskiljas. Återigen påvisas att kvalitativa mått måste framhållas i organisationen som en drivkraft och för att synliggöra och uppmuntra företagets innovationsutveckling.

#### **4.4.1 ”Vi träffar aldrig vår kund”**

För att kunna erbjuda nya lösningar framhåller Grönroos vikten av att lära känna sina kunder, och påtalar att idealsituationen är att kunna behandla varje kunds önskemål individuellt.<sup>101</sup> På Kunskapspartner berättar Gillheim att arbetet hela tiden kundanpassas, och framhåller att: ”vi jobbar väldigt kundinriktat så vi gör ju inte samma sak hos två kunder”. Gillheim menar

---

<sup>99</sup> Vargo & Lush, 2004.

<sup>100</sup> Kristensson, 2009.

<sup>101</sup> Grönroos, 2002, sid. 43.

vidare att de alltid arbetar genom kunderna, vilket driver företagets utveckling framåt. I de representerade detaljhandelsföretagen sker kundkontakten på ett helt annat sätt, framförallt på grund av företagets storlek och koncept. Leppänen påpekar svårigheten i att utveckla goda relationer med kunderna: ”det är vårt problem kan man väl säga /.../ att vi träffar aldrig vår kund”. Grönroos berör denna problematik men menar att detta inte är ovanligt för aktörer på massmarknader; i stället måste företagen finna andra lösningar för att få information om sina kunder och därmed kunna rikta sin utveckling.<sup>102</sup>

I samtliga av de representerade detaljhandelsföretagen tycks ett framgångsrikt sätt att lära känna kundernas behov vara organisationens kundtjänst. Fixander, kundtjänstansvarig på Nelly, framhåller att företaget genom feedback från kundtjänsten tar tillvara på tips för framtida utveckling. Leppänen understryker betydelsen av CDON:s stora dataregister över kunder och menar att: ”det är en fantastisk fördel som vi har, vi har en enorm databas”. Detta möjliggör en riktad kommunikation till kunden som får denne att känna sig speciell, påpekar Leppänen. Ekesparr för ett liknande resonemang och framhåller Discshops kundlojalitetsprogram. På den vägen försöker de hitta på nya erbjudanden, menar Ekesparr, och pratar om riktad reklam till befintliga kunder med bland annat rabatter och förhandsbokningar.

Grönroos påpekar att det kostar fem-sex gånger mer att få en ny kund än att behålla en befintlig nöjd kund.<sup>103</sup> Genom att företagen knyter kunderna till sig säkrar de således inte enbart kortsiktig lönsamhet, utan även framtida vinstmöjligheter då tjänsteinnovationerna utvecklas i linje med kundernas önskemål. Således är utmaningen i företagets tillväxtstrategi att ständigt identifiera nya lösningar för att kunna uppmärksamma kundernas behov.

#### **4.4.2 Kedjan är aldrig starkare än sin svagaste länk**

Grönroos menar att en relation med kunden inte uppstår av sig självt utan att den måste förtjänas av företaget.<sup>104</sup> På Kunskapspartner berättar Gillheim att: ”har man väl sålt in ett projekt och visat vad man går för så blir det ofta etablerade kunder” och menar att det finns ett väldigt litet glapp mellan de kunder som bara provar en gång och de som återkommer. I detaljhandelsföretagen är kundlojalitet däremot en återkommande diskussion på grund av att mötet med kunden som tidigare nämnts sker på ett annat sätt. Eriksson berättar att Nellys största utmaning inför framtiden är att skapa lojala kunder: ”näthandlaren är ju ganska illojal”

---

<sup>102</sup> Grönroos, 2002, sid. 43.

<sup>103</sup> *ibid.*, 2002, sid. 146.

<sup>104</sup> *ibid.*, 2002, sid. 144.

säger Eriksson och menar att konsumenterna idag inte har några problem att handla någon annanstans om Nelly inte uppfyller deras krav. Leppänen på CDON säger i linje med Eriksson: ”fungerar det inte så går kunderna till någon annan”. Informanterna från detaljhandeln gör det istället uppenbart att lojalitet förtjänas genom att påvisa för kunderna att tjänsteerbjudandet ständigt kan förbättras och Leppänen hävdar att mycket idag handlar om att utvecklas med marginaler och att sätta saker på sin spets i alla delar av flödet, stora som små. Likaså beskriver Erlandsson detta fenomen som att ”vässa alla delarna i kedjan” och påpekar att det existerar ett beroendeförhållande mellan alla avdelningar i organisationen: ”vi kan vara hur bra som helst men fungerar inte vår logistik så att vi kan leverera 5000 paket om dagen så faller det i alla fall”.

Stora delar av företagens innovationsverksamhet handlar alltså om att ständigt utveckla små förbättringar av tjänsteerbjudandet som i sin tur drivs av att skapa trogna kunder. Det ständiga arbetet mot förbättringar tycks även grundas i de ökade kraven från omgivningen. Konkurrensen har blivit alltmer intensiv vilket har gett kunderna större valmöjligheter och ställer således i sin tur högre krav på företagen att arbeta med ständiga förbättringar för att hävda sig bland konkurrenterna.

## **4.5 Det växer så det knakar**

Det är tydligt att branscherna som de representerade detaljhandelsföretagen är verksamma inom har vuxit starkt de senaste åren. Nya aktörer, ny teknik och andra omvärldsfaktorer utgör både hinder och möjligheter som ställer ökade krav. Även företagen i sig har vuxit sig oerhört stora, vilket har uppmärksammats med olika tillväxtpriser. CDON har till exempel varit nominerade till ”Årets Gasellföretag”<sup>105</sup> och Eriksson berättar att Nelly under det senaste året har vuxit med över 200 procent.

### **4.5.1 ”Vi ser till att hela tiden vidareutveckla oss”**

I en snabbt växande bransch är det av högsta prioritet att företag ständigt förbättrar sina tjänsteerbjudanden för att bibehålla konkurrenskraft. Berggren, Bergkvist och Dahlman framhåller att snabbväxande serviceföretag oftast startar med utgångspunkt i en affärsidé som efter många vägval omdefinieras och blir unik. Författarna påpekar att detta är en lång

---

<sup>105</sup> Ett tillväxtpris som delas ut av Dagens Industri. Kriterier som ska uppfyllas för att klassas som ett gasellföretag är att företaget har: offentliggjort minst fyra årsredovisningar, en omsättning som överstiger 10 Mkr, minst tio anställda, de senaste tre åren kontinuerligt ökat omsättningen, under samma period minst fördubblat sin omsättning, ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt, i allt väsentligt vuxit organiskt och inte genom förvärv eller fusioner samt har sunda finanser. ([www.dagensindustri.se](http://www.dagensindustri.se)).



inlärningsprocess som kräver många beslut längs vägen.<sup>106</sup> Nelly, som grundades för fem år sedan, är det yngsta av de representerade detaljhandelsföretagen men har redan genomgått en rad förändringar. Eriksson förklarar detta med att: ”det har ju varit en medveten strategi i att få varje kund att lägga en allt större del av sin budget på inköp hos oss” och berättar att Nelly förutom underkläder som var kärnprodukten i den ursprungliga affärsidén idag även erbjuder kläder, skor, accessoarer och nu senast barnkläder. Även CDON har gjort liknade vägval och Leppänen berättar hur den initiala affärsidén, försäljning av musik, har utökats till film, spel, böcker och hemelektronik.

Följaktligen har företagen vuxit genom en utveckling av den ursprungliga affärsidén; detta tycks bottna i att möjligheter har kunnat urskiljas i branscher närliggande den grundläggande kärnverksamheten. Grant resonerar kring hur en branschs struktur förändras genom kreativa strategier där företagen ser möjligheter till tillväxt.<sup>107</sup> Bergkvist och Hedby redogör liknande för hur kreativa omdefinieringar av branschen skapar nya sätt att konkurrera, vilket författarna menar grundas i att tjänsteföretagens innovationer med fördel måste ta utgångspunkt i marknadens möjligheter.<sup>108</sup> Eriksson påpekar att Nelly ser möjligheter i att utöka sin marknadsposition genom att vidga synen på branschen de verkar i: ”Vi tittar egentligen inte så mycket på e-handlarna och postorderföretagen, utan vi fokuserar mer på detaljhandeln och vill ta marknadsandelar av dem /.../ för den markanden är enormt mycket större”. Övriga informanter talar om omdefinieringen av branschen ur ett annat perspektiv, nämligen att nya aktörer medför högre krav på nytänkande och utveckling: ”Nog säljs det skivor och filmer överallt och det är ingen slump att Åhléns och Statoil är två av företagen i Sverige som toppar skivförsäljningen”, säger Erlandsson och menar att dessa företag har, på grund av sin goda tillgänglighet, en given fördel gentemot Ginza. Likaså utgör stora lågprisföretag en växande grupp av konkurrenter. Eksparr nämner till exempel Media Markt som en stor konkurrent till Discshop.

Omdefinieringen av branschen som informanterna talar om har uppenbarligen bidragit till att företagen konkurrerar på en betydligt större marknad jämfört med tidigare. Då företag som förut betraktades som indirekta konkurrenter nu ses som direkta sådana ställs givetvis höga krav på detaljhandelsföretagen att ständigt arbeta nytänkande för att kontinuerligt förbättra sina tjänsteerbjudanden. Trots att Nelly har vuxit starkt de senaste åren

---

<sup>106</sup> Berggren, Bergkvist & Dahlman, 2005, sid. 164.

<sup>107</sup> Grant, 2008, sid. 105.

<sup>108</sup> Bergkvist & Hedby, 2008, sid. 16.

hävdar Eriksson att ”det spelar ingen som helst roll imorgon om våra konkurrenter gör något som är överlägset oss, så vi ser till att hela tiden vidareutveckla oss”.

#### **4.5.2 ”Vi vill göra samma resa som de har gjort”**

Det tycks alltså som att marknaden och de enskilda företagen har omdefinierats växelvis, vilket har bidragit till ett allt snabbare tempo i branschen: ”Både vi har förändrats och marknaden där ute har ju förändrats en hel del” säger Leppänen. En utvidgning av branschen medför uppenbarligen betydligt större resurser för att hänga med, både tidsmässigt och kompetensmässigt. Thisteth påpekar att Ginza aldrig kan slå sig till ro: ”man måste ju hela tiden se över det man gör, hur vi ser ut, hur vi marknadsför oss, vilka produkter vi erbjuder och vilka tjänster”.

Berggren, Bergkvist och Dahlman påpekar att rätt kompetenser är en avgörande faktor för utveckling och tillväxt.<sup>109</sup> Grant menar att kompetenser och förmågor tar lång tid att utvecklas inom företaget, en genväg är därför att få tillgång till dessa genom förvärv.<sup>110</sup> Tre av de företag som informanterna representerar ingår på senare tid i stora koncerner, antingen genom att ha köpt upp egna dotterbolag eller genom att ha blivit uppköpta själva. Informanterna från de berörda företagen påvisar att detta har varit ett sätt att öka effektiviteten inom olika delar i verksamheterna. Ekesparr berättar att Discshop för några år sedan köpte upp en mindre nätbaserad filmdistributör och fick därigenom tillgång till deras kundregister samt tekniker som vidareutvecklade deras sajt. Discshop tillhör själv Bonnierkoncernen och även CDON ingår i en stor mediekoncern och har själv som dotterbolag köpt upp framgångsrika e-handelsföretag, bland annat Nelly som i sin tur har köpt upp barnklädesföretaget Linus och Lotta. Leppänen berättar om den bakomliggande anledningen till uppköpet av Nelly: ”någonstans har vi ju haft en tanke om att vi är ganska bra på det och vi vill föra ut best practice till dem, /.../ de är ju ganska bra på det idag också så att alltså det finns en hel del som vi kan hämta från dem också” menar Leppänen vilket även VD:n Olander bekräftar. Eriksson beskriver CDON:s uppköp av företaget som ett av de viktigaste vägvalen i Nellys historia: ”de hade gjort den här resan med CDON som vi ville göra, att gå från en omsättning på ett par miljoner till ett par miljarder och det vill vi göra med Nelly också” säger Eriksson och menar att de hade vuxit på egen hand med egna pengar till en viss nivå men behövde input utifrån för att fortsätta utvecklingen.

---

<sup>109</sup> Berggren, Bergkvist & Dahlman, 2005, sid. 145.

<sup>110</sup> Grant, 2008, sid. 153.

Grant hävdar att tillväxt genom förvärv innebär en stor risk för företagen då det inte som enda sätt kan bidra till att företagets avsedda mål uppnås.<sup>111</sup> Det kan därför ifrågasättas vad förvärvet har för inverkan på långsiktiga mål och strategier för företag som befinner sig i föränderliga branscher där omdefinieringar ständigt sker. Då de måste driva sitt koncept efter marknadens möjligheter skulle det kunna bidra till att synergieffekterna av fusionen istället omvandlas till hinder om företagen tvingas anpassa sina koncept efter varandra. Detta i sin tur torde hämma företagets innovationsutveckling. Vad som däremot kan konstateras är att det i dagsläget är fördelaktigt då konkurrensen kräver ständiga förbättringar som företagen ensamma inte kan utveckla.

## 4.6 Helheten är större än summan av delarna

Hargadon menar att en innovationsprocess som utgår ifrån ett nätverk skapar en summa som är större än de enskilda delarna då de bästa personerna, idéerna och objekten kombinerar.<sup>112</sup> Då tjänster produceras i långa processer bestående av flera komponenter krävs samarbete mellan aktörer, interna och externa, som stödjer olika delar av värdeskapandet. Detta grundas i att det inte längre går att betrakta företagets värdeprocess utifrån en linjär kedja, istället skapas värdet genom olika värdekonstellationer.<sup>113</sup> Allee hänvisar till begreppet värdenätverk, och definierar detta som: "any web of relationships that generates tangible and intangible value through complex dynamic exchanges between two or more individuals, groups, or organizations"<sup>114</sup>. Således betonas vikten av alla sorters kontakter inom och utom företaget, som kan bidra till ökat värde, oavsett om det är leverantörer, logistikföretag, kunder eller medarbetare, det vill säga aktörer som direkt eller indirekt kan bidra till värde för slutkonsumenten.

### 4.6.1 "Vi vill ha nytänkande i alla processer"

En viktig del i värdeskapandet och innovationsutvecklandet är att ta vara på idéer som uppstår inom organisationen. Bergkvist och Hedby framhåller att majoriteten av tjänsteföretag inte har någon formell avdelning för innovationsarbete, något som bottnar i att innovationer återfinns på andra ställen i verksamheten än vad de gör i ett industriföretag.<sup>115</sup> Samma resonemang återfinns hos informanterna då de talar om att idéer är tänkt att uppstå överallt i

---

<sup>111</sup> Grant, 2008, sid. 153.

<sup>112</sup> Hargadon, 2003, sid. 8-9, 27, 51.

<sup>113</sup> Normann & Ramirez, 1993.

<sup>114</sup> Allee, 2002, sid. 6.

<sup>115</sup> Bergkvist & Hedby, 2008, sid. 21-27.

företaget genom regelbunden kommunikation och öppet klimat: ”Vi vill ha nytänkande i alla processer” säger Eriksson på Nelly. Detta uttalande antyder att det är fritt fram för samtliga medarbetare att komma med förslag, däremot kan det ifrågasättas hur idéer som uppstår på lägre nivåer når personer med befogenhet att verkställa förslaget. Det framgår inte att det i något av de representerade detaljhandelsföretagen finns en formell innovationsavdelning vilket borde gynna ett öppet klimat, men samtidigt utgöra en risk för att goda idéer inte fångas upp och därmed försvinner i förbifarten. Dock tycks interna samarbeten inom de representerade detaljhandelsföretagen ha en motsvarande effekt som en formell innovationsavdelning hade haft.

Discshop deltar i möten som anordnas mellan företagen i Bonnierkoncernen under namnet ”Idékommittén”, och även så kallade ”priormöten” på avdelningsnivå berättar Ekesparr. På CDON är personer i ledningen även ansvariga i andra företag inom MTG-koncernen och som tidigare nämnts arbetar de för att få ut ”best practice” mellan de olika företagen menar Olander, VD för CDON AB. På Ginza återfinns en ”researchavdelning”, som Erlandsson kallar det, där fyra personer arbetar med olika pilotprojekt. Vissa delar av innovationsverksamheterna är således formaliserade vilket torde medföra att idéerna inte försvinner. Antydning görs även att det finns vissa personer i företaget som fungerar som ”spindlar i nätet” gällande innovationsutveckling. En av dessa är Thisteth som påpekar att hennes arbete innebär: ”mycket kontakter externt med kunder men också internt, för jag blir någon sorts projektledare kan man säga. Jag har kontakt med många avdelningar på samma dag, hela tiden”. Även Ekesparr talar om att ha koll på alla delar i verksamheten då hon på Discshop fungerar som marknadskoordinator och administratör.

Michel, Brown och Gallan menar att de som försöker utveckla innovationer endast med hjälp av aktiviteter inom företaget snart kommer att inse nackdelarna med detta. Författarna framhåller värdet som skapas i samverkan mellan producenter och konsumenter, och menar att öppna innovationssystem i form av nätverkssamarbeten därför är nödvändigt för att företaget ska kunna tjäna på ett genombrott.<sup>116</sup> Detta konstaterar även Grönroos som menar att företag inte alltid klarar av att leverera hela tjänsteerbjudandet själv.<sup>117</sup> En balans mellan internt och externt samarbete i företagets värdenätverk torde således vara att sträva efter för att framgångsrikt generera och implementera nya, lönsamma idéer.

---

<sup>116</sup> Michel, Brown & Gallan, 2008, sid. 52.

<sup>117</sup> Grönroos, 2002, sid. 42.

#### 4.6.2 "Vi är starkt beroende av många"

Som Allee antyder är tillgången till aktörer som indirekt påverkar värdet för kunden av hög vikt.<sup>118</sup> Informanterna berättar om hur externa kontakter bidrar till att nya idéer och tankegångar utvecklas, till exempel säger Erlandsson på Ginza att: "vi har ju väldigt mycket folk som ringer till oss och tipsar oss om nya idéer och tankar och vi drunknar ju nästan i förslag från olika håll och kanter i Sverige varje dag /---/ sen rullar bollen igång" och påpekar att idéutveckling handlar om långa processer. Vidare talar Erlandsson om kontakter med företag utanför branschen, där båtresearrangören Stena Line är den senaste samarbetspartnern: "Det handlar om att inte luta sig tillbaka och tycka fy fan vad vi är bra utan det handlar om att ha lite bollsinne och se möjligheter" säger Erlandsson och antyder att innovationsutveckling kan skapas i oanade konstellationer när och var som helst.

Michel, Brown och Gallan framhäver den direkta vinsten i att involvera kompletterande företag för att kunna skapa värde då företag inte ensamma klarar av att uppfylla kundernas önsknings.<sup>119</sup> Den ökade konkurrensen som tidigare diskuterats tycks bidra till ökad vinst, men också till ett ökat beroende till externa aktörer. Samtliga informanter från detaljhandelsföretagen nämner även bankföretag och logistikföretag som viktiga och ibland avgörande samarbetspartners för att kunna skapa sitt erbjudande till kunden: "Vi är starkt beroende av många för att kunna leverera bra till kunden" understryker Eriksson i samband med en förfrågning om Nellys externa kontakter och samarbetspartners.

Informanterna talar alltså om samarbeten i olika konstellationer av värdenätverk som tycks fungera som drivkrafter för företagets innovationsutveckling och nytänkande. Allee menar att företagets värdenätverk kräver en öppenhet från samtliga deltagare för att detta ska bli framgångsrikt. Författaren framhåller samtidigt vikten av att samarbetena i värdenätverket måste bidra till att det enskilda företaget behåller sin framgång och påpekar att utbytet av information förhandlas aktörerna emellan.<sup>120</sup> De representerade detaljhandelsföretagen är som påvisats ovan beroende av många för att kunna leverera sitt tjänsteerbjudande. Detta torde så länge det existerar en maktbalans i samarbetet bidra till ett högre värdeskapande. Thisteth på Ginza antyder att det i vissa fall handlar om ett samarbete som de inte själva kan styra över "utan vi får ju köpa från de leverantörer som finns på marknaden." Om leverantörer eller andra samarbetspartners har överlägsen förhandlingsstyrka om information kan det medföra att företagen kan tvingas dela med sig av mer information än vad de får. Det torde således

---

<sup>118</sup> Allee, 2002, sid. 20.

<sup>119</sup> Michel, Brown & Gallan, 2008, sid. 52.

<sup>120</sup> Allee, 2002, sid 20.

vara en utmaning att avväga balansen mellan en öppenhet för att få tillgång till andras idéer och kompetens och en slutenhet för att kunna skapa konkurrensfördelar för det egna företaget.

#### **4.7 Det handlar inte om att vara först utan om att vara bäst**

Beroendet av externa aktörer medför att en del av företagets verksamhet måste hållas öppen. Dock menar Bergkvist och Hedby att tjänsteföretag på grund av dess karaktär exponerar betydligt större delar av sin organisation i jämförelse med industriföretag.<sup>121</sup> En viss del av öppenheten i företagets värdenätverk äger följaktligen rum vare sig företagen delar med sig medvetet eller inte, vilket i synnerhet borde vara av intresse för konkurrenter. Leppänen menar att det inte går att skydda CDON:s unika idéer: ”Du behöver ju inte gå runt och skrika och berätta till alla hur vi gör men det kommer ju att kopieras”. Samtidigt hymlar Leppänen inte med att CDON har koll på sina konkurrenter: ”Vi kopierar ju också, vi sitter och tittar på hur de gör och det som verkar liksom vara bra, det tar vi” berättar Leppänen. Ekesparr gör ett liknande konstaterande och menar att: ”i och med att vi är en nätbutik och har nätkonkurrenter så försöker vi vara uppdaterade på hur deras sajt ser ut /.../ hur vi ligger till rent prismässigt, nyhetsbrev tror jag alla har prenumererar på bara för att se liksom vad de satsar på, vad vi satsar på, är vi inne på ungefär samma banor”. Följaktligen medför transparensen en ständig jämförelse konkurrenter emellan.

Hurmelinna et al. påpekar att en svårighet tjänsteföretag står inför är huruvida de ska skydda sina innovationer från att kopieras av andra, då varken patent eller copyrights är användbara i tjänstesammanhang. Försprång är enligt författarna ett av det mest effektiva sätten att skydda serviceinnovationer på.<sup>122</sup> Våra informanter har många tankar kring denna problematik, men majoriteten är överrens om att vara först är ingenting som eftersträvas. Thisteth menar att det inte är Ginzas policy att vara först utan snarare avvaktar de gärna. Gillheim hävdar att på Kunskapspartner är det inte fråga om att vara först med någonting: ”det aktar man sig för att säga” och sammanfattar sitt resonemang: ”det handlar inte om att vara först utan om att vara bäst”. Detta talar även Eriksson på Nelly om som menar att imitation medför att: ”man måste vara på tå /.../ man vill vara bäst hela tiden”. Gillheim på Kunskapspartner lyfter fram omöjligheten att skydda unika idéer från att kopieras av konkurrenter: ”det är baksidan och framsidan av informationssamhället” och påpekar samtidigt att det inte finns någon vinning i att hålla information hemlig.

---

<sup>121</sup> Bergkvist & Hedby, 2008, sid. 21-27.

<sup>122</sup> Hurmelinna-Laukkanen et al., 2008, sid 3.

Resonemanget som Hurmelinna et al. driver kring försprång som det mest effektiva sättet att skydda sina idéer på tycks inte delas med informanterna, framgången ligger istället i att vara bäst på det man gör. Genom att inte sträva efter att vara först, finns tid och utrymme för att utveckla en stark konkurrenskraft. Det kan dock ifrågasättas hur företagen hanterar öppenheten i branschen och framförallt hur information som är tillgänglig för flera aktörer omvänds till att utgöra en fördel för det egna företaget. Utifrån informanternas uttalande kan vi konstatera att transparensen som tjänstekaraktern och nätverksberoendet medför inte tycks orsaka någon större oro i företagen. Snarare verkar imitation och insyn tas för givet i de representerade detaljhandelsföretagen och något som ömsesidigt utnyttjas för att stämma av den egna verksamhetens position i förhållande till konkurrenternas. Transparensen i branschen gör att företagen i princip kan erbjuda samma koncept till kunderna, åtminstone i fråga om de synliga attributen. Därför bör sannolikt de bakomliggande faktorerna till företagets framgång utgöras av någonting annat mer implicit.

#### **4.8 Det är svårt att sätta ord på det**

Grant refererar i sammanhanget till vad Lippman och Rumelt benämner causal ambiguity, vilket syftar till svårigheten i att identifiera framgångsfaktorer i ett företag då dessa består av en sammansättning mer eller mindre synliga faktorer. Grant påpekar att ju större del av framgången som bygger på komplexa organisatoriska förmågor och implicita kunskaper, desto svårare blir det för konkurrenter att imitera framgången.<sup>123</sup> Det är uppenbart i de studerade företagen att trots transparensen som allmänna webbsidor och samarbete med externa aktörer medför, utgör dynamiken och komplexiteten i det dagliga organisatoriska arbetet med dess ständiga förbättringar, bortom något som en outsider hade kunnat ta till sig: ”vi måste hänga med och vi måste hela tiden uppfattas som lätt, snabbt och enkelt”, påpekar Thisteth i samband med Ginzas nytänkande. Eriksson betonar i liknelse med Thisteth att i snabbväxande branscher som den Nelly verkar i krävs enorm vakenhet och ständigt hårt arbete för att inte hamna på efterkälken. I den takt som företagen utvecklas utgör således det dagliga arbetet i sig självt ett skydd mot konkurrenters imitation. Leppänen på CDON berör indirekt detta då han talar om ”barriers of entry” gällande kopiering: ”sätt upp en sajt med tio plattor och sälj dem från ditt eget garage, det är ju hur enkelt som helst, det kan ju vem som helst men komplexiteten IT-mässigt bland annat ökar ju exceptionellt ju större plattform man har”.

---

<sup>123</sup> Grant, 2008, sid. 213.

#### 4.8.1 "Min dörr är alltid öppen"

Som tidigare framhållits påpekar informanterna att idéer uppstår "överallt" i organisationen och att medarbetarna utgör den viktigaste källan för idéutveckling. Emellertid upplevs stundom informanternas förklaringar som väldigt exemplariska och intrycket är att de i vissa situationer svarar det som finns nära till hands. Detta i sin tur beror förmodligen på svårigheten att sätta ord på fenomen som idéutveckling och nytänkande, vilket bottnar i tjänsters abstrakthet. Eriksson berättar att Nellys kundtjänst och personalen är en viktig återkopplingsdel: "det byggs upp idéer där som sprids *direkt* genom kontoret" säger Eriksson och poängterar vikten av en kreativ och entreprenöriell miljö som stimulerar alla i organisationen till nytänkande. Erlandsson talar om vikten av ett öppet klimat i företaget: "det handlar väl också om att bygga någon form av prestigelöshet så att folk inser att det faktiskt finns andra människor än ledningsgrupp eller chefer som har bra förslag på utveckling" och "det ligger väl på så att säga avdelningscheferna att skapa det klimatet i respektive avdelning då för att få det där utvecklingstänket och innovationstänket". Även Leppänen menar att det finns ett öppet klimat i företaget och framhåller att på CDON:s huvudkontor är organisationen icke-hierarkisk och alla är ganska prestigelösa. Leppänen betonar sin rumsliga placering i förhållande till sina underställda, vid ett likadant bord och på en likadan stol mitt ibland dem: "Power distance är ganska kort" på kontoret, menar Leppänen och uttrycker metaforsikt att "min dörr är alltid öppen". Erlandsson påpekar att medarbetarna på Ginza är nummer ett när det kommer till att utveckla nya idéer och sprida kunskap i företaget, men på frågan om det finns något formellt forum, eller hur medarbetarna uppmuntras till nytänkande medges att: "det kan bli bättre". Likaså finns det ingen formell avdelning på Nelly: "det är mer att vi tar upp det på våra avdelningsmöten eller asså tanken om sånt system har funnits men vi har väl inte orkat med det" berättar Eriksson.

#### 4.8.2 Det ligger i generna

Informanterna talar således väldigt löst om idéutveckling och verkar väldigt säkra på *vad* som görs i företaget men mer konkreta exempel på *hur* det tar sig i uttryck eller hur sådana idéprocesser går till ges inte. Förmodligen beror detta på att innovationsutveckling som påvisats sker i kontinuerliga processer överallt i företaget och inte inom formella avdelningar. Följaktligen bygger det dagliga arbetet i företagen till stor del på rutiner som, liksom Crossan,



Lane och White uttrycker det, utgörs av implicit kunskap.<sup>124</sup> Denna kan liknas vid det Vargo och Lusch benämner operanta resurser, som består av ett företags unika idéer, förmågor och kunskaper. Företagets operanda resurser utgörs i sin tur av praktiska lösningar eller explicita förmågor.<sup>125</sup> De explicita kunskaperna används enligt Grant i första hand för att kunna tillgodogöra sig olika användningsområden.<sup>126</sup> De representerade detaljhandelsföretagen har bland annat som gemensam nämnare att de samtliga är starkt beroende av tekniskt orienterad kunskap och information, vilket således är en del av dess explicita kunskap. För att skapa långsiktig och varaktig tillväxt understryker Vargo och Lusch dock betydelsen av de operanta resurserna, alltså de implicita kunskaper som ligger i företagets organisatoriska gener, och menar att företag måste hitta en balans mellan de operanta och de operanda resurserna för att bli framgångsrika.<sup>127</sup> Enligt författarnas tankespår är det därför angeläget att reflektera över hur företagets idéer, förmågor och kunskaper kan användas och utvecklas för att identifiera möjligheter, hantera dagliga beslut och uppfatta framtida utvecklingsområden. Den explicita kunskapen krävs i sin tur för understödja detta arbete. Uthållig konkurrensfördel uppnås på så sätt utifrån kombinationen av implicit och explicit kunskap, dessa bör i sin tur optimeras för att som Gillheim och Eriksson betonar "bli bäst".

## **4.9. Hur blir vi bäst?**

Som tidigare nämnts upplevdes informanterna ha svårt att sätta ord på hur idéer uppstår i företagen. Detta kan ha sin orsak i att idéutveckling inte alltid sker efter formaliserade rutiner utan istället, som informanterna uttrycker det, överallt i organisationerna. Således tycks en stor del av företagets dagliga rutiner ske implicit eller omedvetet och det är därför av intresse att undersöka hur denna osynliga, men avgörande del av företagets kunskap ter sig i förhållande till drivkrafter och hinder för tjänsteinnovation.

### **4.9.1 Vända kappan efter vinden**

Utmaningen i innovationsutvecklingen ligger i att ta tillvara på och lära av den kunskap och de intryck som ges för att på så sätt kunna dra nytta av den. Detta kan illustreras med hjälp av Argyris resonemang kring två olika strategier för organisatoriskt lärande. Den första, double-loop, utmärks enligt författaren av ett djupgående lärande där misstag och problem korrigeras genom att företagets grundläggande strategier, rutiner och principer ifrågasätts. Logiken

---

<sup>124</sup> Crossan, Lane & White, 1999.

<sup>125</sup> Vargo & Lusch, 2004.

<sup>126</sup> Grant, 2008, sid. 160.

<sup>127</sup> Vargo & Lusch, 2004.

grundas i att problem uppstår av en anledning och kommer således inte att försvinna såvida de inte analyseras på djupet. Den andra lärandestrategin, single-loop, kännetecknas av att problem hanteras löpande och ytligt, ofta i anknytning till tidigare erfarenheter eller till hur andra företag har hanterat liknande situationer.<sup>128</sup> De olika strategierna för lärande kan på många sätt liknas vid Ellström och Kocks resonemang kring utvecklingsinriktat och anpassningsinriktat lärande.<sup>129</sup>

I detaljhandelsföretagen, som uppenbarligen vuxit väldigt snabbt de senaste åren, tycks fokus i allmänhet ligga på att blicka framåt och att hänga med i utvecklingen, medan återkoppling och reflektion av det som har varit upplevt som mindre centralt. Leppänen påpekar att CDON är väldigt dåliga på att dokumentera och Olander menar att icke framgångsrika beslut enbart följs upp om det handlar om stora saker. Detaljhandelsföretagen arbetar i det avseendet i enlighet med single-loop lärande, vilket kan liknas med det som Ellström och Kock benämner ett anpassningsinriktat lärande. Ett sådant lärande menar författarna lämnar inte utrymme åt något eget bidrag i förbättringsarbeten och har till skillnad från dess motsats, ett utvecklingsinriktat lärande, fokus på att ”göra saker rätt” i förhållande till omgivningens förutsättningar istället för att ”göra rätt saker” utifrån organisationens grundläggande strategier.<sup>130</sup>

I de representerade detaljhandelsföretagen kan tendensen till att i detta avseende ”göra saker rätt” urskiljas. Ekesparr berättar till exempel om hur ny teknik gör att Discshop måste anpassa sin verksamhetsutveckling efter krav från omvärlden; Blue-Ray inom film och nedladdning av musik är endast två exempel. Thisteth är inne på samma och talar om hur marknadens utseende påverkar förväntningarna på Ginza: ”Säg till exempel om nu chatt har blivit ett nytt sätt att kommunicera med kunden, då kan ju kunden förvänta sig att Ginza ska ha chatt eftersom det är webbaserat” menar Thisteth, vilket tyder på att resurser läggs ner på att snabbt hänga med i utvecklingen snarare än att fundera över timingen för förändringen. Detta tycks som en nödvändighet i de branscher som de representerade detaljhandelsföretagen verkar inom eftersom konkurrensen ställer krav på att hänga med i utvecklingen.

En kombination av de olika lärandestilarna kan dock ur vissa aspekter urskiljas i de representerade företagen. Argyris framhåller det positiva inflytandet av fluktuationer eller störningar i företagets dagliga rutiner då dessa kan rubba invanda beteenden och därigenom

---

<sup>128</sup> Argyris, 1976, sid. 363-375.

<sup>129</sup> Ellström och Kock, se Nilsson, 1999, sid. 179-181.

<sup>130</sup> *ibid.*, 1999, sid. 179-181.

generera nya tankegångar som bidrar till en högre grad av double-loop lärande.<sup>131</sup> De snabbväxande detaljhandelsföretagen tycks ständigt utsättas för detta. Samtliga informanter berättar att omvärldsbevakning är en stor del i företagens dagliga arbete. Leppänen säger till exempel att personalen inom respektive avdelningar har ansvar för att bekanta sig med förändringar inom sitt område och Thisteth på Ginza och Eksparr på Discshop betonar vikten av bloggbevakning och bevakandet av olika kundbaserade internetforum. Detta tyder på att hantering av fluktuationer och störningar i omvärlden ses som självklart i verksamheterna då de kontinuerligt måste utveckla, utvärdera och anpassa sin organisation efter olika förhållanden.

Då företagen löpande hanterar problem, ständigt anpassar verksamheten efter omgivningens krav och förutsättningar och ifrågasätter de grundläggande strategierna dagligen utmärks de representerade detaljhandelsföretagen således av en inbyggd flexibilitet, som bygger på till viss del omedvetna förmågor som finns inbäddade i företagens organisatoriska rutiner.

#### **4.9.2 Blicken framåt**

Crossan, Lane och White påpekar att allteftersom kunskap institutionaliseras tenderar företag att utveckla rigida system och rutiner som påverkar företaget mot en given riktning. Detta innebär att då omvärldens krav förändras uppstår ett glapp mellan vad som borde göras och vad som faktiskt görs.<sup>132</sup> Men på grund av daglig hantering av fluktuationer och omvärldsförändringar tycks inte detta vara aktuellt för de representerade detaljhandelsföretagen. Då branschens dynamiska karaktär tvingar företagen att ständigt tänka i nya banor medför detta att kunskapen aldrig hinner institutionaliseras. Istället utvecklas en enorm flexibilitet som till viss del tycks utgöras av omedvetna organisatoriska rutiner. Det kan emellertid i anslutning till företagens organisatoriska lärande urskiljas en annan problematik. Crossan, Lane och White menar att organisationer måste lära sig att hantera spänningen mellan att utnyttja kunskap från det förflutna och att upptäcka och utveckla nya kunskaper.<sup>133</sup> Som illustrerats genomgående i analysen omfattas det dagliga arbetet i företagen av ständiga förbättringar och kartläggning av nya utvecklingsområden, men här kan urskiljas en bristande jämvikt mellan utvecklande och utnyttjande: ”vi får väl se oss själva i

---

<sup>131</sup> Argyris, 1976, sid. 363-375.

<sup>132</sup> Crossan, Lane & White, 1999.

<sup>133</sup> *ibid.*, 1999, sid. 5-11 & 13-15.

spegeln och säga att vi är väl rätt dåliga på att dokumentera saker och ting”, menar till exempel Leppänen på CDON.

Förklaringen till detta ligger förmodligen i de krav på utveckling och nytänkande som branschen ställer i kombination med en intensiv konkurrens och stark tillväxt. Det snabba tempot torde riskera att verka som hinder för företagens organisatoriska lärande om inget utrymme ges åt tillbakablickande och reflektion över hur tidigare erfarenheter kan utnyttjas för att effektivisera det ständiga förändringsarbetet. Dock framstår inte detta som något bekymmer för företagen. Eriksson säger till exempel skämtsamt att: ”det kan nästan låta lustigt ibland, nästan som att man uppmuntrar personalen till att göra fel /.../ i den farten som vi utvecklas ser vi det mer som att det är normalt så fort som det går nu.”. Förklaringen bakom hans lättsamma framtoning kan tänkas böttna i den sociala logik som Berggren, Bergkvist och Dahlman skildrar. De menar att en framgångsrik tillväxtstrategi inte garanterat kan uppnås igen på grund av beteendelogiken som endast i efterhand kan förklara det som har inträffat. Endast mönster och gemensamma nämnare kan ses genom observationer av framgångsrika företag, det är en annan sak att i förväg försöka beskriva hur man skapar en lyckad tillväxtstrategi. Formler beskriver processer som går att upprepa med exakt samma resultat vilket återfinns inom naturvetenskaperna. Men i en lyckad tillväxtstrategi finns också den sociala logiken, beteendevetenskapen, som kan förklara och beskriva det som inträffat men som inte ger en garanti för att samma resultat ska uppstå igen, menar författarna.<sup>134</sup>

### 4.9.3 Titta åt sidan

Ett begrundande görs alltså av vinsten i att serviceföretag ska se tillbaks på vad som tidigare har gjorts. En balans mellan att utnyttja och upptäcka är emellertid inte det viktigaste avvägandet när omvärlden ställer så pass höga krav på snabb föränderlighet. Det som Crossan, Lane och White benämner rigida organisationer, där förändringar av institutionaliserade rutiner, strukturer, system och arbetssätt sker på grund av de bestående avtryck som har gjorts på individerna i organisationen, med relativt stora mellanrum snarare än stegvist växande,<sup>135</sup> är inte aktuellt i de representerade detaljhandelsföretagen. Dessa utmärks i stället av enorm flexibilitet och tycks ytterst mottagliga för förändringar; denna goda anpassningsförmåga utgör en del av företagets hela uppbyggnad och präglar organisationens arbetssätt och rutiner.

---

<sup>134</sup> Berggren, Bergkvist & Dahlman, 2005, sid. 131-155.

<sup>135</sup> Crossan, Lane & White, 1999, sid. 523.

Nyckeln till konkurrenskraft kan således urskiljas i Hargadons resonemang kring att titta åt sidan och att se möjligheterna i det som andra har gjort.<sup>136</sup> Ett välkänt citat illustrerar detta: ”Discovery is seeing what everybody else has seen, but thinking what nobody else has thought”<sup>137</sup>. Detta sammanfattar även vad Gillheim påstår vara den främsta konkurrensfördelen för tjänsteföretag, nämligen att det inte handlar om att vara först, utan om att vara bäst. Företag måste således fokusera på att titta åt sidan och ta tillvara på de synergieffekter som ett framgångsrikt värdenätverk ger, samt på de intryck, insikter och lärdomar som kommer med insynen i andras tjänsteverksamheter. Kundernas önskemål måste kunna urskiljas och en, för den enskilda organisationen, ny process, produkt, tjänst, metod, koncept eller erbjudande, måste implementeras mer framgångsrikt än vad konkurrenterna har lyckats med. På så vis kan uthållig konkurrenskraft skapas.

#### 4.10 Slutsatser

Syftet med uppsatsen har varit att *öka kunskapen om hur tjänsteinnovationer utvecklas inom detaljhandelsföretag*. Här har påvisats att äldre termer och resonemang utifrån ett produktlogiskt synsätt inte är aktuella för att beskriva hur detta går till. Begrepp och fenomen som till exempel värdekedja, FoU-avdelningar och patent måste därmed lämna plats åt nya mer tidsenliga begrepp såsom värdenätverk, kundvärde och implicit kunskap. I början av analysen konstaterades att en ny definition av begreppet innovation krävdes som i större grad är anpassad till tjänstelogikens språk, därav skapades en egen definition nämligen: ”Implementeringen av, för den enskilda organisationen, en ny process, produkt, tjänst, metod, koncept eller erbjudande som bidrar till ökat värde för kunden.”

Den första frågeställningen som ämnades besvara var: *vilka drivkrafter och hinder kan urskiljas?* Analysen visar att tjänsteinnovationer inom detaljhandelsföretag drivs av att ge kunden nya lösningar genom att ständigt förbättra sitt totala tjänsteerbjudande. Detta görs i syfte att skapa kundlojalitet. På grund av att tjänster utvecklas i långa processer krävs att företagen tar hjälp utifrån för att kunna leverera till kunden. Samarbeten sker med flera aktörer som tillsammans bildar företagets värdenätverk, en konstellation som syftar till att öka värdet för kunden. Det ständiga strävandet efter marginella förbättringar av alla länkar i företagets verksamhet har sin grund i värdenätverkets dynamiska karaktär. Viljan att utvecklas drivs även av branschens ökade storlek där företagen kreativt omdefinierat sin marknad med möjligheterna till ökad vinst. Detta kräver dock att större resurser läggs ner för

---

<sup>136</sup> Hargadon, 2003, sid. 51.

<sup>137</sup> *ibid.*, 2003, sid. 26.

att ha koll på konkurrenter och inte hamna på efterkälken. Hindren utgörs främst av att tjänsteföretagen inom detaljhandeln ibland faller tillbaka i produktlogiska tankemönster och genom fokusering på finansiell uppföljning inte visar i organisationen att utveckling är att sträva efter. En annan typ av hinder har sin orsak i värdenätverkets konstellation där balansen måste avvägas mellan organisationens öppenhet för att få tillgång till andras idéer och slutenhet för att skapa egen framgång. Stora delar av företagets verksamheter och branschen i stort är synlig och på grund av tjänsters egenskaper inte möjliga att skydda. Det är därför fritt för ömsesidig imitation av framgångsrika lösningar för att hävda sig i konkurrensen. Konstaterandet gjordes att innovationsutveckling i tjänsteföretag inte i första hand handlar om att vara först utan att vara bäst.

Detta konstaterande leder in på den andra frågeställningen, nämligen: *hur utvecklas tjänsteinnovationer till en konkurrensfördel?* Eftersom värdenätverk kräver en ömsesidig öppenhet från samtliga aktörer bidrar detta till att stora delar av företagets verksamhet exponeras. Explicita kunskaper är på så sätt tillgängliga för alla på marknaden. Konkurrensfördelarna har identifierats som implicita resurser och förmågor som finns inbäddade i företagets organisatoriska gener. De representerade detaljhandelsföretagens främsta karaktärsdrag utgörs av en flexibilitet som har påverkat den institutionaliserade kunskapen på så sätt att denna aldrig hinner stelna. Detta beror i sin tur på att företagen ständigt tvingas tänka i nya banor för att hantera den dynamiska omvärlden. Därmed är traditionella teorier kring lärande, inte längre centrala för företagen. Istället handlar det om att titta åt sidan och urskilja möjligheter i de synergieffekter som uppstår i värdenätverket samt utnyttja de intryck, insikter och lärdomar som kommer med insynen i andras tjänsteverksamheter. Allt med kundens värde i fokus.

## 5. Avslutning

---

*I detta avslutande kapitel för vi en diskussion kring de viktigaste slutsatserna i ett vidare perspektiv samt reflekterar över arbetsprocessen. Slutligen ges förslag på vidare forskning inom ämnet.*

---

### 5.1 Slutdiskussion

I ett framväxande tjänstesamhälle där konkurrens om kunderna, både lokalt och globalt, är avgörande för fortlevnad torde en större del av forskningen ägnas åt att studera nytänkande och innovationsutveckling inom tjänsteverksamheter. I den här uppsatsen har tjänsteinnovationer berörts genom att ur olika perspektiv belysa drivkrafter och hinder för innovationsutveckling inom detaljhandelsföretag. Många intressanta insikter och lärdomar har gjorts inom detta område. Uppenbart är att vissa generella slutsatser kan göras i fråga om tjänsteinnovationernas karaktärsdrag, dock måste de representerade detaljhandelsföretagens specifika egenskaper i sådana fall tas i beaktande. Då de studerade företagen tillhandahåller produkter kan slutsatserna sett i relation till renodlade tjänsteföretag kritiseras då tjänsteinnovationerna i detaljhandeln i visst avseende tycks döljas bakom produkterna. Renodlade tjänsteverksamheter har inte i liknande avseende något påtagligt fysiskt att falla tillbaks på, vilket förmodligen gör att innovationerna därför blir mer framträdande. Produkter medför också ett starkt beroende såväl till leverantörer som till teknik, vilket utgör ännu en betydande skillnad i jämförelse med renodlade tjänsteföretag.

Utmärkande drag för de företag som informanterna representerar är att de befinner sig i snabbväxande branscher där konkurrensen är hård. Detta bidrog till att de teorier kring organisatoriskt lärande som studerades upplevdes som mindre relevanta. Om samma teorier istället hade belysts i mindre företag och i mogna branscher hade dock slutsatserna förmodligen sett annorlunda ut. Slutsatserna måste också betraktas i egenskap av att de representerade detaljhandelsföretagen utgörs av e-handelsföretag. Det klargjordes att medarbetarna är en viktig källa till idéutveckling vilket gynnas av det korta avståndet mellan personal och närmsta chef. I vidsträckta organisationer där enheter är utspridda över större områden borde avstånden dessa emellan medföra begränsningar för nytänkande då många idéer, på grund av den hierarkiska strukturen, riskerar att aldrig nå högre nivåer. En nackdel för e-handelsföretag är dock att ingen fysisk kontakt sker med kunderna vilket i sin tur utgör en väsentlig skillnad i jämförelse med många andra företag inom vilka en stor del av tjänsteinnovationerna förmodligen äger rum i det direkta mötet med kunderna.

I ett vidare sammanhang kan dock en del mönster som tycks utgöra typiska karaktärsdrag för tjänsteverksamheter urskiljas, främst i de drivkrafter för innovationsutveckling som har studerats. Betydelsen av nätverk, arbetet med ständiga förbättringar och organisatoriskt lärande är drivkrafter som förmodligen kan identifieras även i andra kontexter.

## 5.2 Reflektioner

Vad som slog oss under arbetets gång var den enorma bredd och utvecklingspotential som ett tjänstelogiskt synsätt kan bidra till. Utvecklingen av tjänsteinnovationer innebär så mycket mer än enbart en ”tjänst”, även produkter eller produkt erbjudanden, oväntade samarbeten eller interna relationer kan utgöra en form av tjänsteinnovationer. Under arbetets gång har vi stött på en mängd nya lärdomar som är intressanta att belysa.

Ämnets bredd gjorde avgränsningen svår i det initiala skedet av studien. Via Fredrik Voltaire från Svensk Handel fick vi ta del av en mängd relevanta och intressanta aspekter rörande tjänsteinnovationer, vilket underlättade valet av forskningsfråga och den inledande informationssökningen betydligt. Innan insamlingen av det empiriska materialet hade påbörjats hade vi en tanke om att undersöka hur tjänsteföretag skyddar sina innovationer; en sådan huvudtes förkastades dock redan vid första intervjun då vi insåg att kopiering och imitation inte utgör några begränsningar för företagen.

Valet av informanter utgjorde vidare en viktig fråga inför insamling av empiri. Medarbetare på olika nivåer i företagen har förmodligen olika syn på områden som nytänkande och idéutveckling och det hade därför kunnat vara intressant att belysa de olika perspektiven, eller kanske att ställa dem mot varandra. Vi valde dock att enbart intervjua informanter på ledningsnivå då uppfattningen var att nytänkande och innovationsutveckling i första hand om en inställning hos dessa personer.

I metodkapitlet redogjordes för urvalskriterierna där vi motiverade anledningen till varför intervjuer har genomförts med två personer från ett konsultföretag utöver e-handelsföretagen. Vår förhoppning var att detta skulle ge oss förklarande kontraster inför analysen av det empiriska materialet. Den grundläggande tanken med detta var att urskilja hinder för tjänsteinnovationer i detaljhandelsföretagen, då vi utgick från att dessa skulle framträda tydligare ställt i relation till ett företag som inte tillhandahåller fysiska produkter. Vi ville undvika att göra direkta jämförelser mellan de olika företagen, vilket vi anser oss ha



lyckats med. Att en av dessa informanternas uttalanden har blivit uppsatsens titel och därmed är talande för dess innehåll, menar vi motiverar detta.

Vidare fann vi en svårighet i att formulera frågor till intervjuguiderna då ämnet innovationsutveckling är ytterst svårpåtagligt. I testintervjun prövades intervjuguiden och vissa frågor kunde konkretiseras och omformuleras inför följande intervjuer. Under intervjuernas gång märktes tydligt vikten av följdfrågor. Till exempel kunde den ursprungliga frågan: vad är senaste nytt i företaget följas upp med frågor kring hur idén uppstod, implementerades och hur den sedan mottogs av medarbetare och kunder vilket förde oss djupare in mot ämnet. Nu i efterhand inser vi att ytterligare frågor om uppföljningssystem hade varit fördelaktigt för att kunna belysa den aspekten av innovationsutveckling ytterligare.

Arbetet med uppsatsen har gett oss många nya insikter och infallsvinklar kopplat till företagets innovationsprocesser. Insikten är att tjänsteinnovationer utgörs av en enorm bredd med en mängd olika intressanta inslag och vi vill därför bidra med tips för läsare om förslag till vidare forskning kring ämnet.

### **5.2.1 Förslag till vidare forskning**

Då innovationsutveckling inom tjänsteföretag är ett relativt outforskat ämne har det under arbetsprocessen väckts många nya idéer kring framtida forskningsområden. En insikt är att innovationsutveckling innebär olika grader av förändring, därav hade det varit intressant att undersöka hur företagskulturen påverkas av dynamiken som satsningar på innovationsutveckling kan medföra. Ett stort fokus har i denna uppsats legat på nätverkens betydelse för innovationsutveckling, men det hade även varit angeläget att belysa vikten av eldsjälar för tjänsteinnovationers drivkraft. Av våra informanter fick vi intrycket att det i företagen fanns betydelsefulla eldsjälar, oftast ägarna och grundarna, som driver företagen framåt.

## Källor

### Artiklar

- Allee, Verna, (2002) *A Value Network Approach for Modelling and Measuring Intangibles*. [www.value-networks.com](http://www.value-networks.com).
- Argyris, Chris. (1976). *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, nr. 3. Sid. 363-375.
- Berggren, Ulf., Bergkvist, Tommy,. & Dahlman, Carsten. (2005). *De bortglömda innovationerna*. SMI - Strategic Management Institute Nutek 2005:4.
- Bergkvist, Tommy & Hedby, Ulrika. (2008). *Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället – omaka par eller perfect match?*. *Almega – forum för tjänsteföretagare*.
- Crossan, Mary. M, Lane, Henry. W & White, Roderick. E. (1999). *An Organizational Learning Framework: From intuition to institution*. *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nr 3, s. 522-537.
- Hurmelinna-Laukkanen, Pia.,Ritala, Paavo., Blomqvist, Kirsimarja & Henttonen, Kaisa. (2008). *Protecting Service Innovations against Imitation – The Case of Mobil TV*. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Kalling, Thomas (2007).*The lure of simplicity: learning perspectives on innovation*. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 10, nr 1. Sid. 65-89
- Kristensson, Per. (2009). *Den tjänstedominanta logiken – innebörd och implikationer för policy*. Utgiven av Vinnova – Verket för Innovationsystem.
- Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation Technology (UNU-MERIT) Joint Research Centre of the European Commission (2008) *European Innovation Scoreboard 2007, Comparative analysis of innovation performance*. (2008), Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Michel, Stefan, Brown, Stephen W & Gallan, Andrew S. (2008), “*Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products*”. *California Management Review*, Vol. 50, nr 3, Sid. 40–65.
- Mulgan, Geoff & Albury, David. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office.

- Normann, Richard & Ramirez, Rafael. (2003). *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*. Harvard Business Review, Vol. 71, nr 71. Sid. 65-78.
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing. Vol. 68, nr 1. Sid. 1-17.

### Muntliga källor

- Ekesparr, Cecilia. (2009-05-07). Discshop.com
- Eriksson, Peter. (2009-04-27). Nelly.com
- Erlandsson, Mikael. (2009-04-29). Ginza.com
- Fixander, Stina. (2009-05-14). Nelly.com
- Gillheim, Maria. (2009- 04-21). Kunskapspartner
- Leppänen, Johannes. (2009-04-23). Cdon.com
- Nilsson, Carl-Henric. (2009-05-07). Kunskapspartner
- Olander, Mikael. (2009-05.27). Cdon.com
- Rehn, Katarina. (2009-04-30). Stadium
- Thisteth, Pia. (2009-04-29). Ginza.com

### Tryckta källor

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2007). *Management control systems*. 12 edition. Boston, Mass. McGraw Hill.
- Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder : att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.
- Ax, Christian , Johansson, Christer & Kullén, Håkan. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Dundon, Elaine. (2002). *The seeds of innovation: cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York: Amacom.
- Grant, Robert, M., (2007). *Contemporary strategy analysis*. Sixth Edition. Malden, USA. Blackwell Publishing.
- Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Malmö: Liber.

- Hargadon, Andrew. (2003). *How Breakthroughs Happens The Surprising Truth About How Companies Innovate*. Boston, Massachusetts; Harvard Business School Press.
- Holstein, James A. & Gubrium, Jaber F. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jacobsen, Dag I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, Tommy (red). (1999). *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet FAS.
- Patel, Runa. & Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

### Webbdokument

- [www.affarsvarlden.se](http://www.affarsvarlden.se), Tillgänglig:  
<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article485994.ece> (Läst: 2009-05-22).
- [www.cdon.com](http://www.cdon.com), Tillgänglig: [http://cdon.se/kundservice/om\\_f%c3%b6retaget/](http://cdon.se/kundservice/om_f%c3%b6retaget/) (Läst 2009-04-29).
- [www.euparl.europa.eu.se](http://www.euparl.europa.eu.se), Tillgänglig:  
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2009-0120+0+DOC+XML+V0//SV> (Läst 2009-05-22).
- [www.ginza.se](http://www.ginza.se), Tillgänglig:  
[http://www.ginza.se/Templates/InfoTemplate.aspx?TemplateIdentifier=TEMPL\\_ABO\\_UT\\_HISTORY](http://www.ginza.se/Templates/InfoTemplate.aspx?TemplateIdentifier=TEMPL_ABO_UT_HISTORY)(Läst 2009-04-29).
- [www.kunskapspartner.se](http://www.kunskapspartner.se) (Läst 2009-04-29).
- [www.nelly.com](http://www.nelly.com), Tillgänglig:  
[http://nelly.com/viewPage.asp?page=WELCOME\\_FEMALE&gender=1&language\\_id=1](http://nelly.com/viewPage.asp?page=WELCOME_FEMALE&gender=1&language_id=1) (Läst 2009-04-29).
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org) (Läst: 2009-05-22)
- *Oslomanualen*, (2005) tredje upplagan, Tillgänglig:  
<http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf> (Läst 2009-05-06).
- [www.svenskhandel.se](http://www.svenskhandel.se), Tillgänglig: [www.svenskhandel.se/web/07e0dbf8-a7b7-4b6c-aab4-8275a43510e7.aspx](http://www.svenskhandel.se/web/07e0dbf8-a7b7-4b6c-aab4-8275a43510e7.aspx). (Läst: 2009-05-22).

# Bilaga 1

## Grundläggande mall för intervjuguider

### Bakgrund

1. Vad är din befattning?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget?
3. Vad är ditt ansvar och vad ingår i dina arbetsuppgifter?
4. Hur ser organisationsstrukturen ut?
5. När och hur uppkom och utvecklades idén till konceptet?
6. Har konceptet förändrats sen företaget grundades?
7. Vad finns det för vägval i företagets historia som haft betydelse? (både positivt och negativt)

### Medarbetare

8. Hur sker rekrytering i företaget?
9. Hur arbetar ni med personalfrågor, trivsel och företagskultur?
10. Finns det någon utbildning för personalen?
11. Hur ser personalomsättningen ut i företaget?
12. Finns det någon eller några personer i företag som du anser vara särskilt betydelsefulla för företagets fortlevnad och varför?
13. Hur sker kommunikation mellan ledning och personal i företaget?

### Intressenter och konkurrenter

14. Vilka ser ni som de största konkurrenterna och vad skiljer er från dessa?
15. Vilken är den främsta målgruppen?
16. Hur lockar ni nya kunder?
17. Hur arbetar ni för att etablera goda relationer med era kunder?
18. Finns det någon del i verksamheten som ni känner bör utvecklas för att locka ett bredare eller annat segment?

### Idéutveckling och kunskapsspridande

19. Koncernen består av företag/koncept inom olika branscher, vad finns det för samarbete mellan de olika företagen? Vilka effekter ger detta?
20. Var och hur uppstår nya idéer i organisationen?
21. Uppmuntras medarbetarna i företaget till nytänkande? Finns det något forum där man kan dela med sig av idéer?
22. Nytänkande kan ske i olika delar i en organisation, är ni framträdande inom något särskilt område anser du?
23. Vad är senaste nytt i företaget? Hur mottogs det av medarbetare? Kunder?
24. Hur följs olika beslut upp i företaget?
25. Hur hanteras beslut som inte är framgångsrika?
26. Arbetar ni uttalat i företaget med innovationsutveckling? Alltså finns det någon särskild person eller avdelning som arbetar med detta?
27. Vad ställer branschen för krav på utveckling och nytänkande?

28. Har ni blivit uppmärksammad för er unikheter i något sammanhang? (till exempel blivit nominerad eller vunnit pris, reportage i tidning etcetera.) Hur påverkade detta i så fall företaget?

### **Konkurrensfördelar inom branschen**

29. Samarbetar ni med företag i eller utanför branschen för att förbättra ert erbjudande till kunden?
30. Har ni något som ni var först med på marknaden? Om ja, hur utvecklades den idén?
31. Hur håller ni koll på era konkurrenter och deras arbetssätt? (idéer som ni inte är först med, hur hittar man dem)?
32. Hur skyddar ni unika idéer från att kopieras av konkurrenter?
33. Tror du att imitation inom branschen kan vara positivt ur något avseende?

Tack för din medverkan!