



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Involvering av kunder vid tjänsteutveckling hos flygbolag

Ellinor Markusson

Lily Boström

Grupp: 22

Handledare:

Malin Zillinger

2015

Uppsats

VT

Sammanfattning

Titel: Involvering av kunder vid tjänsteutveckling hos flygbolag

Universitet: Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap

Kurs: KSKK01 Service Management, Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp

Författare: Ellinor Markusson & Lily Boström

Handledare: Malin Zillinger

Nyckelord: Innovation, tjänsteutveckling, kundinvolvering, flygbransch

Syfte: Att undersöka om aktörer inom flygbranschen involverar sina kunder vid tjänsteutveckling och vilka tillvägagångssätt som i sådana fall används.

Metod: För att uppnå syftet har vi använt en kvalitativt inriktad forskningsmetod, där empirin består av två dokumentanalyser och sju semi-strukturerade intervjuer.

Slutsatser: Vi kan konstatera att flygbolagen i vår studie involverar sina kunder vid tjänsteutveckling. De metoder som flygbolagen använder vid kundinvolvering är: *My SAS Idea*, recensionsfunktionen på Facebook, direktkontakt med kunderna, enkätundersökningar, fokusgrupper samt evenemang och kundträffar. Genom att använda dessa metoder uppstår det en variation av samspelsgrader mellan företag och kund. Flygbolagens motiv till att involvera kunderna vid utvecklingen av tjänster är att de i samspel med dem kan skapa en attraktiv tjänst som är anpassad för marknaden, vilket är en viktig konkurrensfördel. Slutligen fann vi att företagsstorleken inte hade någon inverkan på kundinvolveringen vid tjänsteutveckling.

Förord

Nu i efterhand kan vi se ett samband mellan vårt arbete med uppsatsen och en långflygning från Köpenhamn till Sydney. Vi har stött på ett par stormar som orsakat en viss turbulens, men med lite kaffe och jordnötter överlevde vi detta. Det har även blivit några oförberedda mellanlandningar då det har krävts en funderare kring hur vi på bästa sätt kan ta oss vidare för att nå vår slutdestination. Trots en lång och stundvis obekväm flygning har vi äntligen landat. Nu ska vi bara sova bort vår jetlag och sedan njuta av friheten på fast mark.

Vi vill börja med att tacka alla informanter som tog sig tid och ställde upp på intervjuer. Utan ert bidrag hade vi inte suttit här idag med vår färdiga uppsats. Dessutom vill vi rikta ett speciellt tack till vår handledare Malin Zillinger som gett oss vägledning och uppmuntran när vi har varit som mest vilsna i uppsatsskrivandet. Vi är även tacksamma för alla nära och kära som påminde oss om att det finns ett liv utanför universitetets datorsalar.

Slutligen vill vi tacka varandra för den sista tiden på kandidatutbildningen Service Management. Därutöver vill upplysa om att arbetet kring detta examensarbete till lika stora delar har utförts av oss båda.

Till dig som läsare önskar vi en trevlig läsning!

Helsingborg, 20 maj 2015

Ellinor Markusson & Lily Boström

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Uppsatsens disposition	3
2. Metod	4
2.1 Hermeneutiskt synsätt och kvalitativ forskningsmetod	4
2.2 Små/medelstora och stora svenska inrikesflygbolag som studieobjekt.....	5
2.3 Dokumentanalyser för att urskilja hur flygbolagen involverar sina kunder.....	6
2.4 Semi-strukturerade intervjuer för att förstå flygbolagens motiv	7
2.4.1 Studiens respondenter.....	7
2.4.2 Intervjuguider.....	8
2.4.3 Tillvägagångssätt vid intervjuerna	9
2.5 Färgkodning som analysmetod	11
2.6 Tillvägagångssätt vid insamlingen av studiens teoretiska material	11
2.7 Reflektioner kring metodval	12
3. Teoretisk referensram	14
3.1 Utveckling av tjänster	14
3.2 En linjär och en cyklisk tjänsteutvecklingsprocess.....	15
3.3 Kundinvolvering som interaktionssätt.....	17
3.4 Fyra grader av kundinvolvering	18
3.5 Reaktiva och proaktiva metoder för att involvera kunder	18
4. Empiri	20
4.1 My SAS Idea som en förslagslåda för SAS-kunder	20
4.2 Involveringen av kunder vid tjänsteutveckling hos Flygbolag 1	22
4.3 Involveringen av kunder vid tjänsteutveckling hos Flygbolag 2	25
4.4 Involveringen av kunder vid tjänsteutveckling hos Flygbolag 3	26
4.5 Involveringen av kunder vid tjänsteutveckling hos Flygbolag 4	28
4.6 Involveringen av kunder vid tjänsteutveckling hos Konsultföretaget	29
5. Analys	31
5.1 Flygbolagens metoder för att involvera kunderna vid tjänsteutvecklingen.....	31
5.1.1 My SAS Idea.....	31
5.1.2 Recensioner på Facebook	32

5.1.3 Direktkontakt med kunderna.....	33
5.1.4 Enkätundersökningar	34
5.1.5 Fokusgrupper	35
5.1.6 Evenemang och kundträffar	36
5.1.7 Flygbolagens metoder bidrar till en blandning av samspelsgrader.....	36
5.2 Utveckling av flygbolagens tjänster för att skapa konkurrensfördelar	37
5.3 Involvering av kunder för att utveckla attraktiva tjänster hos flygbolagen.....	37
6. Avslutning.....	40
6.1 Slutsatser	40
6.2 Studiens forskningsbidrag och nya infallsvinklar.....	41
7. Källförteckning.....	43
Bilagor	
<i>Bilaga 1. Intervjuguide Flygbolag 1 och Flygbolag 2</i>	
<i>Bilaga 2. Intervjuguide Flygbolag 3 och Flygbolag 4</i>	
<i>Bilaga 3. Intervjuguide SAS</i>	
<i>Bilaga 4. Intervjuguide Konsultföretaget</i>	

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Innovation är en viktig faktor för att verksamheter ska överleva i en tid av snabb föränderlig teknik och oförutsägbara marknader (Lin, Chen & Chiu, 2010). I och med servicesektorns framväxt har innovation inom tjänster blivit ett aktuellt ämne (Toivonen & Touminen, 2009). Utifrån forskningen om innovationer kopplat till tjänster har vi upptäckt att forskare vill hålla isär produkt- och tjänsteinnovationer, då dessa skiljer sig åt (Droege, Hildebrand & Forcada, 2009; Gallouj & Savona, 2009; Rubalcaba, Michel, Sundbo, Brown & Reynoso, 2012; Sundbo, 1997). Trots detta har vi funnit att flertalet forskare har kategoriserat produkt- och tjänsteutveckling som detsamma (t.ex. Ritter & Walter, 2003; Weber, Weggeman & van Aken, 2012; Matthing, Sandén & Edvardsson, 2004). Enligt Sundbo (1997), Grönroos (2008) samt Ettlie och Rosenthal (2011) har det inneburit att de teorier och koncept som utvecklats inom den tillverkningsbaserade forskningen också används på tjänsteforskning. Detta trots att ett antal termer inte är anpassade för tjänster samt att forskningen påvisar att det finns skillnader mellan produkt och tjänst (t.ex. Sundbo, 1997; Grönroos, 2008, s. 28, 61-64; Ettlie & Rosenthal, 2011). Därför är det viktigt med forskning om innovationer som tar dessa skillnader i beaktande och som helt fokuserar på tjänster.

Enligt Johnson, Menor, Roth och Chase (2000, s. 6, 8) har forskningen om tjänsteutveckling till stor del undersökt faktorer som påverkar framgång vid utvecklingen av nya tjänster. En av dessa faktorer är att den nya tjänsten ska vara anpassad till kundernas behov (Johnson et al., 2000, s. 6, 8). Ett sätt att uppnå denna framgångsfaktor är att engagera kunderna vid tjänsteutvecklingen (Sandén, 2007, s. 153). Maklan, Knox och Ryals (2008) menar att det tidigare huvudsakligen var huvudkontoret som genererade nya innovationsidéer, vilka sedan testades bland kunderna. Idag är det enligt Lusch och Nambisan (2015) välkänt att innovationer inte enbart utvecklas inom en organisation. Ettlie och Reza (1992) har studerat processinnovationer och menar att det krävs extern integration vid utvecklingen av dessa. Det kan exempelvis innebära att kunderna är med och integreras vid utvecklingen av en ny processinnovation (Ettlie & Reza, 1992). Vi anser att det är intressant att undersöka denna integration med kunderna, men utifrån utvecklingen av tjänster. Dessutom ställer vi oss frågande till om företag har samma uppfattning om kundernas betydelse vid tjänsteutveckling?

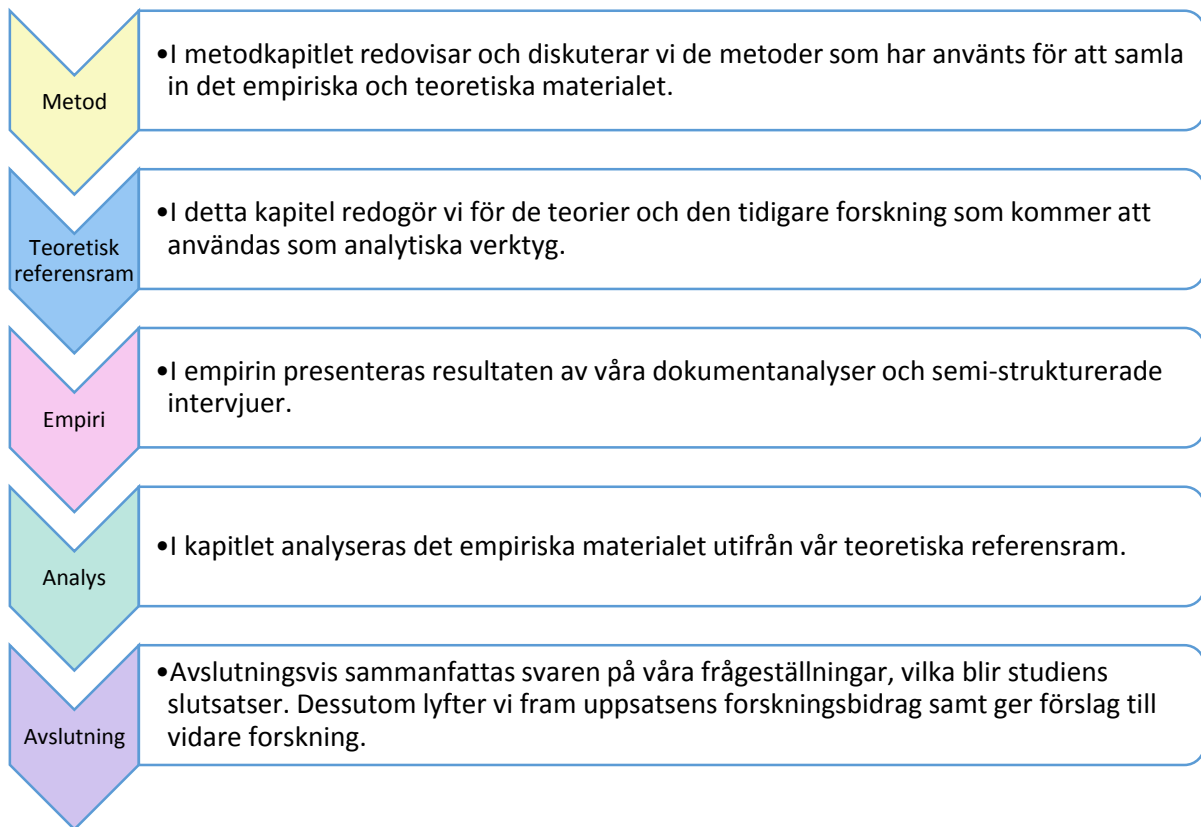
I sin studie redogör Iruka och Brown Walter (2014) för det relativt nya begreppet *Customer Involvement Management*, även förkortat CIM (Iruka & Brown Walter, 2014). Trots att det finns ett allmänt begrepp som kallas kundinvolvering (t.ex. Vaisnore & Petraite, 2012) är inte det en svensk översättning av CIM. Detta beror på att det allmänna begreppet inte redogör för hur företag kan arbeta med kundinvolvering, vilket Pinegar (2000) menar att CIM gör med sina fyra samspelsgrader av kundinvolvering (Pinegar, 2000, i Iruka & Brown Walter, 2014). Vi vill därför studera de fyra samspelsgraderna kopplat till det allmänna begreppet kundinvolvering för att förklara och analysera interaktionen mellan företag och kund vid tjänsteutveckling.

Vi har valt att undersöka ämnena tjänsteutveckling och kundinvolvering kopplat till flygbranschen. Valet att undersöka flygbolag grundar sig på att flygbranschen ingår i servicesektorn och präglas av utsatthet i och med dess föränderliga natur och höga konkurrens (Gunnarsson, 2013). Tjänsteinnovation är en viktig faktor för överlevnad i en utsatt bransch (Lin et al., 2010) och därför är det intressant att studera hur flygbolag involverar sina kunder när de utvecklar nya och befintliga tjänster. En ytterligare fråga är om företagsstorleken påverkar kundinvolveringen? Enligt Ritter och Walter (2003) är små- och medelstora företag mer beroende av sina kunder, eftersom varje enskild kund utgör en betydande del av verksamheten (Ritter & Walter, 2003). Innebär det att små- och medelstora företag involverar sina kunder i större utsträckning vid tjänsteutvecklingen jämfört med större verksamheter?

Syftet med uppsatsen är således att undersöka om aktörer inom flygbranschen involverar sina kunder vid tjänsteutveckling och vilka tillvägagångssätt som i sådana fall används. För att uppnå syftet kommer följande frågeställningar att besvaras:

- Vilka metoder använder flygbolagen för att involvera sina kunder i tjänsteutvecklingsprocessen?
- Vilken grad av samspel uppstår i metoderna?
- Hur motiverar flygbolagen involveringen av kunder vid tjänsteutveckling och hur skiljer sig dessa motiv åt?
- Påverkar flygbolagens företagsstorlek involveringen av kunder vid tjänsteutveckling?

1.2 Uppsatsens disposition



2. Metod

2.1 Hermeneutiskt synsätt och kvalitativ forskningsmetod

I vår studie har vi valt att utgå ifrån ett hermeneutiskt perspektiv, då vi vill tolka och få ökad kunskap om kundinvolvering i samband med tjänsteutveckling. Eftersom hermeneutiken bygger på att förstå och tolka använder forskaren sin egen förförståelse för att närma sig ett forskningsobjekt (Patel & Davidsson, 2011, s. 29). Vår förförståelse inom ämnet är kunskapen om kundens betydelse för tjänsteföretag, vilket vi erhållit på kandidatutbildningen Service Management. Därmed har utgångspunkten varit att kunderna har en viktig roll vid utveckling av tjänster. Det är denna förförståelse som kan bli synlig i studiens resultat, då vi har tolkat och försökt få en förståelse för det insamlade empiriska materialet. Utifrån vår förförståelse har vi även tolkat vår teoretiska referensram och varit selektiva i valet av teorier samt tidigare forskning. Detta kan ha inneburit att vi omedvetet har valt litteratur som kännetecknats av samma åsikt. Vi har försökt förhindra detta genom att arbeta systematiskt under litteratursökningen.

Vi har valt att till största delen göra en kvalitativt inriktad undersökning, då merparten av det insamlade materialet är av kvalitativ karaktär. Trost (2005) beskriver det som en metod för att finna svar på djupgående frågor samt undersöka hur människor tolkar och uppfattar sin sociala verklighet (Trost, 2005, s. 94-95). Denna metod lämpade sig för vår studie, eftersom vi ville se om och hur flygbolagen använder kundinvolvering vid tjänsteutveckling samt hur de motiverar denna involvering. För att erhålla en fördjupad kunskap inom ämnesområdet har vi valt att genomföra dokumentanalyser och semi-strukturerade intervjuer. Dokumentanalyserna är av kvantitativ karaktär, men kompletteras med två kvalitativa semi-strukturerade intervjuer. Med våra kvantitativa dokumentanalyser fick vi en översikt över hur kunderna involveras. De semi-strukturerade intervjuerna gjorde att vi kunde se om och hur flygbolagen involverar sina kunder vid tjänsteutveckling, men gav även en förståelse för motiveringen till kundinvolveringen. Därmed har de två metoderna tillsammans gett oss en helhetsbild av ämnet, vilket har varit väsentligt utifrån studiens syfte. För att uppnå syftet har vi också varit tvungna att begränsa vårt urval av studieobjekt och detta kommer vi att redogöra för mer ingående i kommande avsnitt.

2.2 Små/medelstora och stora svenska inrikesflygbolag som studieobjekt

Det första kriteriet vi hade var att flygbolagen skulle tillhöra den svenska inrikesflygmarknaden. Vi har valt att enbart använda oss av svenska flygbolag, då vi inte ville att kulturella skillnader mellan länder skulle påverka vår studie. Detta grundar sig på vårt antagande om att arbetet med kundinvolvering skiljer sig mellan kulturer. Dessutom ville vi enbart undersöka flygföretag som ägnar sig åt passagerartrafik, vilket beror på att vi hade en större kunskap om det valda området än till exempel godsflyg.

Ett ytterligare kriterium var företagsstorleken, eftersom en av frågeställningarna var att undersöka om flygbolagens storlek påverkar kundinvolveringen vid tjänsteutveckling. I vår studie delades företagen in i två kategorier utifrån deras storlek och dessa var små/medelstora företag och stora företag. Vid fastställandet av flygbolagens storlek utgick vi från EU:s regler för hur små/medelstora och stora företag kategoriseras. Enligt dessa regler ska små/medelstora företag ha 249 anställda eller färre, medan stora företag ska ha 250 anställda eller fler (Europeiska kommissionen). Vid fastställandet av antalet anställda på företagen använde vi dels Retriver Bolagsinfo (Retriver AB), dels företagens officiella hemsidor. För att öka studiens reliabilitet har vi studerat minst två företag inom varje storlekkategori. Vi har även valt att undersöka om och hur ett svenskt konsultföretag involverar sina kunder vid tjänsteutveckling. Detta har gett oss en inblick i om flygaktörers arbete med kundinvolvering är typiskt för flygbolag eller om ett annat tjänsteföretag arbetar på samma sätt. På grund av att vi inte kommer att analysera konsultföretagets företagsstorlek presenteras inte detta.

I vår studie är majoriteten av flygbolagen anonyma. Eftersom det endast finns ett fåtal aktörer på den svenska inrikesflygmarknaden har vi valt att inte skriva ut exakt antal anställda eller ge en kort beskrivning av företagen. Ett undantag kring anonymiteten är emellertid SAS, då vi inte har behövt ett samtycke från dem i denna uppsats. Detta beror på att vi har analyserat ett offentligt dokument på deras hemsida. Vi ville egentligen genomföra en semi-strukturerad intervju med SAS och under en månads tid kontaktade vi dem tio gånger via telefon samt mejl. När vi väl fick tag på dem kunde de enbart avsätta cirka tio minuter till en intervju som kompletterade vår dokumentanalys. Vi kommer ändå att analysera SAS på samma sätt som de resterande flygbolagen. Som tabell 1 visar har vi använt oss av två olika metoder för att samla in vårt empiriska material och dessa kommer vi att diskutera i de två kommande avsnitten.

Flygbolag	Företagsstorlek	Metod för insamling av empiriskt material
Flygbolag 1	Små/medelstora	Dokumentanalys och semi-strukturerade intervjuer
Flygbolag 2	Små/medelstora	Semi-strukturerad intervju
Flygbolag 3	Stora	Semi-strukturerad intervju
Flygbolag 4	Små/medelstora	Semi-strukturerad intervju
Scandinavian Airlines (SAS)	Stora	Dokumentanalys och kompletterande semi-strukturerad intervju
Annat företag		
Konsultföretag		Semi-strukturerad intervju

Tabell 1: Presentation av flygbolagen

2.3 Dokumentanalyser för att urskilja hur flygbolagen involverar sina kunder

Valet att göra dokumentanalyser grundar sig på att vi vill veta hur flygbolagen involverar sina kunder vid utvecklingen av tjänster. Vi har analyserat två virtuella dokument, vilka är hemsidan *My SAS Idea* som är skapad av SAS samt recensioner om Flygbolag 1 på deras Facebook-sida. På båda dokumenten kan kunder göra inlägg och därmed ge feedback samt dela sina idéer om flygbolagens tjänster.

Vi har valt att göra kvantitativa innehållsanalyser, vilket innebär att vi har undersökt dokumenten på ett systematiskt sätt för att kvantifiera innehållet (jfr. Bryman, 2011, s. 283). Innan vi genomförde våra kvantitativa innehållsanalyser bedömdes dokumentens kvalitet utifrån Scotts (1990, s. 6) fyra bedömningskriterier: autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet. Enligt Bryman (2011, s. 500) är det viktigt att använda dessa fyra bedömningskriterier vid analys av virtuella dokument, då Internet är en stor dokumentkälla med många kvalitetsbrister. Eftersom våra valda dokument är virtuella har det varit väsentligt för oss att använda alla de fyra bedömningskriterierna för att bedöma deras kvalitet. Efter kvalitetsbedömningen kategoriserade vi de inlägg som kunderna gjort på dokumenten för att sedan leta efter relevanta teman inom varje kategori. Kategorierna var förutbestämda, eftersom vi redan hade en inblick i vad vi ville finna på dokumenten. Genom kategoriseringen och tematiseringen av inläggen fick vi kännedom om vilka tjänster som kunderna ger feedback om samt vilka tjänster som de vill att flygbolagen ska utveckla. Dessutom har vi observerat företagets engagemang på dokumenten. På dokumentet *My SAS Idea* har vi räknat antalet inlägg som har blivit uppmärksammade av SAS genom diverse märkningar. På Flygbolag 1:s Facebook-sida har vi räknat antalet gånger företaget har kommenterat och/eller ”gillat” kundernas recensioner. Vid uppskattningen av kundernas och företagets aktivitet på dokumenten har vi utgått från teoretisk mättnad, vilket enligt Bryman (2011, s. 516-517) innebär att forskaren kommer till en punkt då ny data inte ger någon ny information. Detta var

relevant för oss, då framförallt dokumentet *My SAS Idea* består av hundratals inlägg och på grund av tidsbrist kunde vi inte läsa igenom alla. Vi valde att som mest observera 35 inlägg inom varje kategori, eftersom det antalet inlägg gjorde det möjligt för oss att tyda ett mönster. Om en kategori bestod av färre än 35 inlägg valde vi att observera samtliga. Vi analyserade *My SAS Idea* den 25/4-15 och recensionerna på Flygbolag 1:s Facebook-sida den 26/4-15. Då dokumenten är virtuella innebär det att informationen som analyserades kan ha förändrats sen vi genomförde analyserna och att nya inlägg kan ha tillkommit.

Eftersom denna metod enbart bidrog med en uppfattning om tillvägagångssätten för att involvera kunderna vid tjänsteutveckling kommer vi i följande avsnitt att diskutera våra semi-strukturerade intervjuer, vilka gjorde det möjligt för oss att förstå motiveringen till kundinvolvering.

2.4 Semi-strukturerade intervjuer för att förstå flygbolagens motiv

Semi-strukturerade intervjuer är relativt flexibla och ger respondenterna möjlighet att ge mer ingående och detaljerade svar (Bryman, 2011, s. 415). Dessutom menar Ryen (2004, s. 44-45) att intervjuaren kan ställa följdfrågor som uppkommer under intervjun. Vi valde denna typ av intervju, eftersom vi ville ha möjligheten att ställa ytterligare frågor och följdfrågor. Därmed har vi kunnat se om flygbolag involverar sina kunder vid tjänsteutveckling och motiveringen till detta, men även vilka metoder som används. I de tre följande avsnitten presenterar och diskuterar vi valet av respondenter, våra intervjuguider samt tillvägagångssätten vid intervjuerna.

2.4.1 Studiens respondenter

Vi har valt våra respondenter utifrån målinriktat urval och snöbollsurval, vilket innebär att vi har fått fram vårt urval med en icke-slumpmässig metod (Bryman, 2011, s. 179). Detta har varit lämpligt för vår studie, då vår urvalsgrupp har varit liten i och med att den svenska inrikesflygmarknadens består av ett fåtal aktörer. Därför använde vi ett målinriktat urval för att nå de respondenter som har varit relevanta för vår studie. Trots att vi hade kännedom om vilka vi ville intervjua användes även ett snöbollsurval för att nå dem. Det skedde till exempel genom att vi hänvisades till relevanta respondenter inom ett företag. Urvalskriteriet var att de skulle ha erfarenhet inom tjänsteutveckling och kundinvolvering. Vårt mål har varit att intervjua minst två personer från varje företag, eftersom vi ville utgå från mer än en persons perspektiv. Detta

var emellertid endast möjligt hos Flygbolag 1. I tabell 2 presenteras de respondenter som har deltagit i studien.

Företag	Respondent
Flygbolag 1	Respondent A
Flygbolag 1	Respondent B
Flygbolag 2	Respondent C
Flygbolag 3	Respondent D
Flygbolag 4	Respondent E
SAS	Respondent F
Konsultföretag	Respondent G

Tabell 2: Presentation av respondenter

Samtliga respondenter valde att vara anonyma och därför har vi inte redogjort för deras arbetstitlar eller arbetsuppgifter. Eftersom det endast finns ett fåtal flygbolag på den svenska inrikesflygmarknaden hade en beskrivning av deras arbetsuppgifter kunnat härleda till vilka de är. Trots att SAS som företag inte är anonymt ville Respondent F vara anonym.

2.4.2 Intervjuguider

Vid intervjuerna valde vi att använda mallar i form av intervjuguider som enligt Trost (2005, s. 50-51) kan fungera som en minneslista för intervjuarna. Med intervjuguiderna lyckades vi hålla respondenterna inom de berörda ämnena kundinvolvering och tjänsteutveckling. Vi kände oss dessutom mer trygga i rollen som intervjuare med våra mallar. Vi utformade fyra intervjuguider som bestod av 3, 11 och 17 frågor (se bilaga 1-4). Tre av intervjuguiderna användes när vi intervjuade respondenter inom flygbranschen. Vid intervjun med Respondent G från Konsultföretaget valde vi att använda en annan mall, eftersom de andra var anpassade till flygbolagen. Det frågeformulär som vi utgick ifrån vid intervjun med Respondent F från SAS bestod enbart av tre frågor om dokumentet *My SAS Idea*, vilket berodde på företagets tidsbrist.

I samtliga intervjuguider förklarades begreppen ”tjänsteutveckling” och ”tjänsteutvecklingsprocess”, då de är komplexa begrepp som förmodligen inte används ute i vardagliga verksamheter. Vi valde att skicka frågorna till respondenterna i förväg och därmed hade de en inblick i vilka områden som skulle beröras och var mer förberedda på följdfrågor. Vi började först med att ställa allmänna frågor om respondenterna för att få kännedom om vilka de är. Därefter gick vi över till mer specifika frågor om våra ämnesområden, vilka hjälpte oss att besvara våra frågeställningar och uppnå studiens syfte. Vårt upplägg fungerade bra och med våra frågor erhöll vi användbar information av respondenterna. Vi lade emellertid märke till att

vi fick ut mer relevant data ju fler intervjuer vi genomförde. Detta beror på att vi blev mer säkra i rollen som intervjuare, men även var mer insatta i ämnena kundinvolvering och tjänsteutveckling.

Under tiden vi arbetade med vår studie ändrades våra intervjuguider, vilket berodde på att begreppen som användes inte var vardagliga uttryck för respondenterna. Därmed skar det sig mellan praktik och forskning och vi bytte ut de begrepp som de inte var familjära med. Vi valde att undvika begrepp som förekommer inom forskningen och istället använda ord som respondenterna tillämpade. Detta hade emellertid ingen påverkan på studiens resultat, då vi under intervjuens gång förklarade de ord som ansågs vara otydliga.

2.4.3 Tillvägagångssätt vid intervjuerna

Sammantaget genomförde vi sju semi-strukturerade intervjuer och i tabell 3 har vi gjort en sammanställning av dessa.

Respondent	Datum	Intervjumetod	Intervjulängd
Respondent A	15/4-15	Fysisk närvaro	56 minuter
Respondent B	15/4-15	Fysisk närvaro	51 minuter
Respondent C	20/4-15	Telefonintervju	25 minuter
Respondent D	21/4-15	Telefonintervju	31 minuter
Respondent E	22/4-15	Telefonintervju	30 minuter
Respondent F	4/5-15	Telefonintervju	16 minuter
Respondent G	21/4-15	Fysisk närvaro	58 minuter

Tabell 3: Sammanställning av intervjuer

Först kontaktades respondenterna via mejl eller telefon och då bestämde vi tillsammans plats och tid för intervjun. De tre intervjuerna som skedde ansikte mot ansikte ägde rum på deras arbetsplatser. Detta var ett aktivt val, eftersom Trost (2005) menar att valet av plats är viktig för att respondenten inte ska oroa sig över att någon utomstående hör vad som sägs (Trost, 2005, s. 44-45). För att undvika distraktionsmoment hölls intervjuerna antingen på respondenternas kontor eller i ett grupprum. Innan intervjuernas start beskrev vi studiens syfte och gav information om anonymitet och inspelning. Därigenom hade respondenterna möjligheten att bestämma om de ville vara anonyma samt om intervjun skulle spelas in. Alla intervjuer gick inte att genomföra ansikte mot ansikte på grund av tidsbrist och geografiskt avstånd. Vid dessa tillfällen genomförde vi istället telefonintervjuer. Våra telefonintervjuer har inte haft en negativ inverkan på studiens resultat, eftersom vi mejlade frågeformulären i förväg. Därmed hade respondenterna en relativt god inblick i vad intervjuerna handlade om. Vi uppfattade det även

som att respondenterna under telefonintervjuerna valde att vara extra tydliga och hålla sig till ämnet. Dessutom var de öppna och berättade mycket i sina svar, vilket innebar att det inte var något problem att intervjun skedde över telefon.

Oberoende om vi genomförde intervjuerna ansikte mot ansikte eller över telefon valde vi att spela in sex intervjuer. Intervjun med Respondent F från SAS spelades inte in, vilket berodde på att vi inte hade tillgång till inspelningsutrustning. Enligt Trost (2005, s. 53-54) kan det vara en fördel att använda en bra ljudupptagare för att i senare skede kunna transkribera och därefter tolka och analysera respondenternas svar. För att vår forskningsetik inte skulle bli lidande frågade vi respondenterna om de gick med på att bli inspelade. Vi använde Smartphones vid inspelningarna, men valde även att anteckna viktig information och nyckelord. Ryen (2004, s. 56) påpekar att det kan vara bra att anteckna vid sidan om trots inspelning, då det i efterhand kan visa sig vara fel på utrustningen. Under intervjuerna med Respondent C och Respondent D uppstod det tekniska problem och delar av inspelningarna försvann. På grund av tekniska problem och avsaknaden av inspelningsutrustning vid intervjun med Respondent F från SAS användes till största delen anteckningar vid transkriberingarna av dessa intervjuer. Vi valde att transkribera direkt efter intervjuerna och därmed blev dessa transkriberingar våra första tolkningar av respondenternas svar. Detta har emellertid inte påverkat studiens resultat, då vi valde att skicka sammanfattningar av transkriberingarna till samtliga respondenter för att säkerställa att våra tolkningar av informationen inte var felaktiga.

Vårt mål har varit att båda författarna skulle delta vid intervjuerna, eftersom vi ville vara två som tolkade respondenternas svar och därmed komplettera varandra genom våra olika synvinklar. Detta var endast möjligt under intervjun med Respondent E, vilket berodde på att alla de andra intervjuerna antingen krockade med varandra eller med vår handledning. Därigenom kunde vi inte komplettera varandra under resterande intervjuer och därför kan vår subjektivitet ha påverkat intervjuerna. Tack vare intervjuguiderna höll vi oss emellertid inom ämnesområdet och erhöll svar som har varit relevanta för studiens resultat. De svar vi erhöll vid intervjuerna har analyserats för att sedan användas i studien. Vår metod för att analysera det insamlade empiriska materialet beskrivs mer ingående i följande avsnitt.

2.5 Färgkodning som analysmetod

Under dokumentanalyserna och de semi-strukturerade intervjuerna samlade vi in kvantitativ och kvalitativ data. För att analysera dokumenten gjorde vi som tidigare nämnts kvantitativa innehållsanalyser. Eftersom vi redan innan innehållsanalyserna hade bestämt de kategorier vi ville analysera sammanställdes den kvantitativa datan snabbt till två tabeller. För att få ytterligare förståelse för dokumenten analyserades också den insamlade kvantitativa datan med hjälp av det material vi samlat in genom vår kvalitativa metod. Enligt Bryman (2011, s. 510) finns det inga entydliga regler om hur en kvalitativ analys ska genomföras och därför har vi valt ett eget sätt att ordna och strukturera vår insamlade data. I och med den stora mängden information och bristen på struktur i transkriberingarna valde vi att göra sammanfattningar, där data av relevans för vår studie togs med. Detta var viktigt för att resultatet av vår empiri skulle kunna användas för att besvara frågeställningarna. För att finna de stycken och citat som varit av betydelse för vår studie har vi använt färgkodning för att markera dessa. Sedan reflekterade vi över det färgkodade materialet och diskuterade dess relevans. Därefter plockades de färgkodade styckena och citaten ut för att struktureras till sammanfattningar. När dessa var sammanställda reflekterade vi ännu en gång över materialet och dess betydelse. Då färgkodningen bidrog till kontinuerliga reflektioner uppstod det intressanta idéer och tankar kring vår analys redan vid transkriberingarna av intervjuerna. Exempelvis kunde vi redan i detta skede se att företagen arbetade med kundinvolvering.

Det var sedan tabellerna och sammanfattningarna som blev resultatet av vårt insamlade empiriska material. I vår analys använder vi det empiriska resultatet kopplat till vår teoretiska referensram för att i senare skede besvara studiens frågeställningar. Därför kommer vi i avsnittet nedan att beskriva vår metod för att samla in det teoretiska materialet.

2.6 Tillvägagångssätt vid insamlingen av studiens teoretiska material

Vid insamlingen av det teoretiska materialet har vi främst använt oss av vetenskapliga artiklar. Dessa har vi funnit via databaserna LUBsearch och Google Scholar. De ämnesord vi använde vid insamlingen av vår teoretiska referensram var bland annat: “innovation”, “customer involvement” och “new service development”. Vi valde dessa sökord, då de är nyckelbegrepp för vår studie och har hjälpt oss att få en förståelse för vår teoretiska referensram. För att finna relevanta artiklar har vi utgått ifrån den citeringsgrad de haft, det vill säga hur många gånger de har citerats i andra studier. Detta för att vara säkra på att studierna är relevanta inom

ämnesområdet. Dessutom använde vi oss av referenslistor för att söka oss vidare till ytterligare litteratur.

Vid insamlingen av vårt teoretiska material har vi behövt göra avgränsningar. Bland annat har vi varit selektiva i urvalet av presenterade tjänsteutvecklingsprocesser. I början presenterades tre modeller som beskrev utvecklingsprocessen, men vi bestämde sedan under arbetets gång att avfärda en av dem. Orsaken till varför vi valde bort en av modellerna beror på att den inte bidrog med någon ny infallsvinkel inom ämnet, vilket var meningen med redogörelsen av olika tjänsteutvecklingsprocesser. Ytterligare en avgränsning vi gjorde var att ta bort ett avsnitt som behandlade svårigheter med kundinvolvering. Det var i slutet av skrivprocessen som vi valde att radera avsnittet, trots att det bidrog med en förståelse för negativa aspekter med kundinvolvering. Detta eftersom det inte hjälpte oss att besvara våra frågeställningar och därmed uppnå vårt syfte.

I detta och de tidigare avsnitten har vi redogjort för insamlingen av det empiriska och teoretiska materialet. I efterhand har det emellertid uppkommit reflektioner kring vårt metodval, vilka vi kommer att diskutera närmare i nästa avsnitt.

2.7 Reflektioner kring metodval

Vi använde till största delen en kvalitativt inriktad metod och en risk med detta metodval är att forskarna blir alltför subjektiva, vilket kan leda till att det kvalitativa resultatet i stor utsträckning bygger på forskarnas uppfattning om vad som är betydelsefullt (Bryman, 2011, s. 368). Därför har vi tillsammans diskuterat och analyserat uppsatsens teoretiska referensram och det empiriska materialet, vilket har gjort det lättare att hantera och uppmärksamma vår subjektivitet. I och med att våra tolkningar och vår förförståelse ligger till grund för studiens resultat blir det svårt att replikera undersökningen. Enligt Patel och Davidsson (2011, s. 29) beror detta på att vi som forskare har varit det viktigaste redskapet vid insamlingen av data. Studiens transparens kan också vara bristfällig, då Bryman (2011, s. 370) menar att det i en kvalitativt inriktad metod kan vara svårt att konkret beskriva hur forskaren har kommit fram till slutsatserna. Därför har vi beskrivit våra val kring metoderna så tydligt som möjligt i metodkapitlet.

Eftersom vi har genomfört semi-strukturerade intervjuer med ett fåtal flygbolag på den svenska inrikesflygmarknaden går det inte att generalisera vårt resultat på hela flygbranschen. Trots att vi också använde en kvantitativ metod gav det oss inte material som gått att generalisera. Detta beror på att vi gjorde kvantitativa innehållsanalyser på två olika slags virtuella dokument. Dessutom kompletterades de kvantitativa innehållsanalyserna med semi-strukturerade intervjuer, där respondenternas egna tolkningar påverkade vår analys av dokumenten. I efterhand har vi insett att det hade varit relevant att genomföra strukturerade intervjuer när vi skulle kartlägga vilka metoder flygbolagen använder för att involvera kunderna vid tjänsteutvecklingen. Då hade vi kunnat rada upp en mängd olika metoder så att respondenterna skulle kunna säga om de används eller inte. I våra semi-strukturerade intervjuer ställde vi frågan *vilka metoder använder ert företag när ni ska involvera kunderna?* En svårighet med denna fråga är att respondenterna kan ha glömt en metod och därför hade det varit optimalt att även genomföra strukturerade intervjuer, där de hade tagit ställning till en mängd olika metoder. På grund av tidsbrist från flygbolagens sida var vi tvungna att välja bort strukturerade intervjuer. Det var viktigare att använda tiden till att genomföra semi-strukturerade intervjuer, då vi fick en förståelse för hur de motiverar kundinvolveringen.

Under arbetets gång insåg vi att Konsultföretaget var mindre betydelsefullt för vår studie än vad vi trodde från början. Detta beror på att syftet under arbetets gång riktade in sig mer på flygbolagens egen motivering till involvering av kunder vid tjänsteutveckling. Därmed var det svårt att på ett relevant sätt jämföra Konsultföretaget med flygbolagen. Vi har emellertid funnit några intressanta likheter och olikheter mellan dem och därför valde vi att behålla Konsultföretaget för att jämföra dess metoder med flygbolagens.

En ytterligare förändring som har påverkat vår uppsats är att vi i slutfasen av arbetet ändrade vårt syfte. Under de semi-strukturerade intervjuerna ställde vi en fråga angående CIM, vilken finns med i tre intervjuguider (se bilaga 1-3). Denna fråga har i efterhand varit irrelevant utifrån studiens syfte och därför har vi valt att utesluta de svar vi fick om intervjupersonernas kännedom om begreppet CIM. Detta hade emellertid ingen påverkan på studiens resultat, då det resterande insamlade materialet var relevant för studiens nuvarande syfte.

3. Teoretisk referensram

3.1 Utveckling av tjänster

För att serviceföretag ska överleva konkurrensen krävs det en fortlöpande utveckling av nya tjänster för att stärka konkurrensfördelarna (Johnson et al., 2000, s. 1). Därmed har tjänsteutveckling fått allt större uppmärksamhet (t.ex. de Brentani, 1995; Alam & Perry, 2002; Lusch & Nambisan, 2015). Johne och Storey (1998) påpekar att tjänster kräver konstant utveckling och modifiering, då de snabbt blir föråldrade (Johne & Storey, 1998). En ytterligare aspekt som tjänsteutvecklare måste ta i beaktande är tjänsters fyra unika särdrag och dessa är: immaterialitet, heterogenitet, oskiljaktighet och begränsad hållbarhet (Lovelock, 1996, i Shekar, 2007).

Tjänster är immateriella, vilket betyder att de är aktiviteter och processer som inte går att ta på (Gummesson, Lusch & Vargo, 2010). Ändringar i tjänsteutbudet kan emellertid göras relativt snabbt och enkelt av enskilda servicearbetare. En svårighet med immaterialiteten är dock att konkurrenter lätt kan kopiera tjänster, eftersom de är svåra att patentera (Johne & Storey, 1998). Tjänster kännetecknas också av heterogenitet, vilket innebär att de inte helt kan standardiseras. Förklaringen till detta är att tjänster utförs av människor (Gummesson et al., 2010). På grund av att de skapas av människor varierar tjänstekvaliteten vid varje tjänsteleverans och graden av variation beror på hur standardiserad tjänsten är samt mängden teknik som tillämpas i mötet mellan företag och kund (Johne & Storey, 1998). Eftersom tjänster är aktiviteter och processer innebär det att produktion och konsumtion är oskiljaktiga. Tjänster säljs först för att sedan produceras och konsumeras samtidigt (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985). Kunden blir således både medproducent och konsument (Matthing et al., 2004). Slutligen kännetecknas tjänster av begränsad hållbarhet, vilket kommer sig av att produktion och konsumtion sker simultant (Grönroos, 2008, s. 64). Då tjänster inte går att lagra måste företag kunna möta en varierande efterfrågan, utan att det påverkar tjänstekvaliteten negativt (Johne & Storey, 1998). Därför är kapacitetsplanering viktigt och ett exempel på ett tjänsteföretag som använder detta är flygbolag, då ett tomt flygsäte inte kan lagras till nästa avgång (Grönroos, 2008, s. 64).

Det finns även ett samband mellan de fyra särdragen och innovationer, vilket påverkar tjänsteföretags arbete med utvecklingen av nya tjänster (Alam & Perry, 2002). Bland annat har tjänsteföretag sällan forsknings- och utvecklingsavdelningar (Blindenbach-Driessen & van den

Ende, 2014; Toivonen & Touminen, 2009). Istället berättar kunderna vad deras behov och önskemål är, vilket ligger till grund för tjänsteinnovationen (Toivonen & Touminen, 2009).

De fyra tjänsteegenskaperna är viktiga i vår studie, eftersom de tjänster som flygbolagen erbjuder är heterogena, immateriella och oskiljaktiga samt kännetecknas av begränsad hållbarhet. Därför har det varit viktigt att ta dessa i beaktande, då de kan ha en påverkan på flygbolagens tjänsteutveckling. För att förstå hur tjänsteutveckling kan se ut kommer vi i det kommande avsnittet redogöra för två modeller som på olika sätt beskriver utvecklingsprocessen.

3.2 En linjär och en cyklisk tjänsteutvecklingsprocess

På grund av tjänsters fyra unika särdrag, som diskuterats i avsnittet ovan, har forskare utvecklat utvecklingsprocesser som fokuserar på tjänster (Johne & Storey, 1998). Därför kommer vi att presentera två tjänsteutvecklingsprocesser.

Den första modellen är Alam och Perrys (2002) 10-stegsmodell, där de har urskiljt tjänsteutvecklingens tio steg samt kundernas involvering i dessa. I figuren nedan presenteras processens tio steg.

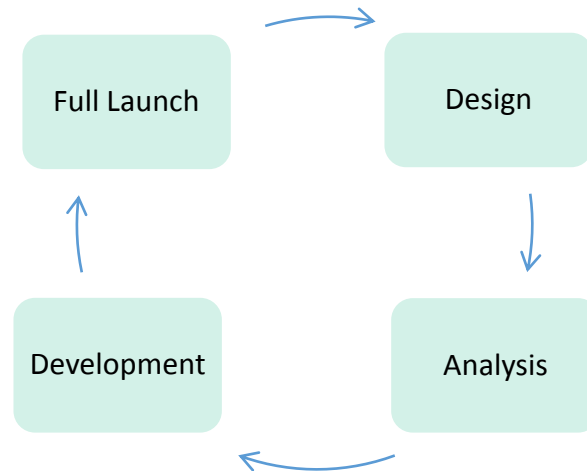
1. Strategisk planering	2. Idégenerering	3. Idégranskning	4. Affärsanalys	5. Bildande av tvärfunktionella grupper
6. Utformning av design för tjänsten	7. Personalutbildning	8. Testning av tjänsten	9. Testning av marknadsföring	10. Kommersialisering

Figur 1: 10-stegsmodellen (egen figur)

En av Alam och Perrys (2002) slutsatser i studien om 10-stegsmodellen är att idégenereringen är ett viktigt steg. Vidare tillägger da Mota Pedrosa (2012) att kunderna kan vara till hjälp för företaget i denna fas, eftersom de kan identifiera befintliga kundproblem och då skapas en förståelse för hur tjänsten kan utvecklas. Trots att företaget tidigare har setts som den självklara platsen att börja generera idéer menar von Hippel (1994) att nya och goda idéer inom många branscher kommer från kunderna. Enligt Weber med flera (2012) finns det dock en risk att idégenereringen hämmas om deltagarna envisas med sina egna idéer och blockerar andras insikter. Slutligen menar Alam och Perry (2002) att kunderna kan engageras i alla faser, vilket bidrar till en kundorienterad tjänsteutvecklingsprocess (Alam & Perry, 2002). Kunderna kan

vara delaktiga så länge som de har den kapacitet och kompetens som krävs under de olika faserna och aktiviteterna (Weber et al., 2012).

Modellen som nämnts ovan är av linjär karaktär, men Johnson med flera (2000) beskriver tjänsteutvecklingsprocessen som cyklisk. Därför har de utvecklat *NSD Process Cycle* (Johnson et al., 2000), vilken är den andra modellen vi har valt att presentera (se figur 2).



Figur 2: Förenklad *NSD Process Cycle* (Inspirerad av Johnson et al., 2000, s. 18)

Modellen består av två huvudfaser, vilka är planeringsfasen och utförandefasen. I planeringsfasen ingår de två stegen design och analys, där allt från idégenerering till godkännande av utvecklingsprojekt förekommer. Därefter börjar cykelns utförandefas, vilken består av de två stegen utveckling och lansering av tjänst. I utvecklingssteget utvecklas tjänstens design, process och system. Efter träning av personal testas slutligen tjänsten på marknaden. I cykelns sista steg lanseras tjänsten på marknaden och då kan även kunderna ge sina bedömningar, vilket ger företaget en inblick i vilka förbättringar som behövs göras (Johnson et al., 2000, s. 18).

Som Gummeson med flera (2010) påpekar är heterogenitet ett särdrag för tjänster och därför ställer vi oss frågan om det enbart finns en optimal modell för tjänsteföretag? Vi valde att presentera de två ovannämnda modellerna med syftet att få en bredare bild kring ämnesområdet. Dessutom är de intressanta utifrån vår studie, då vi vill förstå hur tjänsteutvecklingsprocesserna kan se ut hos flygbolagen. En aspekt som modellerna har gemensamt är att de på ett eller annat

sätt involverar kunder. Johnson med flera (2000) menar att kunderna kan delta i idégenereringsfasen och vid lanseringen av tjänsten, medan Alam och Perry (2002) påpekar att de kan delta i samtliga faser. Eftersom kundinvolvering är ett återkommande tema i tjänsteutvecklingsprocesserna kommer vi att fördjupa oss i hur denna involvering fungerar som en interaktion mellan företag och kund.

3.3 Kundinvolvering som interaktionssätt

Kundinvolvering vid tjänsteutveckling definieras som interaktionen mellan företagets utvecklingsteam och befintliga eller potentiella kunder. Genom en interaktion under utvecklingen av tjänster erhåller företaget information om kundernas önskemål och preferenser (Sandén, 2007, s. 16). Denna interaktion menar Alam och Perry (2002) kan öka den nya tjänstens framgångar, då kundinvolvering främjar utvecklingen av en differentierad och förbättrad tjänst. Enligt Sandén (2007, s. 17) är den underliggande förutsättningen att kunden har möjlighet att ge input i form av information, kunskap, idéer och/eller lösningar.

I och med kundernas roll som både konsument och producent av tjänster kan de ses som medskapare (Matthing et al., 2004). Detta medskapande har fått begreppet *co-creation* och definieras som företagets arbete tillsammans med kunderna för att öka kundvärdet (Maklan et al., 2008). Därmed bidrar kundinvolveringen vid tjänsteutveckling till *co-creation*.

När kunderna involveras vid tjänsteutveckling menar Sandén (2007) att deras information och insikter inte kan avskiljas från det sociala sammanhang där de genereras. Därför krävs det djupare samtal och processer i kommunikationen mellan företag och kunder (Sandén, 2007, s. 18). Lundkvist och Yakhlef (2004) har forskat om konversationens påverkan på kundinvolveringen vid tjänsteutveckling och menar att litteraturen som handlar om kundinvolvering tenderar att fokusera på informationsutbytet mellan företag och kund. Ett sätt att involvera kunderna ytterligare är genom konversation. Konversation är en process då deltagarna dels utbyter idéer och kunskap, dels skapar sociala band mellan varandra. Med ett konversationellt tillvägagångssätt blir kunderna aktiva och integreras med företagets forsknings- och utvecklingsteam. I och med de sociala band som skapas under en konversation kan det uppstå en förtroendebaserad kultur mellan de olika parterna. Det kan dock behövas en kulturell övergång från företagets "vi-vet-bäst"-attityd till inställningen att idéer och kunskap uppstår när företag och kunder konverserar (Lundkvist & Yakhlef, 2004).

Med dessa teorier kan vi analysera hur interaktionen kan te sig mellan flygbolagen och kunderna, men för att få en djupare kunskap om hur flygbolagen involverar sina kunder har vi valt att presentera de fyra samspelsgraderna.

3.4 Fyra grader av kundinvolvering

De fyra samspelsgraderna är: *coaching*, *reporting*, *advising* och *partnering*. Det som skiljer dessa åt är intimiteten mellan kund och företag (Pinegar, 2000, i Iruka & Brown Walter, 2014). *Coaching* representerar en begränsad form av involvering, eftersom kunderna inte har en nära relation till företaget. I denna grad bidrar kunderna enbart med kommentarer om hur den nya teknologin kan eller bör utvecklas. *Reporting* innebär att kunderna rapporterar in till företaget vilka fördelar den nya teknologin har, men även vad som ska förbättras. I *advising* är kunderna inte knutna till projektet, men deltar för att säkerställa att innovationen möter deras behov och önskemål. De ska genom vägledning och direktiv bidra till kommersialisering av innovationen. I den sista graden *partnering* är kunden en medskapare av den nya teknologin, då de aktivt involveras i utvecklingsprocessen redan från start. Tillsammans med företaget bidrar kunden med sin insats för att säkerställa en framgångsrik kommersialisering av den nya innovationen. I denna grad av kundinvolvering finns det en komplex och nära relation mellan företag och kund (Pinegar, 2000, i Iruka & Brown Walter, 2014).

Genom att undersöka de fyra samspelsgraderna kopplat till flygbolagens kundinvolvering får vi en förståelse för kundernas aktivitet och det samspel som uppstår mellan företag och kund. Detta gör det möjligt för oss att se om och i så fall hur de involverar sina kunder. Trots att vi kan urskilja graden av involvering som förekommer har vi inte tillräcklig kunskap om hur flygbolagen konkret går tillväga för att involvera kunderna. Därför presenterar vi i kommande avsnitt två olika metoder som kan användas vid kundinvolvering.

3.5 Reaktiva och proaktiva metoder för att involvera kunder

För att samla in information från kunder kan företag bland annat använda sig av reaktiva och proaktiva metoder (da Mota Pedrosa, 2012; Narver, Slate & MacLachlan, 2004). Det som skiljer reaktiva och proaktiva metoder åt är kundens aktivitet (Narver et. al., 2004). Genom att använda båda tillvägagångssätten kan företag uppnå optimal kundinvolvering och möta marknadens behov (t.ex. Narver et al., 2004; Kristensson, Matthing & Johansson, 2008).

Enligt Banks (1999) används reaktiva metoder för att skapa en förståelse för hur kunder reagerar eller besvarar på en händelse eller situation (Banks, 1999), vilket exempelvis kan göras genom enkäter och observationer av kundernas beteende. I denna metod har kunden en passiv roll, då de enbart svarar på frågor och blir observerade. Därmed erhåller företaget en tydlig bild av kunderna och kan skraddarsy tjänsten för att den ska passa marknaden (Kristensson et al., 2008). Även om reaktiva metoder kan vara givande ger de inte alltid information om kundernas aktuella problem (da Mota Pedrosa, 2012).

Liksom de reaktiva metoderna är syftet med proaktiva metoder att generera kunskap från kunderna, men i dessa metoder är de mer aktiva och ett exempel på en proaktiv metod är djupintervju (Kristensson et al., 2008). Då kan företagen upptäcka, förstå och i slutändan även uppfylla potentiella kundbehov (Narver et al. 2004). Vid användningen av proaktiva metoder kan tjänsteföretag erhålla värdefull kunskap om utvecklingen av tjänsten (Matthing et al., 2004). Det blir även möjligt för företag att hålla sig uppdaterade om tjänsternas kvalitet och om de motsvarar konsumenternas behov (da Mota Pedrosa, 2012).

4. Empiri

I följande kapitel presenteras de resultat som genererats från våra dokumentanalyser och semi-strukturerade intervjuer. Vi har valt att presentera varje flygbolag var för sig, eftersom det ger en grundlig inblick i det resultat vi har fått fram om varje enskilt företag. Detta har varit relevant, då vi vill förstå vilka tillvägagångssätt som används vid kundinvolvering samt hur flygbolagen motiverar involveringen av kunder. Först presenteras SAS med resultatet av dokumentanalysen och den semi-strukturerade intervjun. Därefter redovisas intervjuresultatet av Flygbolag 1 och dokumentanalysen av recensionerna på deras Facebook-sida. Vidare presenterar vi intervjuresultaten av Flygbolag 2, Flygbolag 3, Flygbolag 4 och Konsultföretaget.

4.1 *My SAS Idea* som en förslagslåda för SAS-kunder

My SAS Idea är en hemsida som grundades år 2012 av det stora flygföretaget SAS. Den är länkad från flygbolagets officiella hemsida och är öppen för allmänheten. Utifrån Scotts (1990, s. 6) fyra bedömningskriterier kan vi analysera hemsidans kvalitet. *My SAS Idea* uppfattas som autentisk, dels eftersom den är länkad från SAS officiella hemsida, dels för att SAS har copyright på hemsidan. Innehållet är skrivet av både företagets anställda och utomstående, vilket påverkar trovärdigheten både positivt och negativt. Den positiva aspekten är att det inte enbart är SAS som har tolkningsföreträde, utan utomstående skribenter kan även göra sin röst hörd. Vi vet emellertid inte om SAS raderar inlägg och om så är fallet påverkar detta trovärdigheten negativt. Hemsidans tillgänglighet och öppenhet kan också ha en negativ inverkan på trovärdigheten, då en konkurrent som vill sabotera kan förvränga och sprida felaktigheter i inläggen. Detta är en risk med ett öppet dokument, där läsaren får vara aktiv och bli en medskapare av dokumentet. Då informationen på hemsidan berör de tjänster som SAS tillhandahåller eller kan utveckla är det representativt för kategorin tjänsteutveckling. Vi har dock inte funnit något liknande dokument inom den svenska marknaden för inrikesflyg och kan därför inte säga om detta är representativt inom denna kategori. Utifrån vår tolkning är hemsidan meningsfull på grund av att informationen är tydlig och begriplig.

De inlägg som medlemmarna har postat på *My SAS Idea* kategoriseras utifrån åtta kategorier. Utifrån dessa kategorier är det möjligt att identifiera hur SAS har arbetat med inläggen. De inlägg som endast har följts av SAS har blivit märkta som "followed by SAS", medan idéer som har lanserats är märkta som "launched". Om SAS inte har behandlat ett inlägg har det inte fått en märkning. Slutligen är det möjligt att se vilka inlägg som är mest populära bland

medlemmarna. I tabell 4 redogör vi för inläggen inom varje kategori genom att se de teman, språk och märkningar som förekom (My SAS Idea, 2015).

Kategori	Teman	Språk	Antal "followed by SAS"-märkningar	Antal "launched"-märkningar	Mest populära inlägg
Before take off	Boarding, lounge, gate & fast track	Engelska, svenska, danska & norska	18	12	269 röster & "Followed by SAS" från 2012
In the air	Mat & ombordsservice	Engelska, svenska, danska & norska	23	8	309 röster & "Followed by SAS" från 2013
After arrival	Baggage drop & arrival lounge	Engelska & norska	10	-	235 röster & "Followed by SAS" från 2012
Destinations & tickets	Nya linjer & pris	Engelska, danska & norska	18	27	280 röster & "Followed by SAS" från 2015
EuroBonus	Poäng & belöningar	Engelska & svenska	6	17	236 röster & "Followed by SAS" från 2012
Online & mobile services	Onlinebokning, app & hemsida	Engelska, svenska & norska	9	18	118 röster & "Followed by SAS" från 2013
The fleet	Flygplan & personal	Engelska & svenska	1	-	168 röster & "Followed by SAS" från 2012
Other	Återkoppling & CSR	Engelska, svenska, danska & norska	2	3	211 röster & "Followed by SAS" från 2012

Tabell 4: Sammanställning av *My SAS Idea* (2015-04-25)

På hemsidan *My SAS Idea* finns även undersidan "about my SAS Idea" som har varit intressant utifrån vår studie. De kategorier vi har funnit på denna sida är: syftet med hemsidan och hemsidans regler som hänvisar till länken "terms and conditions". Inom kategorin "syftet med hemsidan" beskriver SAS att kunderna ska ha möjligheten att bidra med idéer kring hur företagets tjänster kan förbättras. I kategorin "regler" redogör SAS för de avtal som medlemmarna har accepterat för att få vara aktiva på hemsidan. Ett av dessa avtal är att SAS har rätten att använda och modifiera de idéer som publiceras på hemsidan och därmed avsäger sig kunderna all rätt till det publicerade materialet (My SAS Idea, 2015).

Utifrån vårt resultat har vi funnit att den kategori som innehållit flest "launched"-märkta inlägg är "destinations and tickets", medan kategorierna "after arrival" och "the fleet" inte har några inlägg med denna märkning. En intressant fråga är varför dessa kategorier skiljer sig mycket åt i antalet märkta "launched" inlägg? En ytterligare intressant förteelse som tabellen ovan (se tabell 4) påvisar är att de mest populära inläggen bland medlemmarna, oberoende av kategori,

har fått märkningen ”followed by SAS”. Trots att antalet röster visar på att idén är efterfrågad, varför har inte SAS lanserat dessa idéer?

Respondent F från SAS berättar att vissa idéer från kunderna är enklare att implementera än andra. Att kategorin “destinations and tickets” har fått mest “launched”-märkningar är enligt Respondent F en tillfällighet. Detta menar Respondent F beror på att det inte enbart handlar om kundernas efterfrågan, utan det är en *“/.../ mycket större fråga än vad kunderna vill”*. Vissa idéer är inte tekniskt möjliga att genomföra och frågor som Respondent F menar att SAS behöver ta ställning till är: hur lätt eller svårt är det att genomföra idén? Påverkar det lojaliteten? Vad är kostnaden? Dessutom berättar Respondent F att de internt inom SAS kommer på idéer kring tjänster som kanske kunderna inte har tänkt på. Dessa idéer kan ha en positiv inverkan på kundnyttan även om kunderna från början inte var medvetna om det.

Enligt Respondent F arbetar SAS inte aktivt med *My SAS Idea*, utan beskriver hemsidan som *”mer sovandes”*. Detta kan vara orsaken till varför majoriteten av de mest populära inläggen fortfarande inte har lanserats. Respondent F berättar också att hemsidan fungerar som en öppen förslagslåda, men vid tjänsteutvecklingen används den inte i samma utsträckning som exempelvis fokusgrupper. Enligt Respondent F beror det på att kostnaden för hemsidan är hög, men påpekar emellertid att *My SAS Idea* borde vara en större del i tjänsteutvecklingsprocessen än vad den är idag.

4.2 Involveringen av kunder vid tjänsteutveckling hos Flygbolag 1

Respondent A har arbetat på det mindre/medelstora företaget Flygbolag 1 i sju år och Respondent B har arbetat där i sex år. Båda respondenterna menar att viktiga konkurrensmedel för Flygbolag 1 är priset och tillgängligheten. Respondent A berättar att när det finns två leverantörer som flyger samma sträcka till ett snarlikt pris kan kompletterande tjänster, som exempelvis ombordsservice vara en framgångsfaktor. Dessutom påpekar respondenterna att det är viktigt att ta reda på vad kunderna värdesätter. *”/.../ vad vi kan attrahera dem med för att de ska fortsätta vara kund till oss”*, berättar Respondent A och därmed blir kommunikationen mellan kund och företag ett viktigt verktyg. *”Du har möjligheten att se oss, prata med oss /.../”* berättar Respondent A. Därför är det enligt Respondent A viktigt med god kundkontakt, eftersom kunderna uppskattar att involveras och ge feedback om företagets tjänster. Respondent B påpekar också att feedback och engagemang från kunderna driver företaget framåt.

Enligt Respondent B kommer idéer om utvecklingen av tjänster ofta från kunderna. Respondent A berättar att risken med att sitta på sin kammare utan att involvera kunderna är att utvecklingsgruppen kan utveckla en tjänst som de anser vara en toppidé, men som inte får samma respons av kunderna. *"Har vi rätt koncept eller har vi jobbat fel"* är något som Respondent A menar Flygbolag 1 kan besvara när de får kännedom om kundernas reaktioner. Respondent B berättar att processen vid tjänsteutveckling ser olika ut beroende på vad det är för tjänst som utvecklas. Exempelvis kan utvecklingen av en tjänst starta med att ett befintligt koncept inte är lönsamt. Respondent A menar att företaget i en sådan situation ska fundera på hur konceptet kan bli mer attraktivt för kunderna. När det nya konceptet är utvecklat testas det bland kunderna. Respondent A påpekar att testning är optimalt, men att de inte alltid har tid för det.

För att involvera kunderna vid tjänsteutvecklingen berättar respondenterna att de använder ett flertal metoder. Möjligheten att recensera Flygbolag 1 på deras Facebook-sida är en av metoderna. Facebook är ett socialt nätverk, där företag och kunder har möjlighet att kommunicera genom bland annat "gilla"-funktionen, kommentarer och inlägg. Dessutom kan verksamheter använda funktionen "recensioner", vilket innebär att kunder kan dela med sig av sina erfarenheter av ett företag (Facebook, 2015). Respondent A berättar att deras mål är att svara på recensionerna och om det finns konstruktiva tankar och idéer tas dessa vidare i organisationen.

Utifrån Scotts (1990, s. 6) fyra bedömningskriterier kan recensionsfunktionen uppfattas som autentisk, eftersom Flygbolag 1:s logotyp är synlig och att det finns länkar till företagets officiella hemsida. Då innehållet är skrivet av utomstående, men även av flygbolagets anställda påverkas trovärdigheten både positivt och negativt. Att båda parterna har tolkningsföreträde ökar dokumentets trovärdighet. Dessutom kan ingen recensera flygbolaget anonymt, utan det krävs medlemskap på Facebook. Därmed blir recensionerna mer trovärdiga, eftersom de går att härleda till vilka som har skrivit dem. Det som påverkar trovärdigheten negativt är att företaget kan ta bort inlägg, vilket ger dem ett tolkningsföreträde. Vi har också funnit att andra flygbolag använder sig av recensionsfunktionen på Facebook och därigenom blir dokumentet representativt för sin kategori. Utifrån vår tolkning är dokumentet meningsfullt, då informationen är tydlig och begriplig.

Recensionerna på Facebook-sidan delas in i en skala om fem nivåer (en till fem stjärnor). Fem stjärnor står för utmärkt, fyra stjärnor står för mycket bra, tre stjärnor står för bra, två stjärnor står för ganska bra och en stjärna står för dåligt (Facebook, 2015). Därmed finns det fem kategorier på dokumentet. När utomstående recenserar kan de klassificera företaget utifrån skalan om fem nivåer och har även möjlighet att skriva en kommentar utifrån den klassificering de gjort. I tabell 5 har vi sammanställt resultatet från vår innehållsanalys.

Kategori	Antal klassificeringar	Antal kommentarer	Temat	Antal "gilla" från Flygbolag 1	Antal kommentar från Flygbolag 1
5 stjärnor	27	16	Service och mat	6	2
4 stjärnor	4	1	God service	-	-
3 stjärnor	2	1	Försening	-	-
2 stjärnor	-	-	-	-	-
1 stjärna	2	3	Förseningar och brist på kundfokus	-	-

Tabell 5: Sammanställning av recensioner på Flygbolag 1:s Facebook-sida (2015-04-26)

En annan metod som förekommer hos Flygbolag 1 är direktkontakt med kunderna, vilket enligt Respondent B används när de vill ta reda på vad en specifik kund har för tankar om tjänsteutvecklingen. Detta sker exempelvis genom telefon samt mejl, men även med personalen på flygplatsen och ombord på flygplanet. Dessutom används enkätundersökningar som metod för att följa upp nya koncept som testas bland kunderna innan lansering. Respondent B berättar att *"Är det någon större grej vi ska genomföra så kör vi enkäter ombord"*. Enkäter används när företaget vill identifiera ett mönster bland kunderna, alltså om det finns något som ett flertal kunder efterfrågar. *"Folk kan ju tycka olika och poängtera olika saker"* menar Respondent B. Dessutom berättar Respondent A att det är viktigt att kundernas svar i enkäterna blir uppmärksammade av företaget, exempelvis genom att skriva i flygbolagets tidning att: *".../vi har tagit åt oss av synpunkterna /.../ och vi jobbar /.../ varje dag på att bli bättre"*.

Ytterligare en metod som respondenterna nämner är fokusgrupper. Respondent A berättar att Flygbolag 1 bjöd in fem lojala kunder under en heldag för att diskutera företagets utveckling. Genom denna undersökningsmetod fick de kännedom om vad de lojala kunderna ansåg vara attraktivt för att de ska fortsätta flyga med detta flygbolag i framtiden. En sista metod som används för att involvera kunderna i utvecklingsprocessen berättar Respondent A är genom diverse evenemang, vilka har syftet att stärka kontakten mellan företaget och kunderna. Under dessa evenemang menar Respondent A att kunderna pratar mycket om företagets tjänster samt

ger värdefull feedback. Enligt Respondent A är detta värdefullt, eftersom *”/.../ det är /.../ värt mer än att ibland ställa massa frågor till dem [red. anm. kunderna]”*.

Vid utvecklingen av tjänster berättar Respondent B att *”man får se om det är möjligt att genomföra det och är det någon som vill köpa det överhuvudtaget?”*. Enligt Respondent A kan en av svårigheterna med att involvera kunderna vara när en kund delar med sig av en idé som inte är genomförbar. För att hantera denna svårighet menar Respondent A att *”Man måste ändå vara ärlig och motivera varför. Tomma svar är det värsta som finns /.../”*. Därför är det viktigt att återkomma till kunden för att berätta varför det inte för tillfället är möjligt att implementera idén. Dessutom berättar Respondent A att det kan vara svårt att involvera kunder om man använder en metod som är tidskrävande, som exempelvis en fokusgrupp. Enligt Respondent A kan kunderna fortfarande vara intresserade av att bidra med sina åsikter och idéer, men genom en metod som inte kräver lika mycket tid.

4.3 Involveringen av kunder vid tjänsteutveckling hos Flygbolag 2

Respondent C har under fyra år arbetat på det mindre/medelstora företaget Flygbolag 2 och viktiga konkurrensmedel är tillgänglighet, närhet till kunderna och att vara lokalt baserade. Genom kundnärhet menar Respondent C att företaget *”/.../ kan höra vad marknaden vill ha, när vill man flyga och vart vill man flyga?”*. En ytterligare fördel berättar Respondent C är deras ombordsservice.

Eftersom Flygbolag 2 arbetar nära marknaden är en viktig aspekt vid utvecklingen av nya och befintliga tjänster att *”/.../ vi vill gärna utgå ifrån hur kunden vill ha det så försöker vi anpassa oss efter det”*. Respondent C beskriver att vid tjänsteutvecklingen utgår företaget främst ifrån att samla in tankar och idéer hos kunderna. De anställda inom företaget som arbetar med att involvera kunderna vid tjänsteutvecklingen är bland annat de lokala säljarna som är ute och möter företagskunderna. Respondent C berättar också *”Sen har vi även vår personal ombord som dagligen möter passagerarna /.../ och så har vi även egen personal som checkar in och tar emot passagerarna på flygplatsen. /.../ där är vi väldigt öppna med att ha en dialog med kunderna och höra vad som funkar bra och vad som funkar mindre bra.”*

Trots att företaget främst erhåller idéer om tjänsteutvecklingen från kunderna menar Respondent C att dessa ibland även kan komma inifrån företaget. Dessa idéer beskriver hen

som *”/.../ vissa saker som vi tar fram som vi tror kan vara /.../ kostnadseffektiva. Kanske inte ens kunden har efterfrågat, men om vi väl tar fram den så kanske kunderna blir väldigt nöjd med den. /.../ för några år sedan tror jag inte ens att man visste om att man kunde checka in via SMS, det är en självklarhet idag /.../”*. När företaget har genererat idéer berättar Respondent C att *”Och sen försöker vi då stämna av med kunderna, hur tycker ni att det funkar, är det bra eller dåligt?”*.

Enligt Respondent C pågår utvecklingen av tjänster ständigt, då målet är att vara ledande och att finnas där för regionen. Kunderna involveras före, under och efter tjänsteutvecklingsprocessen, vilket bland annat görs genom kundundersökningar och fokusgrupper. Med dessa metoder tar kunderna ställning till tjänsten eller den nya idén och då menar Respondent C att de får ut mer av dem. De kunder som Flygbolag 2 väljer att involvera vid tjänsteutvecklingen beror på tjänstens syfte. Om det gäller utveckling av studentbiljetter involveras studenter. Detta menar Respondent C är väsentligt, eftersom de som involveras måste förstå tjänstens innebörd. Respondent C berättar även att kunderna bidrar som mest i tjänsteutvecklingsprocessen när de är aktiva, vilket innebär att företaget kan uppfylla deras behov och därmed komma närmare marknaden.

4.4 Involveringen av kunder vid tjänsteutveckling hos Flygbolag 3

Respondent D har under nästan två år arbetat på det stora företaget Flygbolag 3 och berättar att viktiga konkurrensmedel är priset och att kunden sparar tid med deras tjänst. Det konkurrensmedel som kommer på tredje plats är den service som företaget erbjuder. På företaget är det fyra stycken anställda som aktivt arbetar med utvecklingen av tjänster. Det finns emellertid inte en enskild avdelning som enbart arbetar med tjänsteutveckling, utan de fyra anställda kommer från olika avdelningar. Respondent D berättar att utvecklingen av tjänster sker löpande i verksamheten för att skapa ett attraktivt erbjudande till kunden.

Vid tjänsteutvecklingen använder Flygbolag 3 en process bestående av olika faser. I den första fasen får företaget en input i form av en idé, vilken kan komma från kunderna eller företagets anställda. I denna första fas menar Respondent D att de ska undersöka om idén är rimlig och om den är möjlig att genomföra. Sedan går de vidare till fasen research och då beräknas kostnaden för den nya tjänsten samt de eventuella intäkterna. Det är sedan med denna kalkyl som företaget får en överblick över tjänstens lönsamhet och osäkerheten som den medför.

Utifrån detta beslutar företaget om tjänsten ska utvecklas eller inte. Dessutom berättar Respondent D att det är i princip samma tillvägagångssätt i processen vid tjänsteutvecklingen, oberoende vilken tjänst som utvecklas. Om Flygbolag 3 väljer att testa den nya tjänsten innan lansering beror enligt Respondent D på vad det är för typ av tjänst. Till exempel kan det vara svårt att testa en tidtabell innan lansering.

Kunderna involveras i tjänsteutvecklingsprocessen och detta beror på att företaget annars riskerar att måla upp en bild som inte som inte stämmer överens med verkligheten. Genom att involvera kunderna berättar Respondent D att det framkommer om företagets bedömning motsvarar kundernas efterfrågan. Kontakten med kunderna beskrivs enligt Respondent D som medelbra. Företaget är kontaktbart och har diverse kundundersökningar, men det finns emellertid vissa kunder som de har bättre kontakt med. För att välja ut de kunder som ska delta vid tjänsteutvecklingen använder Flygbolag 3 bland annat tvärsnitt ur kunddatabasen, men kan även involvera frekventa resenärer samt kundgrupper på en specifik destination.

De metoder som Flygbolag 3 använder för att involvera sina kunder är bland annat kundundersökningar och fokusgrupper, men Respondent D berättar även att en öppen dialog mellan parterna ses som en möjlighet till kundinvolvering. Det som avgör vilken metod som används för att involvera kunderna vid tjänsteutveckling beror på vad för slags tjänst som utvecklas. Genom att använda en enkätundersökning får företaget en förståelse för vad en större kundmassa anser om utvecklingen av en ny eller befintlig tjänst. Vid användningen av fokusgrupper berättar Respondent D att antalet kunder kan variera. I en fokusgrupp med få individer, där fokus ligger på individnivå kan det bli en snabb och konkret process. En risk med fokusgrupper på individnivå är att dessa enskilda personers idéer och åsikter inte nödvändigtvis stämmer överens med en större kundgrupp. Respondent D berättar att en större grupp kan ge en mer nyanserad bild av vad företagets kunder har för synpunkter. Med en större grupp kan det emellertid vara svårt att styra upp träffen, då fokus lätt hamnar på annat än ämnet i fråga. Vid ett sådant tillfälle kan träffen bli meningslös, eftersom de inte längre diskuterar genomförbara idéer. En sista metod som Respondent D nämner är att företaget har bjudit in sitt stammisgäng på after work. Detta har blivit ett tillfälle att ha en öppen dialog mellan företag och kund, då de kan ha en ohämmad, intim och ärlig diskussion. I sin tur bidrar det till god kundkontakt, men ger även kunderna möjlighet att dela sina idéer och tankar.

Trots kundernas bidrag med idéer och feedback behöver det emellertid inte betyda att investeringen är genomförbar och/eller lönsam. För att det ska vara lönsamt måste den nya tjänsten skapa en nytta för kunderna, vilket innebär att de är villiga att spendera mer pengar på tjänsten eller att en större kundvolym vill konsumera den.

4.5 Involveringen av kunder vid tjänsteutveckling hos Flygbolag 4

Respondent E har arbetat på det mindre/medelstora företaget Flygbolag 4 i tre år och berättar att viktiga konkurrensmedel är tidsbesparing, priset och personlig service. Respondent E beskriver den personliga servicen som *"Det är till exempel tre flygvärdinnor /.../ som går i skift, vilket gör att de lär känna resenärerna väldigt väl, de vet i stort sätt vem som ska ha /.../ mjölk i kaffet /.../"*. Enligt Respondent E involverar företaget sina kunder, eftersom *"Det är ingen idé att vi tar fram någonting som kunderna ändå inte uppskattar eller som kunderna inte kommer använda /.../ Vi gör ju det trots allt för deras skull"*. Det är dock inte möjligt att möta alla kunders efterfrågan, då de inte alltid har insyn i hur verksamheten ser ut och vilka begränsningar företaget har. *".../ det kan absolut komma vilda idéer långt utanför vad som ens är möjligt /.../. Så vi kan långt ifrån alltid tillgodose [alla]"*, berättar Respondent E.

Respondent E berättar att tjänsteutvecklingsprocessen kan börja med att exempelvis en kund lämnar ett förslag på en idé. Trots att kunderna lämnar förslag menar Respondent E att idéerna till stor del genereras inom verksamheten. När en idé har lagts fram ska företaget undersöka om det ens är tekniskt möjligt att genomföra den. Därefter beslutar företaget om idén ska genomföras eller inte. Respondent E berättar att besluts- och undersökningsvägarna har varit ganska korta och att *"Vi har pratat /.../ med IT eller med en pilot eller med en värdinna och sagt kan vi göra det här? Och i så fall hur gör vi det enklast? Det har varit väldigt korta pucker och sen har vi fått ett go från IT eller från piloten eller någon värdinna. Och så har vi tagit fram /.../ tjänsten"*. En viktig del i utvecklingsprocessen är även att se idén ur ett kostnadsperspektiv. *".../ är det lönsamt? Ger det någon mer intäkt eller kostar det /.../ Motsvarar den kostnaden i så fall kundvärdet?"*, berättar Respondent E. På Flygbolag 4 finns det inte en enskild avdelning som arbetar med utvecklingen av nya och befintliga tjänster.

Respondent E beskriver kundkontakten som *"nära och ärlig"*. Vid utvecklingen av nya och befintliga tjänster menar Respondent E att kunderna involveras, men i olika faser. *"När vi /.../ har fått en idé från en kund, ett förslag /.../ eller en tanke. Då har vi ju redan fått det bekräftat,*

så då går vi inte ut och frågar /.../ en gång till då". Kunderna kan även involveras när företaget har beräknat att idén är genomförbar. Då kan de exempelvis *".../ ringa några kunder och stämna av, vad tror du om det här? Hade du uppskattat det?"*, berättar Respondent E. När Flygbolag 4 vill stämna av med en kund menar Respondent E att de ofta pratar med stammisarna, eftersom de gillar att få vara deras lilla "flygråd". Dessutom involveras företags kunder när en ny tjänst har lanserats och Respondent E beskriver att uppföljningen exempelvis kan ske genom att *".../ man får tycka, utvärdera. Hur var incheckningen, hur var catering ombord, hur var värdinnan ombord /.../"*.

Flygbolag 4 använder ett flertal olika metoder för att involvera sina kunder. Respondent E berättar att de brukar använda enkäter, som för det mesta delas ut ombord på flygplanet, men även på flygplatsen. Med en enkätundersökning blir det möjligt att upptäcka ett visst svarsmönster och resultatet blir mer omfattande. Respondent E berättar att de kunder som involveras *"blir /.../ en blandning av allt ifrån den där enstaka leisure resenären till stammisen"*. En nackdel med enkäter är att de kan vara ganska "platta". Företaget får bara veta om *".../ det var tummen upp eller tummen ner, men vad är det som gör att det blir tummen ner till exempel?"*, berättar Respondent E. En annan metod för att involvera kunderna är att ringa och fråga om deras åsikter. *"Ett telefonsamtal är mer dynamiskt och du kan få så mycket mer fakta"*, menar Respondent E. En nackdel med att ringa upp kunderna är att det kan vara tidskrävande, men Respondent E påpekar att detta inte är något större problem. Dessutom kan kunderna föra fram sina idéer och åsikter genom mejl samt på sociala medier och hemsidan. En sista metod som Respondent E nämner är diverse evenemang och träffar. *"Vi kan anordna /.../ kundevent som vi bjuder in till och även att vi står på den lokala fotbollsmatchen och möter allmänheten"*, berättar Respondent E. Dessa möten fungerar som ett tillfälle då företaget kan få en insikt i vad kunderna tycker om saker och ting. Val av metod för att involvera kunder vid tjänsteutvecklingen menar Respondent E beror på vad det är för tjänst som utvecklas och vilken fas de befinner sig i.

4.6 Involveringen av kunder vid tjänsteutveckling hos Konsultföretaget

Respondent G har under sex år arbetat på Konsultföretaget med bolagstransaktioner och strategisk rådgivning, vilket bland annat innebär att ta fram affärsplaner till olika bolag. Respondent G berättar att arbetet handlar om att *"analysera kundbehov och /.../ marknadsföra och sälja de kundunika lösningarna som tjänst eller projekt"*. Beroende på vad de utomstående

bolagen köper för tjänst från konsultföretaget kan utvecklingsprocessen se olika ut. Detta beror på att tjänsten till största del skapas utifrån de möten som Konsultföretaget har med sina företagskunder. Det finns därmed ingen strukturerad process kring hur de utvecklar sina tjänster. Eftersom kunderna är med under hela projektet menar Respondent G att det uppstår en nära relation mellan företaget och kunderna. Därför utses en kundansvarig som har det största ansvaret för kontakten med kunden. Respondent E berättar att *”den som är kundansvarig ansvarar för att ha ett uppföljningsmöte, det är luncher /.../ där man pratar om projektet /.../”*. Då kan den kundansvarige enligt Respondent G under bland annat luncherna med kunderna ställa frågan *”/.../ vilka utmaningar har du nu? Och så berättar de om utmaningarna”*.

En metod som Konsultföretaget använder för att involvera sina företagskunder vid tjänsteutvecklingen är att ett utomstående företag ringer upp Konsultföretagets kunder och intervjuar dem. *”Vi har sagt /.../ här är vårt kundregister och så har de [reds. anm. utomstående företaget] kontaktat dem och intervjuat dem om prisvärdhet, kompetens. /.../ Så har vi kunnat veta vad vi behöver förbättra”*, berättar Respondent G. En sådan undersökning menar Respondent G är dyr samt tidskrävande och har därför endast genomförts en gång hittills. En ytterligare metod som används hos Konsultföretaget är att bjuda in företagskunderna till frukostmöten. Då har kunderna möjlighet att bidra med sina idéer och tankar om de tjänster som erbjuds. Ett sätt att involvera kunderna ytterligare kan enligt Respondent G vara att årligen arrangera en workshop, där de diskuterar kundernas processer, de branscher de befinner sig i och vad som är aktuellt för dem.

5. Analys

5.1 Flygbolagens metoder för att involvera kunderna vid tjänsteutvecklingen

I avsnitten nedan kommer vi att analysera de metoder som flygbolagen använder vid kundinvolveringen för att förstå vad för slags interaktion och samspelsgrad som uppstår i dem. Därigenom får vi en förståelse för hur flygbolagens tillvägagångssätt för att involvera kunder kan se ut.

5.1.1 *My SAS Idea*

På *My SAS Idea* har kunderna möjlighet att vara aktiva och bidra med idéer, vilket innebär att SAS erhåller värdefulla tankar om sina tjänster. Eftersom de har lagt resurser på att utveckla hemsidan finns det ett samband mellan tanken bakom *My SAS Idea* och Alam och Perrys (2002) antagande att idégenereringen är en viktig fas i tjänsteutvecklingsprocessen. Det uppstår emellertid inte en djup konversation, där sociala band mellan företaget och kunden skapas. I och med avsaknaden av en djupare konversation menar Lundkvist och Yakhlef (2004) att det snarare uppstår ett informationsutbyte, vilket vi menar gör det svårt för SAS att få en fullständig förståelse för kundernas insikter och behov. Dessutom förekommer det snarare en internetbaserad observation från företagets sida, då SAS genom inläggen kan få en inblick i kundernas åsikter utan att interagera med dem. Därigenom uppstår det inte ett gemensamt arbete mellan företag och kund, utan SAS väljer ut relevanta idéer och presenterar dem för viktiga beslutsfattare inom företaget. Därmed kan *My SAS Idea* som metod jämföras med Kristensson med fleras (2008) teori om reaktiva metoder.

För att förstå vilken grad av kundinvolvering som förekommer på *My SAS Idea* utgår vi ifrån Pinegars (2000, i Iruka & Brown Walter, 2014) fyra samspelsgrader. Då det snarare uppstår ett informationsutbyte än en djupare konversation mellan kund och företag kan kundernas involvering på hemsidan kopplas till två av Pinegars (2000, i Iruka & Brown Walter, 2014) samspelsgrader, vilka är: *coaching* och *reporting*. Detta beror på att kunderna har möjlighet att kommentera hur den nya tjänsten bör utvecklas samt rapportera vad som ska förbättras. Orsaken till varför det inte uppstår högre samspelsgrader på *My SAS Idea* kan bero på att det är en reaktiv metod. När kunderna har en passiv roll blir det inte möjligt att uppnå en komplex och nära relation till företaget. Därmed är det möjligt att det inte kan förekomma högre samspelsgrader än *coaching* och *reporting* i reaktiva metoder.

5.1.2 Recensioner på Facebook

Trots att kunderna på Flygbolag 1:s Facebook-sida inte konkret bidrar med egna idéer om hur tjänsterna ska utvecklas kan feedbacken användas för att komma på idéer inom företaget. När Flygbolag 1 arbetar med recensionerna berättar Respondent A att de ser till att svara på dem som skriver något. Trots detta uppstår ingen nära och komplex relation mellan parterna, eftersom Flygbolag 1 enbart kan interagera med kunderna genom “gilla”-funktionen och kommentarer. Att “gilla” visar bara att företaget har uppmärksammat recensionerna, men ger ingen ingående förklaring till varför de gillar feedbacken. På Facebook-sidan interagerar företaget tämligen sällan med sina kunder genom kommentarer eller “gilla”-funktionen. Därför ställer vi oss frågan om Flygbolag 1 går vidare med den konstruktiva kritiken utan att det blir synligt på Facebook och således för kunderna? Hur påverkar detta incitamentet att ge konstruktiv kritik till företaget? Kan det vara svårt att interagera med kunderna om de enbart bidrar med en klassificering utan någon förklaring till varför de tycker som de gör?

I och med att kunderna kan ge mer detaljerade kommentarer om företagets tjänster uppfattas de som aktiva i denna metod. När kunderna delar sina åsikter får Flygbolag 1 en inblick i den enskilda kundens preferenser och därför kan funktionen “recensioner” på Facebook-sidan kopplas till Kristensson med fleras (2008) teori om proaktiva metoder. När kunderna enbart klassificerar företaget utifrån skalan en till fem stjärnor bidrar de inte med ingående erfarenheter och åsikter. Detta påminner snarare om en reaktiv metod, då kunderna inte beskriver sina aktuella problem. Utifrån Kristensson med fleras (2008) teori om reaktiva metoder kan flygbolagets kunder också uppfattas som passiva. Möjligheten till att recensera Flygbolag 1 på Facebook kan således ses som både en proaktiv och reaktiv metod. På dokumentet har vi även funnit att den kategori som består av flest recensioner har varit “fem stjärnor”. Därmed har ett större antal kunder valt att recensera när de har uppfattat företagets tjänster som utmärkta. Dessutom interagerar Flygbolag 1 bara med de kunder som gett företaget fem stjärnor. Innebär det att Facebook-sidan snarare blir ett verktyg för att involvera nöjda kunder?

I denna metod finns det en koppling till Pinegars (2000, i Iruka & Brown Walter, 2014) samspelsgrader *coaching* och *reporting*. Orsaken till detta är att kunderna med sina recensioner gör det möjligt för Flygbolag 1 att förstå hur deras tjänster kan utvecklas samt vilka fördelar och nackdelar en ny tjänst har. Därigenom uppstår det låga grad av samspel genom recensioner på Facebook-sidan, trots att denna metod kan ses som både reaktiv och proaktiv. Att det endast

uppkommer låga samspelsgrader kan bero på att relationen mellan företaget och kunderna inte blir intim. Detta innebär således att hög aktivitet inte behöver betyda hög samspelsgrad.

5.1.3 Direktkontakt med kunderna

Utifrån vårt empiriska material har vi funnit att samtliga flygbolag använder direktkontakt med sina kunder för att involvera dem vid tjänsteutvecklingen, vilket enligt Respondent A och Respondent C exempelvis sker ombord på flygplanet när flygvärdinnorna möter kunderna. Dessutom berättar Respondent G från Konsultföretaget att de använder direktkontakt med sina kunder för att få en inblick i vad de tycker om de tjänster som erbjuds. Att metoden förekommer i två olika tjänstebranscher kan bero på att tjänsterna utförs av människor, vilket enligt Gummesson med flera (2010) är ett unikt särdrag för tjänster.

Direktkontakt som metod är diffus, eftersom kunderna kan vara mer eller mindre aktiva. De har möjlighet att berätta vad som bör förändras, men kan även ge en mer ingående förklaring till varför det bör ändras. Därför uppstår det inte enbart ett informationsutbyte, utan också den konversation som Lundkvist och Yakhlef (2004) redogör för. Trots att det inte alltid sker menar vi att möjligheten till att vara aktiva och bidra med värdefull kunskap gör att direktkontakt kan ses som det Kristensson med flera (2008) benämner proaktiv metod. Utifrån Pinegars (2000, i Iruka & Brown Walter, 2014) samspelsgrader uppstår det i metoden direktkontakt *coaching*, *reporting* och *advising*. Då kunderna genom direktkontakt kan berätta vad som bör utvecklas och hur en tjänst ska förbättras kan kundernas samspel med företaget kopplas till de två förstnämnda samspelsgraderna. Att det dessutom uppstår *advising* i denna metod beror på att till exempel Flygbolag 4 ringer upp sina mest frekventa kunder och stämmer av den nya tjänsten med dem. Därigenom blir inte kunderna knutna till projektet, men deltar för att säkerställa att den nya tjänsten möter deras behov och önskemål. Det är således konversationen mellan företag och kund som möjliggör en högre samspelsgrad. Detta kan jämföras med Facebook-sidan, som också är en blandning av en reaktiv och en proaktiv metod, men där det enbart förekommer låga samspelsgrader och ett informationsutbyte.

Genom att använda direktkontakt som metod kan kunderna ge feedback om flygbolagens tjänster till personal, som bland annat flygvärdinnor, incheckningspersonal och säljare. Därför kan dessa anställda ses som ”deltidstjänsteutvecklare”, vilket är vår egen benämning av fenomenet. Vid sidan om sina officiella arbetsuppgifter erhåller de idéer och tankar från kunderna som kan användas vid tjänsteutvecklingen. Då anställda inom Konsultföretaget

genom direktkontakt erhåller idéer och tankar från kunderna kan de också ses som "deltidstjänsteutvecklare". Detta kan jämföras med Sandéns (2007, s. 16) samt Lundkvist och Yakhlefs (2004) definitioner av kundinvolvering som interaktionen mellan utvecklingsteamet och kunderna. Vårt empiriska material påvisar emellertid att det inte enbart är utvecklingsteamet som involverar kunderna vid tjänsteutveckling. Därigenom behövs en ny syn på vad som definierar en tjänsteutvecklare, vilket vårt begrepp "deltidstjänsteutvecklare" bidrar med.

Ett ytterligare argument till varför personalen kan ses som "deltidstjänsteutvecklare" är Johnes och Storeys (1998) teori att tjänster enkelt kan modifieras av enskilda servicearbetare. Detta menar även Respondent E, då ett beslut om en ny tjänst kan börja med att Flygbolag 4 pratar med en flygvärdinna om idén som sedan ger ett klartecken om den är genomförbar. Trots att vårt empiriska material påvisar att samtliga flygbolag arbetar med tjänsteutveckling har vi inte funnit att de har utvecklingsavdelningar. En anledning till detta kan vara att "deltidstjänsteutvecklarna" får kännedom om kundernas behov och önskemål, vilket således gör de mindre beroende av att ha en utvecklingsavdelning. Detta stärker Toivonens och Touminens (2009) teori att tjänsteföretag sällan har utvecklingsavdelningar, eftersom kunderna involveras.

Utifrån Alam och Perry (2002) samt Johnson med fleras (2000) tjänsteutvecklingsprocesser finner vi ingen fas eller aktivitet som kan beskriva den interaktion som uppstår mellan kunderna och "deltidstjänsteutvecklarna". De två processerna startar med en strategifas för att sedan gå vidare till idégenerering. Då flygbolagens anställda erhåller idéer från kunderna redan innan tjänsteutvecklingens start kan detta vara en fas som infaller innan strategifasen.

5.1.4 Enkätundersökningar

De fallföretag som använder enkätundersökningar för att involvera sina kunder vid tjänsteutvecklingen är Flygbolag 1, Flygbolag 2, Flygbolag 3 och Flygbolag 4. Enligt Respondent B, Respondent D och Respondent E ger enkäter ett mer omfattande resultat och därigenom blir det möjligt att identifiera ett mönster bland kunderna, vilket enligt Respondent D görs med ett tvärsnitt från kunddatabasen. Respondent G från Konsultföretaget nämner inte att de använder enkätundersökningar bland sina kunder. Detta kan bero på att flygbolagens tjänster ska passa en större kundgrupp till skillnad mot Konsultföretaget, vars tjänster är anpassade för den enskilda kunden.

Enkätundersökningar kan kopplas till Kristensson med fleras (2008) teori om reaktiva metoder, eftersom respondenterna berättar att de med ett brett svarsmönster kan skraddarsy en tjänst som passar marknaden. Dessutom har kunderna en passiv roll i denna metod, då de endast svarar på flygbolagens frågor. Ett ytterligare argument till varför denna metod kan ses som reaktiv är att Respondent E berättar att den inte alltid tydliggör kundernas aktuella problem, vilket da Mota Pedrosa (2012) menar kännetecknar reaktiva metoder. Detta kan liknas vid Respondent E:s beskrivning av enkäter som ”platta”. Då flygbolagens kunder endast kan ge ytliga svar genom denna metod uppstår det ingen konversation mellan företag och kund. Utifrån Lundkvist och Yakhlefs (2004) teori om konversationella tillvägagångssätt kan det därför inte skapas sociala band mellan flygbolagen och kunderna.

På grund av att kunderna har en begränsad aktivitet när de svarar på flygbolagens enkäter uppstår endast de två samspelsgraderna *coaching* och *reporting*. Eftersom syftet med denna metod är att få en inblick i vad den stora kundmassan tycker om flygföretagens tjänster kan det vara tidskrävande att involvera kunderna i högre grad. Enkätundersökningar kan liknas vid *My SAS Idea*, eftersom vi har funnit att de båda är reaktiva metoder med låga samspelsgrader. Därmed stärker detta vårt antagande att det inte kan uppstå en hög samspelsgrad i metoder där kunderna har en passiv roll.

5.1.5 Fokusgrupper

De flygföretag som nämner att de använder fokusgrupper för att involvera kunderna vid tjänsteutvecklingen är Flygbolag 1, Flygbolag 2, Flygbolag 3 och SAS. Enligt Respondent A har Flygbolag 1 använt fokusgrupper för att ha en diskussion med sina kunder. Därmed kan fokusgrupper ses som en proaktiv metod, vilket innebär att kunderna har en aktiv roll. Detta eftersom att flygbolagen erhåller värdefull kunskap om kundernas behov och önskemål, vilket enligt Matthing med flera (2004) är syftet med proaktiva metoder. Den samspelsgrad som uppstår i fokusgrupper är *advising*, då flygbolagens kunder deltar för att säkerställa att den nya tjänsten möter deras behov och önskemål. Att det uppstår *advising* i fokusgrupper kan jämföras med direktkontakt med kunder. I båda metoderna sker det en konversation mellan företag och kund, vilket gör det möjligt att uppnå högre samspelsgrader.

Respondent D berättar att en risk med små fokusgrupper är att de enskilda individernas idéer inte alltid stämmer överens med den stora kundmassan. Därmed kan flygbolagen utifrån Weber med fleras (2012) teori riskera att en specifik kund envisas med sina egna idéer och blockerar

andras insikter. En ytterligare svårighet är enligt Respondent A att kunden kan uppleva metoden som tidskrävande. Detta kan skapa en friktion i den *co-creation* som uppstår när kunden vill bidra med sina idéer, men inte har tid till att vara medskapare.

5.1.6 Evenemang och kundträffar

Utifrån det empiriska materialet har vi funnit att Flygbolag 1, Flygbolag 3, Flygbolag 4 och Konsultföretaget arrangerar evenemang och träffar för att möta sina kunder, vilket betyder att metoderna förekommer hos olika typer av tjänsteföretag. Orsaken till detta kan vara att kundträffar gör det möjligt att möta den enskilda kunden, vilket är viktigt för både flygbolagen och Konsultföretaget. Respondent D berättar att stammisarna bjuds in till kundträffar och enligt Respondent E blir det genom evenemang möjligt att träffa allmänheten. Därigenom involveras olika typer av kunder i denna metod. Respondenterna från samtliga företag som använder denna metod berättar att de under evenemangen och träffarna får idéer och värdefull feedback från sina kunder. Dessutom kan metoden enligt Respondent A och Respondent D stärka kontakten mellan företaget och kunderna, vilket innebär att metoden bidrar till den konversation som Lundkvist och Yakhlef (2004) redogör för. Därigenom kan flygbolagen genom evenemang och kundträffar upptäcka, förstå och i slutändan uppfylla potentiella kundbehov, vilket Narver med flera (2004) menar är utmärkande för proaktiva metoder.

Den samspelsgrad som uppstår under evenemang och kundträffar är *partnering*. Detta beror på att relationen mellan parterna i metoderna kan ses som intim och komplex samt att kunderna med sin insats säkerställer att den nya tjänsten blir framgångsrik. Det som gör att *partnering* endast förekommer i dessa metoder kan komma sig av att flygbolagen möter och lär känna kunderna. Därmed blir det möjligt att uppnå en nära relation, vilket ingen av de resterande metoderna möjliggör.

5.1.7 Flygbolagens metoder bidrar till en blandning av samspelsgrader

Vi kan utifrån vårt empiriska material urskilja att samtliga företag arbetar med att involvera sina kunder, vilket de gör genom en blandning av metoder. Då samspelsgraderna skiljer sig åt i de olika metoderna uppstår det allt från enkla informationsöverföringar till komplexa kunskapstransaktioner. Genom att använda metoder med olika samspelsgrader blir inte kundernas beteende statiskt och oföränderligt under involveringen. När flygbolagen använder både reaktiva och proaktiva metoder kan de utifrån Kristensson med flera (2008) samt Narver med flera (2004) uppnå optimal kundinvolvering. Vi har emellertid funnit att det finns ett samband mellan de fyra samspelsgraderna samt reaktiva och proaktiva metoder. Genom att

koppla samspelsgraderna till reaktiva och proaktiva metoder blir det tydligare hur interaktionen mellan företag och kund ter sig.

Vi kan se att flygbolagen involverar sina kunder vid tjänsteutveckling. Dessutom har vi fått en förståelse för hur tillvägagångssätten ser ut, men även vilka samspelsgrader som uppstår i metoderna. För att förstå motiveringen till kundinvolvering ska vi i kommande avsnitt analysera varför flygbolagen utvecklar tjänster.

5.2 Utveckling av flygbolagens tjänster för att skapa konkurrensfördelar

Priset och tillgängligheten är viktiga konkurrensmedel för Flygbolag 1, Flygbolag 2, Flygbolag 3 och Flygbolag 4, men dessutom nämns service som en konkurrensfördel. Vi kunde utifrån det empiriska materialet granska konkurrensmedlens ordningsföljd och fann att servicen kom på tredje eller fjärde plats. Detta kan bero på att priset och tillgängligheten är viktiga delar i den kärntjänst som företagen erbjuder, medan servicen blir en kompletterande tjänst. Liksom Respondent A berättar kan servicen avgöra vilket flygbolag kunden åker med i de fall flera företag erbjuder samma sträcka till ett snarlikt pris. Då servicen är en viktig konkurrensfaktor behöver flygbolagen fortlöpande utveckling av tjänster, vilket Johnson med flera (2000, s. 1) menar är en viktig faktor för att stärka konkurrensfördelarna och överleva konkurrensen.

Johne och Storey (1998) påpekar att tjänster kräver konstant utveckling och modifiering, då de snabbt blir föråldrade. Eftersom tekniken inom flygbranschen utvecklas måste även flygbolagens tjänster göra detsamma för att kunderna ska finna dem attraktiva, som exempelvis incheckning via SMS. Tjänsteutveckling är också viktig för flygbolagen utifrån teorin om tjänsters immaterialitet. Detta kan återigen kopplas till incheckningen via SMS, vilket är en tjänsteinnovation som är immateriell och därmed tämligen svår att patentera.

Ett av flygbolagens motiv till tjänsteutveckling är att det krävs ständig utveckling av tjänster för att servicen ska fortsätta vara en konkurrensfördel. Det ger emellertid inget svar på varför de väljer att involvera kunderna i denna process. Därför ska vi i kommande avsnitt analysera flygbolagens motiv till att involvera kunderna vid tjänsteutvecklingen.

5.3 Involvering av kunder för att utveckla attraktiva tjänster hos flygbolagen

I vårt empiriska material framkom det att alla de studerade flygbolagen vid utvecklingen av tjänster involverar sina kunder. Samtliga respondenter påpekar att det är viktigt att lyssna på

vad kunderna värdesätter för att kunna anpassa sig till marknadens efterfrågan. Detta kan kopplas till Sandéns (2007, s. 16) teori om kundinvolvering, eftersom flygbolagen genom interaktionen med sina kunder erhåller information om deras behov och önskemål. Därmed får företagen en inblick i vad kunderna efterfrågar, vilket utifrån Alam och Perrys (2002) teori kan öka den nya tjänstens framgångar. Detta sker inte enbart hos flygaktörerna, utan kan vara en viktig aspekt för tjänsteföretag generellt. Respondent G från Konsultföretaget berättar att de skapar sina tjänster i samråd med sina kunder, då de genom kundinvolveringen kan få en uppfattning om deras efterfrågan.

I och med att kunderna involveras vid flygbolagens tjänsteutveckling kan de ses som det Matthing med flera (2004) beskriver som medproducenter. Därmed uppstår den *co-creation* som Maklan med flera (2008) redogör för när flygbolagen tillsammans med kunderna arbetar för att öka värdet på tjänsten. I sin tur bidrar detta till en efterfrågad tjänst som blir en viktig konkurrensfördel för flygbolagen. Därför kan vi påstå att *co-creation* är ett verktyg som används av flygbolagen när de ska utveckla tjänster som är anpassade för marknaden. Utifrån det empiriska materialet kan vi anta att flygbolagen tycker att kunderna bidrar med värdefull input, vilket Sandén (2007, s. 17) menar är förutsättningen för att involveringen av kunder ska ha en positiv inverkan på tjänstens prestanda. Utifrån *My SAS Idea* tolkar vi att SAS motiv till att involvera sina kunder är detsamma som de andras. Som tidigare nämnts skriver SAS på dokumentet att syftet med hemsidan är att kunderna ska ha en möjlighet att bidra med idéer om hur företaget och dess tjänster kan förbättras. Tack vare att hemsidan enligt Respondent F fungerar som en öppen förslagslåda kan SAS utifrån inläggen identifiera kundernas beteenden samt upptäcka deras behov och önskemål. Det finns således ett samband mellan den interaktion som uppstår mellan kund och företag på *My SAS Idea* och det som Sandén (2007) benämner som kundinvolvering. Detta stämmer även in på Flygbolag 1:s Facebook-sida, eftersom Respondent A menar att konstruktiva tankar och idéer på Facebook förs vidare i organisationen. Därigenom kan kunderna med sina recensioner hjälpa företaget att öka kundvärdet.

På grund av att det genom *co-creation* uppstår en interaktion mellan företag och kund kan kundkontakten ses som en viktig faktor när kunderna involveras vid tjänsteutvecklingen. Utifrån det empiriska materialet fann vi att kundkontakten skiljer sig mellan flygbolagen. De små/medelstora företagen Flygbolag 1, Flygbolag 2 och Flygbolag 4 menar att deras kundkontakt är god. Enligt Respondent D från det stora flygbolaget är den generella

kundkontakten medelbra, medan kontakten med ett fåtal kunder upplevs som mycket god. Orsaken till detta kan vara att de små/medelstora företagen är mer lokala och närmare kunderna. Trots att kundkontakten skiljer sig mellan små/medelstora och stora flygbolag påverkar det inte deras tillvägagångssätt att involvera sina kunder. Detta beror på att flygbolagen involverar kunderna som de har god kontakt med i metoderna med hög samspelsgrad. I resterande metoder är kundkontakten inte lika väsentlig, eftersom samspelsgraden mellan flygbolagen och kunderna är låg.

En svårighet som respondenterna från flygbolagen nämner är när kunderna bidrar med idéer som inte är genomförbara. Idéerna som utvecklas hos flygbolagen är de som anses vara genomförbara och därför kopplar vi detta till att det krävs en viss kompetens från kundernas sida, vilket utifrån Weber med fleras (2012) teori är en faktor för att kunderna ska kunna vara delaktiga. Dessutom menar både Respondent C och Respondent F att företagen ibland kan utveckla nya tjänster som kunderna inte visste var möjliga. Detta kan betyda att kunderna inte alltid har en lika god inblick i verksamheten som flygbolagens anställda, vilket påverkar deras kompetens. Enligt Respondent A hanterar Flygbolag 1 denna svårighet genom att återkomma till kunden på Facebook-sidan och berätta varför deras idéer inte är möjliga att genomföra. Detta kan jämföras med *My SAS Idea*, där SAS inte förklarar varför idéer inte har lanserats. Då kunderna på hemsidan endast involveras när idéer ska genereras och inte senare i utvecklingsprocessen ställer vi oss frågan om de har ett intresse av att vara med under resterande faser i utvecklingsprocessen? När kunderna har bidragit med sin tid kan den begränsade delaktigheten hämma känslan av medskapande. Trots denna svårighet nämner samtliga respondenter att kundernas delaktighet kan bidra med värdefull input, vilket ökar tjänstens kundvärde och därmed dess framgång. Detta är därför en viktig motivering till varför flygbolagen väljer att involvera sina kunder vid tjänsteutvecklingen.

6. Avslutning

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att undersöka om aktörer inom flygbranschen involverar sina kunder vid tjänsteutveckling och vilka tillvägagångssätt som i sådana fall används. Med den första frågeställningen ville vi ta reda på *vilka metoder flygbolagen använder för att involvera sina kunder i tjänsteutvecklingsprocessen*. Studien visar att flygbolagen använder ett flertal metoder för att involvera kunderna i tjänsteutvecklingsprocessen och dessa är: *My SAS Idea*, recensionsfunktionen på Facebook, direktkontakt med kunder, enkätundersökningar, fokusgrupper samt evenemang och kundträffar.

Med vår andra frågeställning undersökte vi *vilken grad av samspel som uppstår i metoderna*. Vår studie visar att Pinegars (2000, i Iruka & Brown Walter, 2014) fyra samspelegrader *coaching, reporting, advising* och *partnering* förekommer i flygbolagens metoder, men graden av samspel som uppstår i metoderna skiljer sig emellertid åt. Genom att använda ett flertal metoder kan flygbolagen involvera olika typer av kunder samt olika gruppstorlekar, vilket bidrar till en blandning av samspelegrader. I och med detta uppkommer informationsöverföringar, men även komplexa kunskapstransaktioner mellan flygbolagen och kunderna.

Vidare undersökte den tredje frågeställningen *hur flygbolagen motiverar involveringen av kunder vid tjänsteutveckling och hur dessa motiv skiljer sig åt*. Studien påvisar att ett konkurrensmedel för flygbolagen är den service som erbjuds och därför behövs det ständig utveckling av nya och befintliga tjänster. Detta bekräftar Lin med fleras (2010) teori att tjänsteinnovationer är en viktig faktor för tjänsteföretag i en utsatt bransch. Genom att involvera kunderna vid tjänsteutvecklingen erhåller flygbolagen information om deras behov och preferenser, vilket möjliggör utvecklingen av en marknadsanpassad tjänst. Tack vare den *co-creation* som uppstår vid involveringen av kunderna kan ett gemensamt arbete mellan de två parterna öka tjänstens kundvärde. Utifrån analysen fastslås det att motiven till att involvera kunderna vid tjänsteutvecklingen inte skiljer sig åt mellan flygbolagen.

Med den fjärde frågeställningen ville vi undersöka *om flygbolagens företagsstorlek påverkar involveringen av kunder vid tjänsteutveckling*. Utifrån analysen kan vi fastställa att

företagsstorleken inte påverkar kundinvolveringen. Vi har funnit att motivet till att involvera kunderna är detsamma hos samtliga flygbolag och oberoende av företagsstorlek används till stor del samma metoder för att involvera kunderna. Därmed stämmer inte Ritter och Walters (2003) teori att små/medelstora företag är mer beroende av sina kunder i detta sammanhang. Den enda skillnaden är att Flygbolag 1 och SAS använder virtuella metoder. Eftersom Flygbolag 1 och SAS skiljer sig åt i företagsstorlek visar detta att det inte heller finns något mönster som särskiljer hur små och stora flygbolag arbetar med kundinvolvering på Internet.

Med våra slutsatser har vi fått kunskap om att flygbolagen involverar sina kunder vid tjänsteutveckling samt hur tillvägagångssätten kan se ut. I följande avsnitt kommer vi att redogöra för uppsatsens bidrag samt ge förslag till framtida forskning.

6.2 Studiens forskningsbidrag och nya infallsvinklar

Vår studie påvisar att kundinvolvering används vid tjänsteutveckling för att en ny tjänst ska bli framgångsrik. Detta eftersom kundernas engagemang gör det möjligt att utveckla en tjänst som är anpassad till marknaden. Därför har vi förhoppningar om att vår studie gör att tjänsteföretag värdesätter kundernas engagemang vid utvecklingen av nya och befintliga tjänster.

Dessutom har studien bidragit med en ny förståelse för involvering av kunder, eftersom vi har studerat de fyra samspeletsgraderna kopplat till kundinvolvering. Detta har gett oss en ökad kunskap om de metoder som används när kunderna involveras vid tjänsteutveckling, då interaktionen och samspelet mellan företag och kund tydliggörs. Eftersom vi har applicerat de fyra samspeletsgraderna på konkreta metoder hoppas vi att detta ska göra det enklare för tjänsteföretag att implementera forskningen om kundinvolvering vid utvecklingen av tjänster.

Ett ytterligare bidrag är att vi har funnit att personalen som möter kunderna kan beskrivas som "deltidstjänsteutvecklare". Trots att vi fann detta fenomen inom flygbranschen menar vi att det kan förekomma hos andra typer av tjänsteföretag. Begreppet är således ett viktigt bidrag till området Service Management, då det ger en förståelse för frontpersonalens delaktighet när kunderna involveras vid tjänsteutveckling.

Under studiens gång har vi uppmärksammat nya infallsvinklar, vilka visar på möjligheter till vidare studier inom forskningsfältet. I denna uppsats valde vi att begränsa oss till den svenska inrikesflygmarknaden, då vi har antagit att arbetet med kundinvolvering skiljer sig mellan

länder. För att få en ökad kunskap inom ämnet skulle det vara intressant att undersöka om kulturella skillnader mellan flygbolag från olika länder påverkar involveringen av kunder. Det skulle även vara intressant att undersöka kulturella skillnader i relation till företagsstorleken. Trots att vi har funnit att de svenska flygbolagens företagsstorlek inte påverkar hur de arbetar med kundinvolvering är vårt resultat inte generaliserbart på hela flygbranschen. Dessa förslag på vidare forskning kan öka förståelsen för kundinvolvering vid tjänsteutveckling.

7. Källförteckning

Alam, I. & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal Of Services Marketing*, Vol. 16, No 6, pp. 515-534

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Banks, S. (1999). The social professions and social policy: Proactive or reactive? *European Journal of Social Work*, Vol. 2, No. 3, pp. 327-339

Blindenbach-Driessen, F. & van den Ende, J. (2014). The locus of innovation: the effect of a separate innovation unit on exploration, exploitation, and ambidexterity in manufacturing and service firms. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31, No. 5, pp. 1089-1105

Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 343-378

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Chen, J. I. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688

da Mota Pedrosa, A. (2012), Customer integration during innovation development: an exploratory study in the logistics service industry. *Creativity And Innovation Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 263-276

de Brentani, U. (1995). New industrial service development: scenarios for success and failure. *Journal Of Business Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 93-103

Dimitriadis, S. & Stevens, E. (2008). Integrated customer relationship management for service activities. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 496 – 511

Droege, H., Hildebrand, D. & Forcada, M.A.H. (2009). Innovation in services: present findings, and future pathways. *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 131-155

Ettlie, J. & Reza, E. (1992). Organizational integration and process innovation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 4, pp. 795-827

Ettlie, J. & Rosenthal, S. (2011). Service versus manufacturing innovation. *Journal Of Product Innovation Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 285-299

Europeiska kommissionen. (2015). *Definition av SMF*.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_sv.htm
(Visad 2015-05-19)

Facebook. (2015). *Facebook for Business*.

https://www.facebook.com/FacebookMarketingUK?brand_redir=74100576336 (Visad 2015-04-26)

Gallouj, F. & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 19, No. 2, pp. 149-172

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber

Gummesson, E., Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations. *International Journal of Quality & Service Sciences*, Vol. 2, No. 1, pp 8-22

- Gunnarsson, P. (2013) *Utredning av förutsättningarna för lufttrafikföretag i Sverige*.
<https://www.transportstyrelsen.se/sv/Publikationer/Luftfart/Rapporter-2013---/utredning-av-forutsattningarna-for-lufttrafikforetag-i-sverige/> (Hämtad 2015-03-25)
- Iruka, C. H. & Brown Walter, A. (2014). Customer involvement management practices and customer retention in the hospitality industry. *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 17, pp. 49-60
- Johne, A. & Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. ¾, pp. 184 - 251
- Johnson, S. P., Menor, L. J., Roth, A. V. & Chase, R. B. (2000). A critical evaluation of the new service development process: integrating service innovation and service design. I Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (red). *New Service Development: Creating memorable experiences* (s. 1-27). Thousand Oaks: SAGE Publications
- Kristensson, P. Matthing, J. & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 474 - 491
- Lin, R., Chen, R. & Chiu, K. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management And Data Systems*, Vol. 110, No. 1, pp. 111-133
- Lundkvist, A. & Yakhlef, A. (2004). Customer involvement in new service development: a conversational approach. *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 2/3, pp. 249-257
- Lusch, R. & Nambisan, S. (2015). Service innovation: a service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 155-176
- Maklan, S. Knox, S. & Ryals, L. (2008). New trends in innovation and customer relationship management. *International Journal Of Market Research*, Vol. 50, No. 2, pp. 221-240

Matthing, J., Sandén, B. & Edvardsson, B. (2004). New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 479-498

My SAS Idea. (2015). <https://mysasidea.flysas.net/> (Visad 2015-04-25)

Narver, J., Slater, S. & MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal Of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 334-347

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Retriver AB. (2015). <http://web.retriever-info.com/services/businessinfo.html> (Visad 2015-05-25)

Ritter, T. & Walter, A. (2003). Relationship-specific antecedents of customer involvement in new product development. *International Journal of Technology Management*, Vol. 26, No. 576, pp. 482-498

Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S.W. & Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 696-715

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Sandén, B. (2007). *The customer's role in new service development*. Diss. Karlstads universitet. Karlstads universitet: Avdelningen för företagsekonomi

Scott, A. (1990). *Ideology and the new social movements*. London: Unwin Hyman

Shekar, A. (2007). An innovative model of service development: a process guide for service managers. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 12, No. 1, artikel 4

Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 432-455

Toivonen, M. & Touminen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 5, pp. 887-902

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Vaisnora, A. & Petraite, M. (2012). The enablement of customer's participation in the open innovation process: an analytical framework. *Economics & Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 1600-1612

von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management Science*, Vol. 40, No. 4, pp. 429-439

Weber, M. E. A., Weggeman, M. C. D. P. & van Aken, J. E. (2012). Developing what customers really need: involving customers in innovations. *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 9, No. 3, 1250018 (15 pages)

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 2, pp. 33-45

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide Flygbolag 1 och Flygbolag 2

Förklaring av begrepp

Tjänsteutveckling: utveckling av nya eller redan befintliga tjänster.

Tjänsteutvecklingsprocess: en process som tar upp alla de faser/aktiviteter som ingår i tjänsteutvecklingen.

Frågor

Om respondenten

1. Vilken befattning har du?
2. Hur länge har du arbetat i företaget?
3. Berätta kort om din roll? Vilka är dina arbetsuppgifter?
4. Hur länge har du arbetat inom dessa områden?

Om företaget

5. Vilka är viktiga konkurrensmedel för er som företag?

Tjänsteutveckling

6. Hur arbetar ert företag med tjänsteutveckling?
7. Hur bestämmer ni vilka tjänster som ska utvecklas?
8. Hur ser processen ut vid utveckling av tjänster?
9. Hur länge har ni som företag arbetat med tjänsteutveckling?
10. Vad är ert mål med tjänsteutveckling?

Kundinvolvering

11. Hur upplever du att kontakten med era kunder är?
12. Involveras företagets kunder under tjänsteutvecklingsprocessen?
13. När i utvecklingsprocessen involveras kunderna?
14. Hur väljer ni vilka kunder som ska delta i tjänsteutvecklingsprocessen?

15. Vilka metoder använder ert företag när ni ska involvera kunderna i tjänsteutvecklingsprocessen?

16. När tycker du att kunden bidrar som mest i tjänsteutvecklingsprocessen?

Övrigt

17. Känner ni till begreppet *Customer Involvement Management*?

Bilaga 2. Intervjuguide Flygbolag 3 och Flygbolag 4

Förklaring av begrepp

Tjänsteutveckling: utveckling av nya eller redan befintliga tjänster.

Tjänsteutvecklingsprocess: en process som tar upp alla de faser/aktiviteter som ingår i tjänsteutvecklingen. Exempelvis kan två faser i processen vara idégenerering och testning av tjänsten.

Frågor

Om respondenten

1. Vilken befattning har du?
2. Hur länge har du arbetat i företaget?
3. Berätta kort om din roll. Vilka är dina arbetsuppgifter?
4. Hur länge har du arbetat med detta?

Om företaget

5. Vilka är viktiga konkurrensmedel för er som företag?

Tjänsteutveckling

6. Hur arbetar ert företag med tjänsteutveckling?
7. Hur bestämmer ni vilka tjänster som ska utvecklas?
8. Hur ser processen ut vid utvecklingen av tjänster?
9. Hur länge har ni som företag arbetat med tjänsteutveckling?
10. Vad är ert mål med utvecklingen av tjänster?

Kundinvolvering

11. Hur upplever du att kontakten med era kunder är?
12. Involveras företagets kunder när ni utvecklar tjänster?
13. När involveras kunderna när ni utvecklar tjänster?
14. Hur väljer ni vilka kunder som ska delta vid utvecklingen av tjänster?

15. Vilka metoder använder ert företag när ni ska involvera kunderna?

16. När tycker du att kunden bidrar som mest vid utvecklingen av tjänster?

Övrigt

17. Känner du till begreppet *Customer Involvement Management*?

Bilaga 3. Intervjuguide SAS

1. Hur länge har du arbetat på SAS?
2. Hur går ni tillväga när ni märker kundernas inlägg på hemsidan *My SAS Idea*?
3. Varför skiljer sig antalet ”launched”-märkta inlägg i de olika kategorierna?

Bilaga 4. Intervjuguide Konsultföretaget

Förklaring av begrepp

Tjänsteutveckling: utveckling av nya eller redan befintliga tjänster.

Tjänsteutvecklingsprocess: en process som tar upp alla de faser/aktiviteter som ingår i tjänsteutvecklingen. Exempelvis kan två faser i processen vara idégenerering och testning av tjänsten.

Frågor

Om respondenten

1. Vilken befattning har du?
2. Hur länge har du arbetat i företaget?
3. Berätta kort om din roll? Vilka är dina arbetsuppgifter?
4. Hur länge har du arbetat med detta?

Tjänsteutveckling

5. Hur kan processen vid utvecklingen av tjänster se ut?

Kundinvolvering

6. Involveras företagets kunder vid utvecklingen av tjänster?
7. När involveras vid utvecklingen av tjänster?
8. Vilka kunder deltar vid utvecklingen av tjänster?
9. Vilka metoder används för att involvera kunderna?
10. När tycker du att kunden bidrar som mest vid utvecklingen av tjänster?

Övrigt

11. Känner du till begreppet *Customer Involvement Management*?