



# Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Erik Sunnerdahl  
&  
Erik Forsberg

## Delaktighet hos frontpersonal

- En studie om tjänsteinnovation

## Involvement of front-line employees

- A case study about service innovation

Magisteruppsats 15 högskolepoäng  
Företagsekonomi

Termin: VT 2010  
Handledare: Per Skälén &  
Jenny Karlsson

## **Abstract**

This essay concerns employee involvement in service innovation and was made at the hotel Selma Spa situated in Sunne, Sweden.

The study has been using a qualitative approach in which empirical data was gathered through depth interviews. The study aimed to investigate whether the front-line employee in a Swedish service company were involved in the service innovation processes at the company.

Focus will be given to how the internal communication works and affects the innovation climate at Selma Spa. The theory in the study was gathered through scientific articles and literature in the field of service innovation. The theory in the study was gathered through scientific articles and literature in the field of service innovation.

For empirical reasons, the issues were expanded during the study. This was because of the fact that data showed that the frontline employees was unaware of how Selma Spa's strategy and vision looked like. This affects, according to the theories, the degree of involvement of the frontline employees in the innovation processes and is therefore relevant for this study.

The analysis showed that the internal communication at Selma Spa could be improved considerably. The strategic unawareness of the frontline employees was proved to affect the service innovation process at Selma Spa. The combination of lack of internal communication and strategic unawareness made the authors to come to the conclusion that the employee involvement at Selma Spa was to some extent insufficient. At the end date of the study, there was however indications that Selma Spa was trying to overcome these problems.

## **Sammanfattning**

Denna undersökning behandlar ämnet medarbetarinvolvering inom tjänsteinnovation och genomfördes på Selma Spa i Sunne.

Vi har använt en kvalitativ metod där empirin är uppbyggd av djupgående intervjuer. Studien syftar till att undersöka huruvida frontpersonalen på Selma Spa är delaktiga i tjänsteinnovationsprocesser på företaget. Fokus kommer att riktas mot huruvida den interna kommunikationen fungerar och påverkar innovationsklimatet på Selma Spa. Teorin i studien har inhämtats via vetenskapliga artiklar och litteratur inom området tjänsteinnovation.

Av empiriska skäl så fick frågeställningarna under studiens gång utvidgas, då data visade att frontpersonalen var omedvetna om hur Selma Spas strategi och vision såg ut. Detta påverkar enligt teorin graden av involvering hos frontpersonalen i innovationsprocesser och är därav relevant för denna studie.

Analysen visade att den interna kommunikationen på Selma Spa skulle kunna förbättras avsevärt. Kombinationen av bristerna i den interna kommunikationen och den strategiska omedvetenheten som förelåg hos frontpersonalen gjorde att författarna ansåg sig kunna påvisa att medarbetarinvolveringen på Selma Spa till viss del var av bristande karaktär. Vid slutdatumet av studien fanns dock indikationer på att Selma Spa skulle försöka att komma tillrätta med sina problem.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1. Företagspresentation .....	7
1.2. Problemdiskussion .....	8
1.2.1. Syfte och frågeställningar .....	8
<b>2. Metod</b> .....	<b>9</b>
2.1. Kvalitativ induktiv ansats .....	9
2.1.1. Vårt användande av en kvalitativ ansats .....	9
2.2. Fallstudie .....	10
2.2.1. Vårt val av fallstudie .....	10
2.3. Val av undersökningsenhet .....	10
2.3.1. Vårt val av undersökningsenhet .....	10
2.4. Val av intervjuobjekt .....	11
2.4.1. Vårt val av intervjuobjekt .....	11
2.5. Intervju .....	12
2.5.1. Vårt val av intervjumetod .....	13
2.6. Innehållsanalys av data .....	14
2.6.1. Vår datauppdelning .....	14
2.7. Metoddiskussion och trovärdighetsanalys .....	15
<b>3. Teori</b> .....	<b>16</b>
3.1. Vad är innovation? .....	16
3.2. Tjänsteinnovation .....	17
3.2.1. Innovationsklimatets beroende av strategisk medvetenhet .....	20
3.3. Företagskulturens påverkan på medarbetarnas roll i tjänsteinnovation ..	21
3.4. Frontpersonalens involvering i innovationsprocessen .....	22
3.4.1. Intern kommunikation .....	24
<b>4. Medarbetarinvolvering vid tjänsteinnovation på Selma Spa</b> .....	<b>26</b>
4.1. Intern kommunikation .....	26
4.1.1. Kommunikation av interna förändringar .....	28
4.1.2. Interna kommunikationsvägar .....	28
4.2. Strategisk medvetenhet hos frontpersonalen .....	29
4.3. Delaktighet och innovationsklimat .....	30
<b>5. Analys</b> .....	<b>33</b>
5.1. Intern kommunikation .....	34
5.2. Strategisk omedvetenhet hos frontpersonalen .....	35
5.3. Bristande delaktighet och bristande innovationsklimat .....	37
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>39</b>
<b>7. Egna reflektioner</b> .....	<b>41</b>
<b>8. Referenser</b> .....	<b>43</b>
<b>9. Bilagor</b> .....	<b>46</b>
9.1. Bilaga 1. Intervju med frontpersonal .....	46
9.2. Bilaga 2. Intervju med avdelningsansvarig + mellanchefer .....	48
9.3. Bilaga 3. Intervju med Anders Pertun VD .....	50

## METOD

### 1. Inledning

---

*Inledningskapitlet består av en introduktion och bakgrund till tjänsteinnovation och är direkt kopplad till efterföljande problemformulering och syfte. I inledningskapitlet finns även en presentation av Selma Spa.*

---

Först i slutet av 1970-talet och början av 1980-talet började företag på allvar intressera sig för tjänstesektorn. Det som drog igång detta intresse kan sägas vara två faktorer (Sundbo 1998):

- Det fanns ett sökande efter nya tillväxtfaktorer på grund av den då rådande lågkonjunkturen. De riktiga optimisterna hade förhoppningar på att tjänsteområdet skulle överta rollen som katalysator för hela världsekonomin.
- Lågkonjunkturen gjorde det nödvändigt att reflektera över kostnader, framförallt inom den offentliga sektorn. För att en möjlighet att skära ner på kostnader inom tjänsteverksamheten i den offentliga sektorn skulle existera, krävdes att kunskapen och uppföljningen av tjänsters produktivitet ökade.

Så sent som i början på 1980-talet ansågs tjänster mest som ett bihang till den produkt som skulle säljas. En tjänst var enbart något som tvunget skulle finnas för att en produkt skulle kunna levereras på ett för kunden tillfredställande sätt. På senare år har synsättet alltmer gått mot att tjänsten är kärnan i hela processen och hårdvaran, alltså själva produkten, är en komponent i hela det koncept kunden köper (Edvardsson 1996).

Det började även växa fram en ökad insikt inom företagen, att de kunde dra nytta av komparativa fördelar gentemot andra företag, både på sin hemmamarknad och i andra länder. Detta genom att differentiera tjänster kopplade till sin kärnverksamhet och på så sätt uppnå konkurrensfördelar. Företagen kom till insikt om att de kunde förbättra och rationalisera sina tjänster, och att de framförallt inte behövde erbjuda exakt samma tjänster som de gjort i årtionden. Den allmänna kännedomen om innovation började formas (Sundbo 1998).

Innovation är inget nytt fenomen, troligtvis lika gammalt som människan själv. Människan tycks ha en inbyggd förmåga av att hitta nya lösningar och förbättringar som sedan appliceras i praktiken (Fagerberg 2005). Definitionen

## METOD

på innovation går ofta isär inom forskningsvärlden. Tidd et al. (1997) definierar innovation som den process där nya idéer tas fram och vissa av dessa idéer utvecklas till framgångsfaktorer på marknaden. Baregheh et al. (2009) hävdar att någon universell definition av innovation inte funnits inom forskningsvärlden. De samlade in över 60 olika definitioner på innovation och försökte hitta en gemensam nämnare i dessa för att kunna göra en universell definition. Studien kom fram till följande definition:

*”Innovation är den etappvisa process där organisationer omvandlar idéer till nya/förbättrade produkter, tjänster eller processer för att påskynda, konkurrera och differentiera sig framgångsrikt på deras marknad”* (Baregheh et al. 2009 s 1334, fritt översatt<sup>1</sup>).

Forskning inom innovationsområdet, där fokus ligger på frontpersonalens medverkan, är inte lika omfattande som forskning med fokus på kundinvolvering. Frontpersonalens kunskap om vad kunden vill ha är vanligtvis gedigen (de Jong & Vermeulen 2003). I en studie rörande medarbetarinvolvering och dess effekter, påvisas att om frontpersonalen får vara med och påverka i ett innovationssammanhang, kan det ge positiva effekter på flera olika variabler. Kommunikationen inom företaget kan förbättras, dels mellan chefer och frontpersonal, men också chefernas interna kommunikation förbättras. Frontpersonalens motivation och arbetstillfredsställelse växer om de ges möjlighet att i diskussionsgrupper vara med och bidra till tjänsteinnovationsprocessen och ge förslag på nya tjänster. Medarbetarnas förslag bearbetas sedan av ledningen som förklarar huruvida förslaget kan genomföras eller ej. För att dessa diskussionsgrupper skall ha positiv inverkan, krävs att personalen får känna sig delaktiga och får påverka det framtida utbudet av förändringar inom företaget (Juravich et al. 1993).

### 1.1. Företagspresentation

Studien utfördes på Selma Spa i Sunne som är ett tjänsteföretag som öppnade portarna redan 1991 som den första spaanläggningen i Skandinavien. Hotellet har 75 heltidsanställda och ungefär lika många som är timanställda. Selma Spa ägs av Choice Hotels och har en lite speciell position i koncernen, då Selma Spas inriktning särskiljer sig från det ordinarie hotellutbudet. Tanken är att utbudet på Selma Spa skall vara unikt i fråga om tjänster och behandlingar inom friskvård. På anläggningen bedrivs träningsverksamhet där även

---

<sup>1</sup> “Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace.” (Baregheh et al. 2009 s 1334)

## METOD

invånarna i Sunne regelbundet kan komma och träna. De frekvent återkommande kunderna som bor i närområdet kallas på hotellet för ”träningsklubben”. Huvudsyftet med verksamheten på Selma Spa är dock att bedriva en hotell- och spaverksamhet. Selma Spa har de senaste åren av olika anledningar tvingats byta VD flertalet gånger. Selma Spa har ingen uttalad strategi för innovation.

### **1.2. Problemdiskussion**

På Selma Spa finns ett problem med hur träningsverksamheten i dagsläget fungerar. Problemet ligger delvis i att Selma Spa inte har ett fungerande tjänsteinnovationsklimat, och enligt VD Anders Pertun finns ett behov av att utveckla träningsavdelningen.

Undersökning ska fokusera på om enbart ledningen identifierar ett innovationsbehov eller om frontpersonalen i organisationen aktivt är delaktiga i Selma Spas tjänsteinnovation. Fokus kommer att riktas mot huruvida den interna kommunikationen fungerar på ett tillfredställande sätt, och hur den påverkar innovationsklimatet inom organisationen. Vidare ska undersökas huruvida frontpersonalen är involverad i tjänsteinnovationen och vad som påverkar delaktigheten.

#### ***1.2.1. Syfte och frågeställningar***

Syftet med denna studie är att undersöka utifall frontpersonalen på Selma Spa är delaktiga i dess tjänsteinnovation.

De frågor studien söker svar på är:

- Är frontpersonalen på Selma Spas träningsverksamhet involverade i tjänsteinnovation på företaget?
- Fungerar den interna kommunikationen på Selma Spa?
- Hur påverkas det interna innovationsklimatet inom organisationen av den interna kommunikationen?

Studiens frågeställningar utvidgades i och med att empirin visade att det förelåg en strategisk omedvetenhet hos frontpersonalen. Denna omedvetenhet antas påverka delaktigheten i tjänsteinnovation och vi har därför utvidgat frågeställningarna med följande fråga:

- Hur påverkar den strategiska omedvetenheten bland frontpersonalen innovationsklimatet på Selma Spa?

## METOD

### 2. Metod

---

*Detta kapitel redovisar vilka metoder vi har använt vid genomförandet av undersökningen på Selma Spa. Varje metod beskrivs först teoretiskt, för att sedan förmedla hur vi använde oss av den rent praktiskt.*

---

#### 2.1. Kvalitativ induktiv ansats

Undersökningens metodval har baserats utifrån det empiriska datamaterial som har samlats in via djupintervjuer. Det metodiska angreppssättet studien baseras på är kvalitativ ansats.

En kvalitativ ansats används när en djupgående förståelse och värdegrund skall insamlas kring ämnet. Vidare anses kvalitativa metoder användbara när en speciell problematik föreligger hos den enskilda enheten (Holme & Solvang 1997). Det som kännetecknar en kvalitativ ansats är att den inte har några fasta ramar utan är en metod som möjliggör flexibilitet för information. Denna flexibilitet möjliggör att information som ursprungligen inte var förväntad eller som har tillkommit under studiens gång kan användas (Jacobsen 2002).

En induktiv ansats passar in då slutsatser ska härledas från ett fåtal händelser. Framförallt kännetecknas induktion av att data som framkommer i empirin får en stor inverkan på vilken teori som ska användas (Jacobsen 2002).

##### **2.1.1. Vårt användande av en kvalitativ ansats**

Då ingen tidigare undersökning om medarbetarinvolvering på Selma Spa har genomförts finns anledning att anta att en kvalitativ induktiv metod var den mest lämpliga i vår studie. Detta styrks även genom att våra slutsatser kommer dras utifrån några få, men djupgående intervjuer.

För att på bästa sätt förstå hur Selma Spas medarbetarinvolvering fungerade krävdes flexibilitet, och den flexibilitet och öppenhet som en kvalitativ ansats lämnar är nödvändig då våra frågeställningar var ställda så att vi på bästa sätt skulle kunna förstå hur våra respondenter upplevde olika situationer. Vidare valdes en kvalitativ induktiv metod eftersom vi ville analysera den data vi fann i våra undersökningar på ett djupgående sätt. Det empiriska materialet fick stor inverkan på vilken teori som sedan användes. Ett bevis på att empirin fick styra en del av teorin styrks genom att strategisk medvetenhet har ett avsnitt i teorin.



## METOD

### **2.2. Fallstudie**

En fallstudie syftar till att välja ut en specifik händelse eller situation och utifrån denna händelse tolka innehållet för att kunna dra slutsatser i ett större sammanhang (Ejvegård 2009). Jacobsen (2002) hävdar att fallstudien kännetecknas av att undersökningen berör en utvald enhet. Fallstudien passar därmed bra in när problemområdet kräver en djupanalys, söker insikt, upptäckt och tolkning i en viss situation. Den används också med fördel då tidigare empirisk forskning saknas och undersökningen får anses vara av explorativ natur (Merriam 1999).

#### ***2.2.1. Vårt val av fallstudie***

V ville öka vår kunskap om hur medarbetarinvolveringen fungerade i tjänsteinnovationsprocessen på Selma Spa. Det har inte tidigare genomförts någon empirisk undersökning på Selma Spa inom detta område, vilket gjorde att undersökningen var av explorativ natur. Det gjorde att studien i våra ögon föreföll spännande och intressant att genomföra. Valet av en fallstudie baserades till stor del på grund av den omfattande information som krävdes om tjänsteinnovation och Selma Spa, tillsammans med den knappa tidsram som förelåg. Slutsatserna vi drog ska inte ses som några helhetsslutsatser om hur hela verksamheten fungerar på Selma Spa, utan snarare som indikationer om hur vi uppfattade situationen på träningsavdelningen.

### **2.3. Val av undersökningsenhet**

Vid fallstudier sker inte ett undersökningsurval på slumpmässiga grunder, utan istället utifrån vissa krav. Undersökningsenheten skall anpassas efter ett antal olika kriterier som skall vara väl motiverade för studiens fortsättning (Svenning 2003). Denscombe (2009) menar att den analysenhet som utses kommer utgöra det fall som skall undersökas i studien.

#### ***2.3.1. Vårt val av undersökningsenhet***

Studien inleddes med ett antal förutbestämda val angående hur vi ville att undersökningen skulle genomföras. Med hänsyn till studiens problemformulering och syfte valdes en viss intressentgrupp ut för att på ett bättre sätt kunna avgränsa uppsatsen.

För att genomföra denna undersökning ställdes ett antal kriterier upp som urvalsenheten skulle leva upp till.

## METOD

Urvalskriterier	
<b>Företag :</b>	Tjänsteföretag
	Medelstort företag
	Omfattande kundkontakt
	Aktiv frontpersonal
	Öppen organisation
	Företag i närområdet

Tabell 2.3.1.1 Urvalskriterier

Att företaget skulle vara ett tjänsteföretag med en aktiv frontpersonal baserades på att syftet med studien var att undersöka utifall frontpersonalen på ett tjänsteföretag är delaktiga i dess tjänsteinnovation. För att uppfylla detta syfte krävdes en aktiv frontpersonal med omfattande kundkontakt. Bristen på tid gjorde att undersökningen behövde ett företag inom ett rimligt avstånd från Karlstad. Genom samtal med Bo Edvardsson, professor på Handelshögskolan, kom vi i kontakt med Selma Spa. Selma Spas VD Anders Pertun som var intresserad av att genomföra denna studie på Selma Spa och därmed föll sig valet av undersökningsenheten naturligt. Att inrikta sig på träningsverksamheten var ett förslag av Pertun som vi ansåg förefalla intressant.

### 2.4. Val av intervjuobjekt

Urvalet av respondenter skall även det baseras på vilken bild av verkligheten undersökningen eftersträvar. Det kan vara ett hinder att få en representativ bild för hela organisationen. Ett fåtal respondenter kan inte svara för hela populationen (Jacobsen 2002).

#### 2.4.1. Vårt val av intervjuobjekt

Urvalskriterier	
<b>Respondenter :</b>	Frontpersonal, ledning, VD
	Erfarenhet
	Delaktighet

Tabell 2.4.1.1 Urvalskriterier

Respondenterna i studien valdes med hänsyn till deras roll och uppgifter på företaget. Sammantaget genomfördes sex olika intervjuer på företaget. Av de sex intervjuerna bestod fyra av frontpersonal, en utav avdelningschef och den sista intervjun gjordes med den verkställande direktören. Vilka personer ur frontpersonalen som skulle intervjuas valdes ut i samråd med avdelningschefen, vilket kan leda till att chefens subjektiva åsikt kan ha

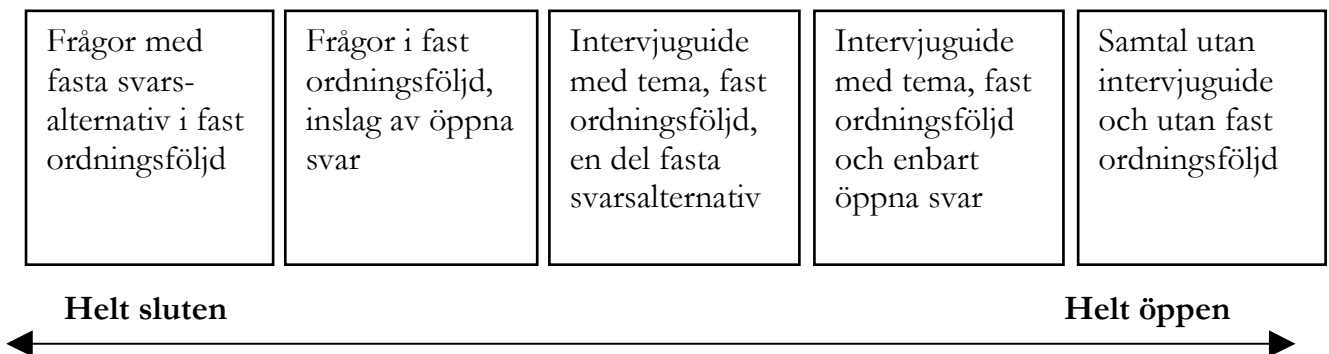
## METOD

påverkat vilka personer som valdes ut. Kravet från vår sida var att de som skulle intervjuas var heltidsanställda, vilket gjorde att urvalet var begränsat då det endast finns 5 stycken heltidsanställda på träningsavdelningen.

### 2.5. Intervju

När personlig åsikt och egen ståndpunkt i en viss fråga sökes är det fördelaktigt att välja intervju som metod. Det förtroende som skapas vid en personlig intervju leder vanligtvis till att information som berör känsliga frågor lättare kan besvaras av respondenten (Jacobsen 2002).

Graden av öppenhet som intervjuer ger upphov till, baseras på hur frågorna är framförda och vilken begränsning det lämnar åt den svarande personen. En helt sluten intervju kännetecknas av frågor med bestämda svarsalternativ. Det gör att undersökaren kan avgränsa vilka ämnen som skall bearbetas under intervjun. Det begränsar dock den intervjuade personen med ett visst antal givna svarsalternativ (Jacobsen 2002). På så vis tenderar intervjuobjektet att kunna förutse de svarsalternativ som sökes (Patel & Davidson 2003). En helt öppen intervju har inte någon begränsning eller styrning överhuvudtaget från den intervjuande parten. Nedan följer den matris som Jacobsen (2002) använder för att bestämma vilken grad av öppenhet undersökningen bör använda sig utav.



Figur 2:5:1 Grader av strukturering av en intervju (Jacobsen 2002, s 163).

## METOD

### *2.5.1. Vårt val av intervjumetod*

Undersökningen sökte subjektiva och personliga åsikter utav medarbetarna i företaget, vilket var anledningen till att vi valde en öppen inriktning på intervjuerna. Samtliga respondenter ur frontpersonalen fick information om att anonymitet råder för att på bästa sätt kunna få deras subjektiva åsikter i frågorna.

Inför intervjuerna gjordes en omfattande inläsning av teori på området tjänsteinnovation, intern kommunikation och medarbetarinvolvering så att frågorna som ställdes skulle vara så bra som möjligt. Med bestämda frågor och öppna svar lämnade undersökningen stor frihet till den svarande att själv berätta om sina erfarenheter och fylla ut med information som senare visade sig vara utav stort intresse för hur vi skulle tolka situationen på Selma Spa. Risken som togs med så öppna intervjuer var att svaren kunde ha saknat den data som vi eftersökte, men tack vare följdfrågor så anser vi att intervjuerna fick fram data som behövdes för att kunna dra slutsatser om hur medarbetarna involveras i tjänsteinnovationen.

Intervjuerna genomfördes i Selma Spas lokaler under förmiddagar, i en avskild del av loungen/baren. Detta innebar att rent praktiskt kunde det komma in folk och höra vad som sades, men detta var något som inte inträffade. Ingen av intervjuerna som gjordes blev avbrutna på ett oväntat eller oönskat sätt. Längden på intervjuerna varierade mellan ca 25 minuter upp till ca 50 minuter. Respondenten fick inte möjlighet att ta del av frågorna innan intervjutillfället, då vi ansåg att det då skulle föreligga en risk att frågorna skulle diskuteras bland personalen och att respondentens svar skulle kunna påverkats av andra respondenters åsikter. Intervjuerna gjordes under olika tillfällen, men vi var noggranna med att hinna med alla ur frontpersonalen på en och samma dag. Detta då respondenterna i frontpersonalen jobbar närmre varandra än vad de gör med exempelvis VD. Risken att frågorna skulle spridas vidare och att de visste vad de skulle handla om var därmed större.

Intervjuerna skickades efter genomförandet för transkribering och sammanställdes sedermera i en innehållsanalys som redogörs för senare i detta metodkapitel.

## METOD

### 2.6. Innehållsanalys av data

När inhämtad data skall analyseras kan det underlätta att dela upp denna i olika teman och kategorier. När data kategoriseras söker man data som liknar varandra för att på ett enkelt sätt söka samband mellan de olika kategorierna och de olika teman som finns. (Jacobsen 2007)

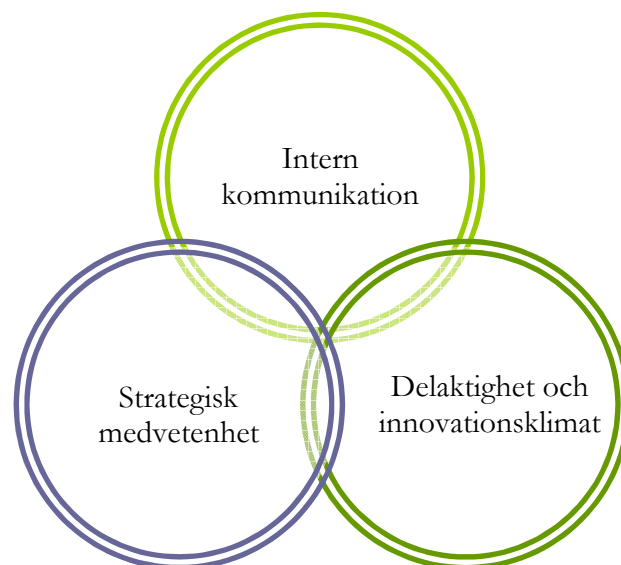


Figur 2.6 Innehållsanalys av data

#### 2.6.1. Vår datauppdelning

Då studien genomfördes lades mycket tid på att strukturera och kategorisera den data som kom fram under intervjuerna. Alla svar kunde kategoriseras under huvudrubriken medarbetarinvolvering, för att sedan struktureras upp under de underliggande teman som växte fram då studien ägde rum:

### Medarbetarinvolvering Selma



Figur 2.6.1 Medarbetarinvolvering

Med intern kommunikation menas all överföring av information som sker inom företaget. Till exempel kan det vara genom e-mail, anslagstavla, telefon eller genom en muntlig dialog. Med delaktighet och innovationsklimat avses i uppsatsen den av personalen upplevda graden av involvering i tjänsteinnovationsprocessen. Betydelsen av strategisk medvetenhet, som var det sista temat, växte fram under studiens gång, och visade sig ha en direkt påverkan på medarbetarinvolveringen på Selma Spa.

## METOD

### 2.7. Metoddiskussion och trovärdighetsanalys

För att bedöma kvalitén i studier används ofta begreppet reliabilitet. Reliabilitet kan tolkas som en synonym för pålitlighet och beskriver hur tillförlitlig och precis informationen som har tagits fram är och att analysen genomförts utan felaktigheter (Repstad 2007).

Vi anser att reliabiliteten i studien torde räknas som hög. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades noga. Att respondenterna hade kort tid att förbereda sig inför intervjun är en variabel som bör tas i beaktning när pålitligheten i vår undersökning diskuteras. Hade respondenterna haft längre tid på sig att förbereda sig inför intervjuerna skulle svaren möjligtvis blivit mer utförliga. Anledningen till den korta tid respondenterna fick förbereda sig, var som nämnt tidigare att vi ville få fram så subjektiva åsikter som möjligt, där respondenterna inte hann diskutera igenom frågorna med varandra på förhand. Hade frågorna lämnats i förväg hade risken funnits att respondenterna rådfrågat varandra och påverkats av andras åsikter. Sammantaget genomfördes sex olika intervjuer på företaget.

Ejvegård (2003) diskuterar betydelsen av att med kritiska ögon syna den teori som finns på området. Vi tycker att vår teori kan anses vara pålitlig, då vi har lagt ner mycket tid på att inhämta det vi tycker vara relevant och verkar trovärdigt. Teorin i undersökningen har främst hämtats från vetenskapliga artiklar.

### 3. Teori

---

*För att innovationsverksamhet skall utvecklas på ett positivt sätt görs liknelsen att för att en växt ska växa och bli stor krävs det att ett frö placeras i god jordmån och i allmänhet lämplig miljö. Det krävs också att någon tar hand om fröet och bidrar med vatten och gödsel (Ottosson 1999, s 53).*

---

#### 3.1. Vad är innovation?

Primärt innebär innovation förnyelse av någon funktion i en produktionsbaserad organisation (Sundbo 1998). Schumpeter (1934) definierade innovation som:

- Introduktion av en ny produkt eller en nytt produktutförande.
- Introduktion av en ny produktions- eller försäljningsmetod.
- Inträde på en ny marknad.
- Att på ett nytt sätt utnyttja råvaror
- Skapandet av en ny organisationell struktur i en bransch.

Schumpeters försök att definiera innovation har mött en hel del motstånd. Kritiker har ansett att den är alldeles för vid och inte tillräckligt avgränsad. Till Schumpeters försvar kan sägas att hans teorier behandlade ekonomisk utveckling mer än att specifikt definiera begreppet innovation. Kärnan i det budskap som Schumpeter försöker definiera som innovation, är när en ansträngning görs för att uppnå en ekonomisk vinning (Schumpeter 1934). Denna ekonomiska vinning kan ske både i form av en kostnadsreducering eller genom skapande av en ny inkomst. Innovationerna kan vara av olika karaktär (Sundbo 1998):

- Teknologisk.
- Intellektuell, i form av exempelvis konsultverksamhet.
- Fysiska förflyttningar, dock ej sådana som beror på ny teknologi.
- Beteende på marknaden, till exempel förnyelse av sin marknadsstrategi.

Innovation skiljer sig på många sätt markant mellan varuproducerande företag och tjänsteföretag. I ett producerande företag står ofta en forsknings- och utvecklingsavdelning bakom en förändring. I ett företag av ren tjänstekaraktär utförs oftast innovationen av personalen just i skapandet av tjänsten. Det är inte alls sällsynt att innovationen sker helt omedvetet av personalen och uppkommer på grund av viljan att tillfredställa kunden. Att tjänsteproducerande företag har en ren forskningsavdelning är ytterst sällsynt.

## TEORI

I synnerhet mindre tjänsteföretag lägger inna lika mycket fokus på att implementera en innovationsdriven marknadsstrategi än vad ett företag av liknande storlek i en mer varuproducerande bransch gör. En annan tendens är att ju mindre teknologi-intensiv företagens bransch är, desto mindre villiga är företagen att ta till sig ny kunskap som skulle kunna leda till verksamhetsutveckling. Innovationen sker därmed ofta i det moment tjänsten produceras och i samverkan med kunden (Fagerberg et al. 2005).

Många kopplar innovation till en ren uppfinning av fysisk karaktär. En innovation kan dock vara något så enkelt som en ändrad rutin när man på ett effektivare sätt tömmer en papperskorg. Själva uppfinningen är bara en liten del av hela det arbete som behöver göras för att det ska bli en lyckad innovation. Generellt brukar sägas att endast 10 % av en lyckosam innovation kan härledas enbart tillbaka till uppfinningen i sig. Resterande del består av entreprenörens arbetskraft, engagemang, säljförmåga och stöd från medarbetare och/eller organisationer (Ottosson 1999).

En drivkraft till innovation är att det är svårare för konkurrenter att kopiera en tjänst som är differentierad än vad det är att kopiera en mer standardiserad tjänst eller produkt. Ytterligare en stark faktor till innovation är då man är verksam i en bransch vars produkter eller tjänster har en kort livscykel. Det leder till att företagen hela tiden måste komma ut med nyheter och gör att innovationsförmågan måste vara hög (de Jong & Kemp 2003).

En välutvecklad innovationskultur inom företaget bidrar till en konkurrensfördel gentemot övriga marknaden. Detta gäller främst det unika, värdefulla och svårkopierade sättet företaget utvecklar och implementerar sina nya idéer på. Företaget kan genom tidigare projekts misslyckande lära sig av sina misstag för att förbättra processerna för innovationsutvecklande. (Vance et al. 2008)

### 3.2. Tjänsteinnovation

Området rörande tjänsteinnovationer har bara berörts i den akademiska världen från slutet av 1970-talet och framåt. Under de senaste 50 åren har antalet akademiska artiklar innehållande ordet ”innovation” ökat med cirka 10 gånger (Fagerberg et al. 2005).

I slutet av 1980-talet började industrin allt mer förstå innebörden av att erbjuda tjänster kopplade till sina produkter. Det fanns, och finns fortfarande,



## TEORI

en stor marknad för att koppla samman produkten man säljer med en tillhörande tjänst (Edvardsson 1990). de Brentani (1989, s252) gör gällande att:

*"... innovation has long been recognized as a critical factor in the marketing strategy for physical products; but services have received much less attention in this regard. In fact, researchers of new product development have been almost exclusively physical oriented, viewing services as simply a part of the goods and services mix and offering only limited insights about the kind of focus and adjustments that might be required for developing and marketing new services."*

Begreppet tjänsteinnovation har i facklitteraturen ofta fått en relativt oklar precisering. En tjänst ska vara ny för företaget eller vara en tydlig innovation av en redan befintlig tjänst (Edvardsson 1996). Forskning inom serviceområdet studerar vanligtvis innovation på företagsnivå, till exempel företagsinnovation i projektform. Litteraturen har en tendens att förbise att behovsidentifikation och innovationsidéer ofta kommer från de anställda. Vidare anses att innovation i litteraturen ofta framställs som stora radikala förändringar, men i verkligheten sker utvecklingen i form av mindre och stegvisa förbättringar över tiden (de Jong & Kemp 2003).

För att tjänsteprocessen som helhet skall fungera bra krävs några grundläggande villkor. Fakta skall ligga som grund för processen, som dessutom ska vara målinriktad och metodologiskt grundad. Detta betyder dock inte att en målsättning ibland kan vara att uppnå något diffust, exempelvis om riktlinjerna med ett specifikt projekt är att komma på så många nya idéer och förslag som möjligt till hur verksamheten skall utvecklas. Det viktiga är då att själva målsättningen med tjänsteutvecklingsprocessen i sig är tydlig. Att olika processer har målsättningar vars målsättnings noggrannhet skiljer sig beror på det faktum att alla tjänsteutvecklingsprocesser är unika, både gällande nyss nämnda mål men även i de olika delfaserna i projektet. Faserna i ett utvecklingsprojekt är ofta överlappande och de kan vara svåra att särskilja från varandra (Shostack 1984).

En stor del av den befintliga litteratur som berör serviceutveckling handlar om hur olika system, mer eller mindre formella, ska fungera för att stödja innovation på bästa sätt. De här systemen, eller modellerna, ska uppmuntra kreativitet och samla idéer. Dessa idéer ska sedan behandlas i någon form av utvecklingsprocess (de Jong & Vermeulen 2003). Studier har visat att företag kan, genom att använda en systematiserad modell, öka sin effektivitet (Chan et al. 1998). Flexibla företag kännetecknas av att de är duktiga på att kombinera

## TEORI

olika avdelningars kompetens och kunskap vid sin utveckling av nya aktiviteter (de Jong & Vermeulen 2003). Edvardsson (1996) menar vidare att för att öka upplevd kvalitet i kundens medvetande bör förutsättningar för tjänsteinnovation byggas inom företaget för att kvalitativa tjänster skall kunna levereras till kunden.

Specifikt för företagsutveckling inom tjänstesektorn är att det oftast inte krävs någon specifik forsknings- och utvecklingsavdelning. Det krävs inte heller att resurser läggs på att betala för patent eller licenser, utan utvecklingen kommer vanligtvis spontant från behov som uppmärksammas i den dagliga verksamheten (Brouwer 1997).

Tjänsteföretag behöver i allmänhet ha god kunskap om trender och utvecklingen i allmänhet inom företagets kärnverksamhet och själva tjänstens process och genomförande. Denna kunskap är sedan helt avgörande när det kommer till att effektivt genomföra tjänsteinnovationer i form av exempelvis nya förbättrade arbetsrutiner (de Jong & Vermeulen 2003).

Begreppet tjänstekonstruktion är ett uttryck som förekommer flitigt inom den litteratur som behandlar tjänsteinnovation. Begreppet ges lite olika betydelse av olika författare, dock skall tjänstekonstruktion ses som en del av ett tjänstekoncept. Edvardsson anser vidare att hela tjänsteerbjudandet, innehållande tjänstesystemets tillgångar, uppbyggnad och processer, är det som skall ses som själva tjänstekonstruktionen. Konstruktionen skall bestå av och innefatta allt som sker från det att idén kläcks till dess att tjänsten finns tillgänglig för kunden på marknaden. Själva idén är grunden i hela tjänsteerbjudandet och ska hitta sin bas i behovet hos en särskild kundgrupp på marknaden (Edvardsson 1996).

Alla intressenter, däribland konsumenter och den frontpersonal som skall möta den tilltänkta kunden, bör vara införstådda med vad den nya tjänsten skall tillföra. Detta för att på ett samordnat sätt kunna producera den nya tjänsten på ett tillfredställande sätt (Gustafsson och Johnson 2003).

En sak som är viktig att komma ihåg när det gäller tjänsteinnovation är att kunden är medproducent och ofta deltar i den process som realiserar tjänstens utförande. I vissa processer står kunden ensam som producent av tjänsten, men i andra tjänster är kunden beroende av andra kunder för att tjänsten ska uppfylla förväntningarna. Ett exempel på en sådan situation är vid ett nattklubbsbesök. Ett problem i processen för tjänster som även uppstår vid

## TEORI

utveckling av tjänster är hur en tjänst skall preciseras för kunden så att inte orealistiska förhoppningar uppstår. I de fall kundens förväntningar inte uppfylls av den tjänst som tillhandahålls, kommer glappet mellan förväntan och utfallet av tjänsteprocessen uppfattas som en kvalitetsbrist (Edvardsson 1996).

### ***3.2.1. Innovationsklimatets beroende av strategisk medvetenhet.***

Scheuing & Johnson (1989) diskuterar hur utvecklingen av nya tjänster skall genomföras på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Under första fasen i deras tjänsteutvecklingsmodell hävdar Scheuing & Johnson att för att uppnå ett lyckat tjänsteutvecklingsarbete krävs en genomtänkt strategi- och målformulering. Formuleringen skall baseras på företagsledningens mål och verksamhetens övergripande syfte. Detta är en grundläggande förutsättning för att kunna bedriva ett effektivt och fungerande innovationsarbete. Företagens tjänsteutveckling sker ofta genom snabba ogenomtänkta beslut som kan beskrivas som något av ett impuls genomförande. Innovationsidéer skall genomgå en process där de utifrån bedömningskriterier såsom vinstmöjligheter och genomförbarhet, skall granskas och därigenom kunna skilja goda idéer från de svaga (Scheuing & Johnson 1989).

Sundbo (1999) diskuterar betydelsen av involvering för anställda i mindre och medelstora serviceföretag. Dessa företag har inte ekonomiska resurser att använda rena utvecklingsavdelningar utan innovationsprocessen sker oftast av personalen på företaget som kommer med idéer på nya tjänster och processer. Ledningen har här en viktig roll då de avgör hur involverade personalen skall vara. Ledningen bestämmer om företaget kan gå vidare med förslaget eller om det av olika anledningar inte går att genomföra. Det är därför av stor vikt att ledningen är tydliga med företagets strategi och framtida mål så att personalen kan skräddarsy sina idéer på ett sätt som passar in i företagets strategi. Genom att ge medarbetarna befogenhet och få dem att känna sig delaktiga kan företaget på ett mer flexibelt sätt identifiera nya trender på marknaden och urskilja det behov som föreligger hos kunden för tillfället. Medarbetarinnovation kräver kompetens både bland frontpersonal och ledning. Kompetensen behövs för att kunna skapa innovationer samt implementera dessa på ett tillfredställande sätt. Sundbo hävdar vidare att varje medarbetare måste vara redo att stödja sina idéer med konkret information om varför dem skall genomföras, det kan vara så att det finns ett genomgående missnöje bland medarbetarna att de får för dålig respons på deras idéer, om

## TEORI

medarbetarna har bra anledningar och bakgrund till idéerna kan dessa missnöjen elimineras.

Medarbetarna måste vara motiverade till att komma med nya idéer och här har ledningen en stor roll i att som tidigare sagt förklara vilken strategi företaget i framtiden skall ha så att relevanta idéer uppstår. Medarbetarna har också en skyldighet att ta ansvar för sin delaktighet, de skall vara självgående och skall om möjligt aktivt försöka lösa de problem som finns på egen hand. Resultatet av Sundbos undersökning påvisar att sättet som ledningen tar emot idéerna har stor inverkan på medarbetarnas motivation och allmänna tillfredsställelse. Om inte förslaget blir implementerat inom företaget vill de åtminstone ha sin idé diskuterad och få goda skäl till varför den inte kan genomföras. Viljan att vara delaktighet bland frontpersonal är ofta stor och påverkar motivationen och arbetskvaliteten (Sundbo 1999).

### **3.3. Företagskulturens påverkan på medarbetarnas roll i tjänsteinnovation**

Det finns studier som påvisar att företagen har mycket att lära utav sina egna kunder. Kunder bidrar med idéer på förbättringar eller förslag på helt nya tjänster och kan på så vis vara involverade i innovationsprocessen inom företaget. En användning av kundens kompetens är en strategi som har blivit omtyckt och framgångsrik (Pralhad & Ramaswamy 2004). Tjänster produceras i en interaktion mellan kund och frontpersonal. Det är därför viktigt att de som skall vara medproducenter, i det här fallet frontpersonalen, är motiverade och kunniga för att en god kvalitet på tjänsten skall kunna levereras. De har en viktig del i en lyckad implementering av en ny tjänst med god kvalitet (de Jong & Vermeulen 2003).

För att medarbetarna på ett bra sätt ska kunna vara med och bidra till verksamhetsutveckling krävs, att det i organisationen finns ett klimat som tillåter de anställda att vara kreativa. Både företagskulturen och företags strategi speglas i sättet medarbetarna deltar i serviceinnovationen och visas i hur stor utsträckning de anser sig vara delaktiga i verksamhetsutvecklingen (Sundbo 1998). Kulturen inom företaget, ledningens syn på förändringar och dess förmåga att uppmuntra sina anställda till nytänkande blir allt viktigare för organisationer för att följa med i utvecklingen. Eftersom resultatet av ett projekt ofta är ovisst, gynnas medarbetarnas innovationsvilja av att veta att de inte blir straffade om resultatet inte skulle bli som önskat (de Jong & Vermeulen 2003). Då medarbetarna får vara tillräckligt självständiga i sina

## TEORI

arbetsuppgifter ökar deras förmåga att tänka fritt och därmed potentialen till att ett innovationstillfälle ska tas tillvara på. Generellt sett agerar de anställda enligt det i gruppen förväntade beteendet, vilket innebär att om företagskulturen i en organisation uppmuntrar ett öppet nytänkande, så kommer de anställda inte behöva ödsla tid på att fundera på hur de ska agera i en given situation (de Jong & Kemp 2003).

Innovationsförmågan anses öka hos de anställda när ett företag är verksam i en bransch där konkurrensen styrs av differentiering och inte enbart av priset, detta då en sådan situation verkar framkalla ett naturligt innovationsklimat. Då konkurrensen och marknadssituationen präglas av prispress finns inte samma möjlighet att satsa på innovation (de Jong & Kemp 2003). En annan faktor som främjar medarbetarnas kreativitet är då kundernas efterfrågan varierar, och personalen således blir tvungen att anpassa tjänsten efter varje enskild kunds önskemål (de Brentani 2001).

Resonemanget ovan belyses även av Edvardsson (1996) då han betonar medarbetarnas engagemang som en nyckelfaktor för kundens kvalitetsupplevelse. Engagemanget skapas enligt Edvardsson när medarbetarna får chansen att vara aktivt deltagande i utvecklingsprocessen av den nya tjänsten. Vidare behövs, för att medarbetarna skall hållas engagerade, utvecklande arbetsuppgifter och en trivsamt miljö på arbetsplatsen (Edvardsson 1996). Att involvera frontpersonalen i sin tjänsteinnovation ökar chansen att implementeringen av innovationen skall lyckas. Att låta de som är aktiva ut mot kunden få vara delaktiga i verksamhetens utveckling, ökar sannolikt personalens drivkraft att genomföra innovationsprocessen (de Jong & Vermeulen 2003).

Först när ett företag inom tjänstebranschen har en innovativ företagskultur kan stegvisa förbättringar ske kontinuerligt och bidra till att ge företaget konkurrensfördelar (de Brentani 2001).

### **3.4. Frontpersonalens involvering i innovationsprocessen**

För att tjänsteutveckling skall bedrivas på ett effektivt sätt krävs att företaget tar hänsyn till en rad olika parameterar. De Brentani (2001) gör gällande att vid tjänsteutveckling och innovation skall stor hänsyn tas till vad den mest kompetenta frontpersonalen anser om produkten. Frontpersonalen har också en synnerligen viktig roll i att förklara fördelar och användning av tjänsten för kunden så att implementationsfasen genomförs på ett smidigt sätt.

## TEORI

Vidare beskrivs frontpersonalens kunskap om kundernas behov som unik, och det är också frontpersonalen som först ser var det finns en möjlighet till innovation. Ju fler frekventa kontakter företagen har med externa intressenter, desto lättare blir det att känna igen en potentiell chans att utveckla en tjänst (de Brentani 2001). Ett annat sätt att öka medarbetarnas kreativitet är att låta dem utbyta arbetsuppgifter med varandra. Detta leder till att de anställda får en mer övergripande blick av verksamheten, och denna erfarenhet gör det lättare för medarbetarna att komma på kreativa idéer. En bredare arbetserfarenhet ökar även de anställdas förmåga att lösa problem (de Jong & Kemp 2003).

Betydelsen av en skicklig och motiverad frontpersonal är en avgörande faktor som påverkar huruvida företaget kommer att nå goda resultat eller ej. Det skall finnas ett intresse från ledningens sida att låta frontpersonalen vara delaktig i tjänsteutvecklingen, dels på grund av deras omfattande kunskaper om kundupplevelser och dels för att frontpersonalen skall vara motiverade att fortsätta sin karriär inom företaget (Grönroos 2002). Kunskapen som frontpersonalen besitter kan av företaget användas till att identifiera kundens behov och önskemål. Frontpersonalens involvering ökar också en positiv implementering av tjänsteutvecklingen och kan leda till att frontpersonalen behandlar kunden på ett bättre sätt när delaktigheten i innovationsprocessen varit hög (Schneider & Bowen 1984).

Frontpersonalens motivationsnivå är en variabel som har stor påverkan på huruvida företagets tjänsteinnovation kommer att implementeras effektivt. Innovationsforskningen har sparsamt berört implementeringsområdet för nya tjänster. Det finns dock forskning som hävdar att om företaget inte vid ett tidigt stadium i innovationsprocessen undersöker frontpersonalens förståelse och motivation för förändringen, riskerar de att slösa bort tid och pengar om företaget vid ett senare tillfälle upptäcker interna problem. Det är trots allt frontpersonalen som har störst del i genomförandet av tjänsten i slutändan och är en avgörande faktor för kvaliteten i tjänsten (Cadwallader et al. 2009).

Studier har visat att det har varit i utformningsfasen som frontpersonalen har bidragit som mest. De har i första hand varit med och utvecklat delar av tjänsten, samtidigt som de varit en bidragande del i tester av nya produktprototyper. Tack vare att frontpersonalen, då tjänster skall implementeras på bred front, effektiviserar införandet av en ny rutin genom att utbilda varandra internt så förenklas ledningens förmåga att lansera nya produkter på marknaden. Att låta medarbetarna delta i

## TEORI

tjänsteutvecklingsprocessen gör att tiden mellan att ett förslag kommer upp till dess att idén realiserar i verkligheten förkortas (Sonesson 2007).

### *3.4.1. Intern kommunikation*

En god kommunikation inom företaget är en förutsättning för motiverade och tillfredställda medarbetare. En god kommunikation är också avgörande för hur de anställdas attityd gentemot den information som anländer blir. Det är viktigt att de anställda får rätt information snabbt och via de kanaler som de föredrar. Informationen som de anställda anser vara viktigast är information angående företagets framtida planer, anställningsvillkor, framtida behov av personal och nya produkter och tjänster. Det vanligaste klagomålet gäller främst hastigheten informationen färdas från ledningen efter ett beslut eller övrig viktig information. Informationen skall inte bara delge vad det är som skall hända eller har hänt utan även förklara varför det händer. Organisationer som lägger ned kraft på att förbättra kommunikationsflödet mellan de olika avdelningarna kan komma att se en bättre motiverad och välinformerad personal där ovissheten och frågorna till ledningen minskar (Gelfand 1970).

White et al (2010) menar att den personliga påverkan är den viktigaste faktorn gällande personlig kommunikation inom en organisation. Rent optimalt ska den interna kommunikation sträva efter en balans, då för lite information kan leda till att frontpersonalens förtroende till ledningens förmåga att styra företaget brister. För mycket information kan emellertid leda till att personalen istället väljer att ignorera en del av den information de skulle tagit del av. Ett annat problem med för mycket information är att det ofta föregås av många tidskrävande möten, något som kan sänka effektiviteten. En orsak till bristande tillfredsställelse vad gäller kommunikation har visat sig kunna bero på graden av utbildning bland de anställda. Hög- och lågutbildade har ofta olika krav på hur mycket information de kan och vill ta del av (White et al. 2010).

Jo & Shim (2005) hävdar att ett fungerande kommunikationssystem ökar personalens förtroende för ledningen, och ökar därmed även tilliten till organisationen som helhet. Desto mer insatta personalen är i verksamheten, desto mindre kraft lägger personalen på att spekulera.

White et al (2010) beskriver att det finns ett samband mellan den interna kommunikationen och kulturen på företaget. Kulturen visar sig i form av hur involverade och engagerade personalen tillåts känna sig i organisationens

## TEORI

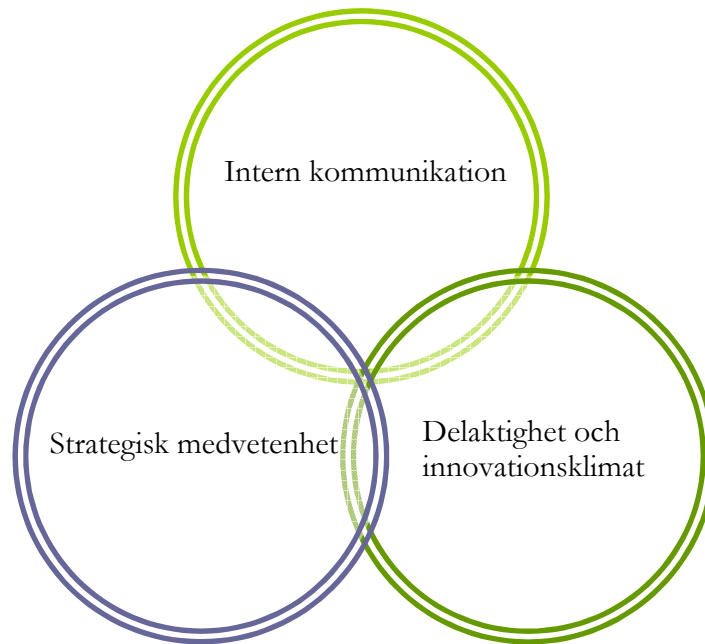
verksamhet. En bidragande faktor till en lyckad intern kommunikation har visat sig vara att informationen skall finnas att tillgå via flera olika kanaler. Personalen i White et als studie hade svårt att ta till sig information som skickas via e-mail, då de tenderade att bara läsa inledningen av utskicket. Allra bäst togs den information emot som gavs ansikte mot ansikte (White et al. 2010).



## 4. Medarbetarinvolvering vid tjänsteinnovation på Selma Spa

*Utifrån de intervjuer som gjordes på Selma Spa skall nu data redovisas.*

### Medarbetarinvolvering Selma Spa



Figur 4.1 Medarbetarinvolvering

#### 4.1. Intern kommunikation

Studien har undersökt hur den interna kommunikationen på Selma Spa uppfattas från de olika respondenternas synvinkel.

Samtliga respondenter hävdar att kommunikationen på Selma Spa skulle kunna förbättras mycket. Träningsavdelningen har varje månad ett möte, där de anställda skall uppdateras om vad som sker inom företaget. Egentligen är det meningen att personalen på träningsavdelningen även ska ha ett så kallat "onsdagsmöte". Att detta möte genomförs relativt sällan är något som respondenterna är överrens om. En genomgående åsikt bland frontpersonalen är att den information som kommer fram alltför ofta levereras för sent. Den information som diskuteras kommer främst från ledningen och berör förändringar på Selma Spa. Frontpersonalens åsikt är genomgående att alltför mycket av den information som kommer fram är vag och otydlig.

## EMPIRI

Företagets VD beskriver att mycket information som lämnas till exempelvis avdelningsansvariga försvinner någonstans på vägen. Meningen är att de skall förmedla den nya informationen till sina medarbetare på respektive avdelning. Problemet ligger i att Selma Spa har ett stort antal timanställda som endast jobbar då och då och det är svårt att få ut informationen till denna grupp. VDn uttrycker problematiken med att ta in samtliga medarbetare på ett möte varje gång det finns ny information, då kostnaden för detta skulle överstiga nyttan. Istället undersöks nya lösningar som exempelvis massutskick av e-post och sms.

Problemet med information som inte når hela vägen fram känns igen av flera av respondenter ur frontpersonalen. Det verkar vara ett problem både uppåt och nedåt i kommunikationstrappan i organisationen. En person ur frontpersonalen uttrycker sig så här:

*”Problemet vi har med kommunikationen är att det är svårt att få ut information till samtliga i personalen. Oftast stannar det någonstans på vägen ner. Trappan är lång”.*

Varje vecka skickas information ut om vad som är planerat inför helgen. En respondent med personalansvar hävdar dock att den informationen inte alltid uppmärksammas av samtliga medarbetare. Respondenten hävdar att det bör läggas ansvar på individen att själv ta aktivt söka och ta åt sig informationen. Oklarhet råder huruvida utskicket av information är otillräckligt eller om det är medarbetarnas informationssökande som inte är tillräckligt bra. I de data som kom fram under intervjuerna märktes att Selma Spa inte använde sig utav något tydligt kommunikationssystem. En anslagstavla användes där information skulle nå ut via lappar, men försvåras av att många av de som jobbar inom träningsverksamheten enbart är timanställda och inte är på plats med regelbundenhet. Respondenten med personalansvar tror att det kan bero på informationsflödet:

*”Det är svårt att få ut all information faktiskt. Jag vet inte varför det har blivit så. Det kanske är för att informationsflödet är så stort. Inför varje helg lämnas ny information ut som varje anställd skall vara medveten om.”*

Då informationen i bästa fall mailas ut till de timanställda, krävs det att de är mottagliga och aktivt kollar sin inkorg. I de fall informationen bara sätts upp på anslagstavlan är risken fortsatt stor att den inte når ut till berörda parter. En respondent är inne på följande och nämner att kommunikationsbiten är något

## EMPIRI

som måste förbättras. Ett system som anses skulle kunna fungera är sms, då det enligt respondenten inte är särskilt krävande att ta del av.

### **4.1.1. Kommunikation av interna förändringar**

Att informationen ofta är vag och otydlig märks tydligt när det gäller en större förändring som skall komma att äga rum vid det 20-års jubileum som sker nästa år, 2011. Frontpersonalen vet att förändringar skall komma att verkställas, men har ingen om vad det är som skall ske. Åsikter görs gällande, att med ca 8 månader kvar till att förändringarna skall realiseras, information med tydlighet borde finnas tillgängligt även för frontpersonalen. *”Nej, det enda ledningen säger är att det kommer ske en förändring, men vad vet vi inte. Och det får vi inte reda på”*. En annan respondent utvecklar detta resonemang vidare:

*”Det pratas om att nya förändringar inför 2011 i och med att Selma Spa fyller 20 år. Så just nu vet vi mer eller mindre ingenting om hur framtiden ser ut.”*

En tredje respondent ur frontpersonalen är inne på samma linje, när denne pratar om hur förändringar kommuniceras rent generellt till de anställda:

*”... Vi får ju veta vad som gäller, men kanske inte så snabbt som vi borde om man ska ha någon chans att säga vad man tycker och tänker. Det här tror vi inte på, vi ska göra något annat istället.”*

Samtliga medarbetare hävdar att om en mindre förändring skall göras så finns i regel inget hinder mot det. De får själva komma med förslag på eventuella förändringar och sedan tas ett beslut från en högre instans. Förslagen lämnas i regel till närmaste chef och tas eventuellt upp ytterligare en nivå beroende på vad förslaget gäller. Flera av respondenterna hävdar dock att en del av förslagen läggs på is och inget beslut överhuvudtaget tas.

### **4.1.2. Interna kommunikationsvägar**

En av respondenterna ur frontpersonalen hävdar att ledningen inte är särskilt lyhörd för nya idéer och att träningsavdelningen ofta kommer i skymundan. En annan respondent är dock av motsatt åsikt och hävdar att ledningen på Selma Spa är lyhörd och intresserad av frontpersonalens åsikter och tankar kring utveckling av nya tjänster. Problemet ligger dock, enligt respondenten, i att Selma Spa är en del i en koncern vilket gör att vissa beslut tas utanför husets väggar. Även om VD för Selma Spa gillar förslaget kan det ändå hända att det inte genomförs då koncernledningen har sista ordet. Respondenten,

## EMPIRI

vars förslag blivit nekat av koncernledningen, är osäker på om det brister i kommunikationen inom Selma Spa eller om det är pengar som är problemet:

*”Med tanke på att Selma Spa ingår i Choice-koncernen så måste ju beslut tas i flera olika steg. Så givetvis känner jag att folk lyssnar på min åsikt, men sen ibland kan man tycka att det inte händer någonting och vart den kommunikationen brister eller om det handlar om pengar, det kan ju inte jag svara på.”*

Selma Spa verkar i mångt och mycket vara en öppen organisation där de anställda har möjlighet att uttrycka sig och denna åsikts förstärks vissa av frontpersonalen. Medarbetarna anser att kommunikationstrappan inte är strikt hierarkisk, utan det är tillåtet att gå direkt till en högre beslutsfattare:

*”I första hand förmedlar jag det till min chef, är det något som jag tycker ligger ovanför min chef går jag exempelvis direkt till VD:n.”*

### **4.2. Strategisk medvetenhet hos frontpersonalen**

Avsnittet handlar om ur väl strategin är förankrad bland frontpersonalen och hur medvetna samt delaktiga respondenterna är i den framtida tjänsteinnovationen.

Samtliga respondenter i studien är eniga om att någon uttalad strategi och vision inte finns. Avdelningsansvarig erkänner också att det inte har jobbats särskilt intensivt på den punkten men att det är en förändring på gång. Respondenter ur frontpersonalen beskriver att de vet att förändringar kommer att ske. De tror att ledningen har en plan, men hävdar att frontpersonalen ännu inte fått någon information om detta. De för resonemanget vidare genom att göra gällande att de inte har någon kunskap ifall det existerar någon övergripande strategi eller vision. Samtliga medarbetare önskar att det skulle finnas en tydlig information som berör Selma Spas framtida strategi och vision och att de gärna skulle få denna information direkt från ledningsnivå.

Selma Spas VD anser att frontpersonalen har mycket bra idéer på tjänsteinnovation i verksamheten men att de inte alltid passar in i företagets framtid. Han anser att det är viktigt att frontpersonalen är medveten om vilka mål och visioner företaget har och vilken inriktning företaget kommer att ha i framtiden för att kunna komma med ”rätt” idéer. Mycket av det ansvaret ligger på ledningen. Och VD erkänner problemen med strategin:

## EMPIRI

*”Vi har inte haft en plan, och det hade vi inte innan jag tillträdde för ca ett år sedan, det är delvis därför jag är här. Vi har inte haft någon tydlig vision, men nu jobbar vi stenhårt på detta för att få till en förändring på området.”*

Selma Spas VD hävdar som tidigare sagts att någon uttalad strategi egentligen inte funnits tidigare, men att förändringar ligger relativt nära i tiden. VD Anders Pertuns målsättning är att ha ett nytt koncept och en ny vision inför framtiden. Detta är något som skall förankras hos medarbetarna inom en snar framtid. Han hävdar vidare att svårigheten ligger i att på rätt sätt förmedla vad förändringen kommer att innebära för Selma Spas strategi:

*”Först måste vi identifiera det nya konceptet på ett noggrant sätt, efter det får vi se vad vi behöver göra med Selma Spa för att tillrättalägga konceptet och begära de resurser som finns för att genomföra förändringarna.”*

Pertun menar att förändringen är en långsiktig process. Han poängterar att samtliga medarbetare skall vara delaktiga i den här utvecklingen och i synnerhet kommer frontpersonalens åsikter att behövas. Problemet ligger i att frontpersonalen vill veta exakt vad som kommer ske och så långt har inte projektet kommit ännu. Om Selma Spa skall lova vissa specifika förändringar och de sedan inte blir av, lär en stor besvikelse uppstå bland medarbetarna. Han hävdar att någon detaljplanering ännu inte finns utan processen tar lång tid.

### **4.3. Delaktighet och innovationsklimat**

Informationsproblemen som Selma Spa innehar, har även en koppling till hur delaktiga de anställda anser sig vara i ett innovationssammanhang samt i verksamhetsutvecklingen på Selma Spa. En respondent anser att vissa förändringar genomförs utan att medarbetarna hinner ge sin åsikt.

Ledningen över träningsverksamheten har en gång i månaden möte med frontpersonalen. På mötet finns det möjlighet att bidra med idéer till förändringar i verksamheten. Besluten på mötena sker främst genom majoritetsröstning och en diskussion om vilken som är den bästa lösningen på ett eventuellt problem. En respondent från frontpersonalen menar att det egentligen skall genomföras ett möte kontinuerligt varje vecka, men att detta inte brukar inträffa av olika anledningar. Respondenten fortsätter sedan förklara att mötena gäller personalstyrka som är närvarande på träningsverksamheten den dagen. Samtliga respondenter ur frontpersonalen skulle önska att fler avstämningsmöten skulle genomföras dels, då det ofta

## EMPIRI

finns ett behov av information, och dels att många idéer på förändringar i verksamheten finns.

Respondenten lämnar sedan ett exempel på tjänsteinnovation, när frontpersonalen tillsammans fick utveckla Selma Spas hemsida. Frontpersonalen hade enligt respondenten mer eller mindre fria händer och lyckades komma överens med ledning om en bra lösning för hemsidan. Pengar är något som respondenterna i frontpersonalen genomgående hävdar är det vanligaste hindret för förändring och innovation. Flertalet förslag som har uppmuntras av närmaste chef har sedan inte blivit av beroende på brist på pengar för utveckling. En respondent med personalansvar tror detta beror på att de förändringar som kommer ske 2011 inte är fastställda ännu och att det är därför flera förslag har fått avslag.

Den frihet som lämnas till frontpersonalen vid utvecklingen av de träningspass som Selma Spa erbjuder är vanligtvis stor. Frontpersonalen får vara med och bestämma vad träningspassen skall innehålla. Selma Spa har under en tid hyrt in ett antal pass från ett företag som utformar träningspass och sedan tar betalt i form av licensavgifter. För att lära sig passen får personalen kontinuerlig utbildning från konsultföretaget. Dessa träningspass har enligt frontpersonalen varit mycket populära både bland instruktörerna och kunderna och beläggningsgraden har varit hög. Ett av dessa träningspass togs bort och en av medarbetarna förklarar det så här:

*”Det var väldigt, väldigt populära pass, men det var för dyrt och ha det ena så det togs bort. Då var det beslut uppifrån som inte vi hade något att säga till om.”*

En respondent som har ansvaret över träningsverksamheten är av en annan uppfattning och menar att passen till en början var mycket populära men togs sedan bort på grund av att beläggningsgraden minskade drastiskt och det blev inte längre lönsamt att driva passet. I övrigt anser respondenten att passen är av god kvalitet men att kreativiteten och uppfinningsrikedomen minskat i och med införandet. Respondenten fortsätter sedan förklara att just innovationsförmågan och kreativiteten är viktiga egenskaper som varje medarbetare på Selma Spas träningsverksamhet bör inneha. Anledningen är dels att Selma Spa skall vara unikt i sitt utbud gentemot övriga konkurrenter och dels att personalen har så stor frihet just i utformandet av träningspassen att skapa den unika känslan för kunden. Selma Spas VD har en klar bild över varför passet tvingades lägga ned. Han hävdar att den största anledningen var att flexibiliteten blev lidande. Om en person råkar vara frånvarande en dag,

## EMPIRI

kan inte vilken ersättare som helst tas in. Medarbetarna måste nämligen vara licensierade för att få utföra passet. Han menar att det finns så mycket kompetens så att Selma Spa skall kunna utforma sina egna pass. Han säger:

*”Är det något vi får beröm här på Selma Spa så är det för kompetensen på vår frontpersonal. Det kan vara lite klagomål på inventarierna ibland, men ytterst sällan på personalen.”*

## 5. Analys

---

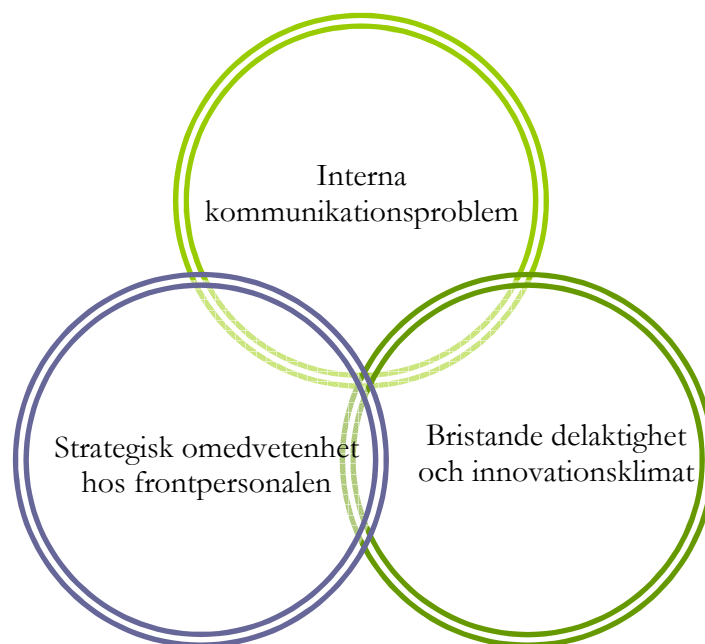
*Analysen skall koppla ihop den empiriska delen av studien som genomfördes på Selma Spa, med den teori som finns på området medarbetarinvolvering i tjänsteinnovation och intern kommunikation. Analysen kommer vidare att diskutera den strategiska omedvetenhet som visade sig föreligga bland frontpersonalen på Selma Spa.*

---

Studien har främst identifierat tre olika faktorer som påverkar medarbetarinvolveringen på Selma Spa. Med stöd av teorin kan sägas att olika typer av kommunikationsproblem, strategisk omedvetenhet och bristande innovationsklimat är variabler som påverkar medarbetarinvolveringen på företaget. I detta kapitel kommer den data som inhämtades i empiriavsnittet analyseras mer ingående med stöd av teorin.

Många av problemen som föreligger då Selma Spa ska få frontpersonalen delaktiga i tjänsteinnovationen är relaterade till huruvida den interna kommunikationen fungerar. Många av de svar som erhöles från respondenterna gav tydliga indikationer på data som hade sin grund i bristande kommunikation, och därmed ledde till bristande delaktighet. Den strategiska omedvetenheten som förelåg bland frontpersonalen visade sig även den leda till bristande medarbetarinvolvering i tjänsteinnovationen.

### Bristande medarbetarinvolvering



Figur 5.1 Bristande medarbetarinvolvering



## 5.1. Intern kommunikation

En fungerande kommunikation på företaget är enligt Gelfand (1970) en förutsättning för motiverade och tillfredställda medarbetare. Författarna har identifierat ett problem på Selma Spa med information som inte når ända fram till frontpersonalen och detta leder till ett genomgående irritationsmoment inom organisationen. En respondent beskriver kommunikationstrappan som lång, och illustrerar sin åsikt med hjälp av att peka på den fysiska trappa som går ner till tränings- och spaavdelningen. I likhet med Jo & Shim (2010) anser vi att ett fungerande kommunikationssystem kan öka frontpersonalens förtroende för ledningen. I data som framkom i empiri kunde urskönjas en viss distans, då uttryckt i stil med nyss nämnda ”trappan är lång”. Skulle frontpersonalen på ett bättre sätt få ta del utav information kan antas att också förtroendet för ledningen skulle bli bättre.

Gelfand (1970) menar vidare att om information inte förmedlas av företaget på ett bra sätt, så kan det leda till att personalen blir omotiverad och att ledningen kommer få lägga ner mycket mer tid på att svara på frågor från ovetande medarbetare. Selma Spas respondenter är enhälliga om att en förbättring av informationsflödet och kommunikationen i företaget måste ske, och det finns många idéer på nya kanaler som kan användas för att delge information. Dessa problem är något som Selma Spa måste ta itu med omgående för att inte personalens motivation och tilltro till ledningen skall påverkas.

Ledningen hävdar att kommunikationsproblemet grundläggande orsak ligger i att det finns en stor andel timanställda som inte kontinuerligt arbetar på Selma Spa. Företagets VD belyser detta problem genom att säga att det är för dyrt att kalla in alla anställda för ett möte så fort något viktigt ska förmedlas. Han nämner vidare att Selma Spa har tänkt börja med massutskick av sms. Vi anser, i likhet med Gelfand (1970), att informationen skall ske via de kanaler som personalen föredrar. Tycker medarbetarna att sms är en av de mest effektiva informationskanalerna, så anser vi att det är en bra lösning. Enligt oss ska medarbetarnas föredragna kommunikationskanal vara det tyngsta argumentet när Selma Spa skall utveckla sin interna kommunikation.

Enligt White et al (2010) finns ett problem med att medarbetarna inte kan ta till sig för mycket information på egen hand, och nämner att medarbetarna

tenderar att enbart läsa inledningen av exempelvis ett e-mail med information. På Selma Spa används ibland e-mail för att förmedla information till medarbetarna, men det framkom i empirin att det inte ansågs som ett effektivt sätt att nå ut med information. Detta problem är Selma Spa väl medvetna om, och förstärks av White et al (2010) teorier. White et al beskriver kommunikation som sker ansikte mot ansikte som den allra mest effektiva. Det är också den mest tidskrävande kommunikationskanalen, men att schemalägga någon timme i veckan för personer ur ledningsgruppen att gå runt på arbetsplatsen och spontant konversera med de anställda, bör kanske inte ses som resursslöseri eller ineffektivitet då det kan bidra till en öppnare företagskultur.

I ljuset av Sundbo (1999) belyses problemet med att frontpersonalens förslag inte alltid är underbyggda av argument som påvisar styrkan med att genomföra föreslagen innovation. Frontpersonalen på Selma Spa lämnar ibland förslag till tjänsteinnovation, vars styrka hade framkommit tydligare ifall innovatören hade kunnat visa upp ett efterfrågeunderlag eller liknande dokument. Denna argumentation styrks av en respondent som beskriver att om någon kommer med ett förslag och har en undersökning på hur många kunder som skulle vilja ha in exempelvis ett nytt träningspass, så skulle förslaget utredas mer noggrant.

Sundbo (1999) diskuterar vidare vikten av att ledningen låter frontpersonalen få reda på anledningen då en innovationsidé förkastas. Sundbo anser att det är viktigt att de egentliga skälen diskuteras, för att medarbetarnas motivationsnivå inte ska sjunka. Ignoreras de utan förklaring kommer graden av innovationsförmåga påverkas hos frontpersonalen. Författarna har identifierat att detta är ett problem som kan existera på Selma Spa, då respondenter ur frontpersonalen känner att många innovationsförslag förkastas på grund av kostnadsbesparingar. Vi är osäkra på ifall det är resursfrågan som är den verkliga anledningen, eller om det kan vara så att innovationsförslaget inte alltid kommer till ledningens bord.

## **5.2. Strategisk omedvetenhet hos frontpersonalen**

*”Vi har inte haft en plan, och det hade vi inte innan jag tillträdde för ca ett år sedan, det är delvis därför jag är här. Vi har inte haft någon tydlig vision, men nu jobbar vi stenhårt på detta för att få till en förändring på området.”*

Detta är ett citat som på ett tydligt sätt speglar både det respondenterna har sagt och hur författarna har uppfattat situationen på Selma Spa. Sundbo (1998)

belyser att frontpersonalens medverkan i tjänsteinnovationen underlättas då de anställda är väl insatta hur organisationen vill utvecklas och vilka mål som företaget har satt upp. Frontpersonalens medverkan i tjänsteinnovationen försvåras då de inte har tillräcklig kunskap inom vilka ramar de kan bidra med förslag. Att föreslå en ny typ av spinningpass, i de fall organisationen har beslutat sig att sluta med träningsverksamhet och enbart inrikta sig på rekreation, är ett exempel på när ett förslag till innovation kan, i grund och botten, vara bra men ligga utanför ramarna för vad företaget vill erbjuda i framtiden.

Shostack (1984) diskuterar hur en innovationsprocess som inte har någon tydlig inriktning eller ett klart mål, riskerar att bara skapa osäkerhet och negativ stämning bland de anställda inom organisationen. Vidare benämner Shostack implementering av målen hos frontpersonalen som en nyckelfaktor för att skapa en företagskultur som uppmuntrar till innovation. Detta är något som brister och framförallt tidigare har brustit på Selma Spa. En trend som märks bland respondenterna är att det faktum att organisationen bytt VD flera gånger de senaste åren gör att det finns en avsaknad av en långsiktig och tydlig strategi. Problemet är att frontpersonalen, i den mån de blivit upplysta och implementerade av företagets strategi, förvirrats av att strategin de senaste åren inte varit långsiktig.

Intervjun med Selma Spas VD belyser detta problem. Selma Spas VD Anders Pertun menar att detta är något som är under förändring. Han är medveten om att den strategiska omedvetenheten har varit en svaghet och personalen har dagen innan intervjun med Anders Pertun äger rum, fått reda på hur visionen för de kommande åren ser ut. Hotellet ska profilera sig mot ett delvis nytt segment på ett för Selma Spa nytt sätt. Den förankring Anders Pertun säger sig ha gjort hos de medarbetarna är helt i linje med hur Scheuing och Johnson (1989) menar att tjänsteinnovationsarbetet skall ha sin grund i en genomtänkt och väl förankrad strategi- och målformulering. Förankringen inom organisationen är enligt Scheuing och Johnson grundläggande för ett effektivt och väl fungerande innovationsarbete.

Just förankringen är något som inte fungerat tidigare på Selma Spa. Enligt ledningen är detta under förändring, men än så länge är detta en brist som kan understrykas i ljuset av Scheuing och Johnsons resonemang.

### **5.3. Bristande delaktighet och bristande innovationsklimat**

Företagskulturens inverkan på innovationsklimatet skall enligt flera författare inte underskattas (de Jong & Vermeulen 2003, de Brentani 2001, Edvardsson 1996). Kulturen på Selma Spa är relativt svår att tyda, då respondenterna både säger sig kunna uttrycka sina önskemål och gå direkt till ledningen med sina förslag, samtidigt som de i nästa andetag verkar uttrycka missnöje över ledningens brist på lyhördhet. Detta är ett faktum som en respondent uttrycker genom att undra ifall de tjänsteinnovationsförslag som läggs verkligen utreds.

I likhet med Sundbo (1999) så är det av stor vikt att företaget har goda skäl till varför inte en idé till innovation kan genomföras. Dock hävdas att stort ansvar ligger hos frontpersonalen att själva ta ansvar för sina idéer, och ha god bakgrund till varför en innovation skall genomföras. På Selma Spa finns frontpersonal som är duktiga på att identifiera problem, men kanske inte alla gånger har en innovativ lösning på dessa. Om personalen kom med goda genomtänkta förslag på innovativa lösningar skulle möjligtvis det öka innovationsklimatet.

De Brentani (2001) uttrycker att först när en organisation har en innovativ företagskultur kan frontpersonalen bidra med stegvisa tjänsteinnovationer. Som tidigare nämnts har Selma Spa under de senaste åren saknat denna typ av företagskultur.

Kommunikationsproblemen med strategin kan ses både som en brist på intern kommunikation, men också som att medarbetarna inte är särskilt involverade i vad det är som händer inom företaget. Detta är inte ett exempel på en innovativ företagskultur, och leder enligt de Brentani (2001) till att medarbetarnas engagemang när det gäller tjänsteinnovation och företagsutveckling begränsas.

Under intervjuerna uppmärksammades att frontpersonalen inte ansåg sig delaktiga i Selma Spas tjänsteinnovationsprocesser. Just delaktigheten är något som flera författare (Edvardsson 1996, de Jong & Vermeulen 2003, de Brentani 2001, Schneider & Bowen 1984, Grönroos 2002) hävdar är en avgörande faktor för att bedriva en fungerande verksamhet med en engagerad personal som kan skapa konkurrensfördelar. Om frontpersonalen på Selma Spa känner sig delaktiga i tjänsteinnovationsverksamheten förbättras förutsättningarna för en lyckad implementering av en ny tjänst då personalens drivkraft sannolikt är större än om de inte är involverade. Selma Spas

frontpersonals delaktighet i tjänsteinnovationen beskrivs av några respondenter som bristfällig, och åsikter görs gällande att frontpersonalen många gånger får reda på förändringar för sent, vilket leder till att de inte hinner vara med och påverka hur de tror förändringen skulle kunna genomföras på bästa sätt.

Frontpersonalens delaktighet kan även ifrågasättas då en respondent beskrev när ett populärt träningspass togs bort. Anledningen som angavs var att passet var för dyrt, och beslutet att ta bort passet kom direkt från ledningen. Frontpersonalen fick enligt respondenten ingen chans att ge sin syn på saken. Uttalandet tyder på bristande delaktighet, då ledningen helt har tagit detta beslut på egen hand. En bättre lösning hade enligt Gelfand (1970) varit att låta medarbetarna få en chans att göra sin röst hörd i detta beslut. Grönroos (2002) hävdar att personalen bör vara delaktig i tjänsteutvecklingen för att de skall vilja fortsätta sin karriär inom företaget. Detta skulle kunna bli ett problem för Selma Spa om frontpersonalen anser att de inte har något att säga till om.

Sonesson (2007) understryker vikten av att korta ner tjänsteutvecklingens processtid från förslag till genomförande, vilket kan göras genom att få med frontpersonalen redan i utformningsfasen av en större förändring. Sonessons argument är relevanta för Selma Spa då det framkommit i empirin att förändringar kommer att ske på företaget i samband med deras 20-års jubileum under 2011. Frontpersonalen har fått reda på att förändringar kommer att ske, men ännu inte vad det kommer innebära rent konkret. För att en implementering av förändringar skall ske effektivt bör Selma Spa i enlighet med Cadwallader et al. (2009) undersöka frontpersonalens förståelse för förändringen. Uppfattningen vi fick av VD Anders Pertun var att förändringarna var på gång men ännu inte helt bestämda. Pertun menade vidare att detta kunde vara ett gyllene tillfälle att involvera frontpersonalen.

## 6. Slutsats

---

*I detta kapitel följer en redogörelse för undersökningens resultat utifrån syfte och ställd problemformulering.*

---

Syftet med denna studie var att undersöka till vilken grad frontpersonalen på Selma Spa var delaktiga i företagets tjänsteinnovation. Undersökningen visade att det finns en stark koppling mellan innovationsklimat och kommunikation. En bidragande orsak till ett produktivt innovationsklimat visade sig vara ledningens förmåga att förmedla en tydlig strategi ut till sin frontpersonal. Detta är faktorer som påverkar frontpersonalens uppfattning om hur delaktiga och involverade de är i organisationen. Vidare leder brister i ledningens kommunikering av strategier och visioner till att ”fel” idéer tycks dyka upp. Med ”fel” idéer menas förslag som inte ligger inom ramarna för hur Selma Spa ska utvecklas. Dessa förslag är i förslagsgivarens ögon bra idéer, men faller bort på grund utav att ledningen vill utvecklas i en annan riktning, med en annan profilering.

Studien kan med allra högsta sannolikhet dra en slutsats att den interna kommunikationen påverkar innovationsklimatet på Selma Spa. För att frontpersonalen skall ha en chans att vara delaktiga i företagets utveckling krävs att kommunikationen fungerar mellan ledning och frontpersonal. Undersökning har identifierat att ett problem med att nå ut med viktig information ut till samtliga medarbetare föreligger, och att detta är ett irritationsmoment hos personalen på Selma Spa. Informationen måste komma ut i rätt tid och på rätt sätt, något som Selma Spa har haft problem med under senare år. Om Selma Spa löser problemen med den interna kommunikationen, förslagsvis med hjälp av till exempel massutskick av sms och e-mail, finns potential att kunna nå ut till samtliga anställda på ett effektivt sätt. Vi anser att det finns ett ansvar hos frontpersonalen att söka information mer aktivt på egen hand. Ledningen kan inte alltid lastas för att informationen inte alltid når hela vägen fram. Enligt empirin så skrivs information av vikt upp i en pärm. De är då mycket eget ansvar hos frontpersonalen att ta reda på vad som sker på företaget.

Vi anser att organisationens kommunikation i vissa avseenden är bra. Respondenterna har i intervjuerna gett indikationer på att Selma Spa i mångt och mycket kan uppvisa en stor grad av öppenhet inom organisationen. Författarna har inte identifierat några problem av hierarkisk art.

Frontpersonalen anser att de är involverade i tjänsteinnovationen på Selma Spa till viss del. Dock menar de att involveringen endast rör mindre förändringar som exempelvis en förändring i utformandet av ett pass. Samtliga respondenter i frontpersonalen hävdar att de vill vara mer involverade i större förändringar och att de vill ha ut information tidigare så att det skall gå att påverka innan en innovation är genomförd.

Innovationsklimatet som helhet på Selma Spa kan säkerligen utvecklas mycket. Den träningsavdelning som undersöktes har mycket erfarenhet från träning och får de bara rätt resurser och stöd kan de bidra med mycket kunskap som Selma Spa kan ha nytta av framöver. En slutsats är också att innovationsklimatet troligen kommer fungera på ett mer tillfredställande sätt i och med de nya förändringarna som är under utveckling. Selma Spas VD har enligt egen utsago stor tilltro till frontpersonalens kompetens på Selma Spa, och hävdar att de kommer bli betydligt mer involverade i företagets framtida innovationsprocesser.

## 7. Egna reflektioner

---

*I nedanstående kapitel redogörs för våra egna reflektioner. Här behandlas de problem som finns på undersökningsenheten Selma Spa samt förslag på lösningar till dessa problem.*

---

Vid undersökningens begynnelse besatt vi inte någon direkt djupgående kunskap om ämnet innovation och inte heller betydelsen av att involvera frontpersonalen i företagets tjänsteinnovation. Vår tro var att frontpersonalen på ett företag ofta har stor kunskap om vad kunder vill ha. I undersökningen av Selma Spa fann vi att olika variabler påverkar frontpersonalens uppfattning om hur delaktiga de känner sig och dessa variabler påverkar även frontpersonalens möjligheter att vara delaktig i tjänsteinnovationsprocessen. Vi fann att det var vitalt för Selma Spa att ha en fungerande kommunikation för att förbättra en innovativ företagskultur.

Då ett förslag till tjänsteinnovation åsidosätts bör Selma Spa, för att öka motivationsnivån och innovationsviljan hos medarbetarna, vara tydligare med vilka orsaker det är som gör att en föreslagen innovation inte genomförs. Denna tydlighet bör gälla oavsett anledning, så att förslagsgivaren känner att innovationsidén har utretts och att han/hon fått göra sin röst hörd.

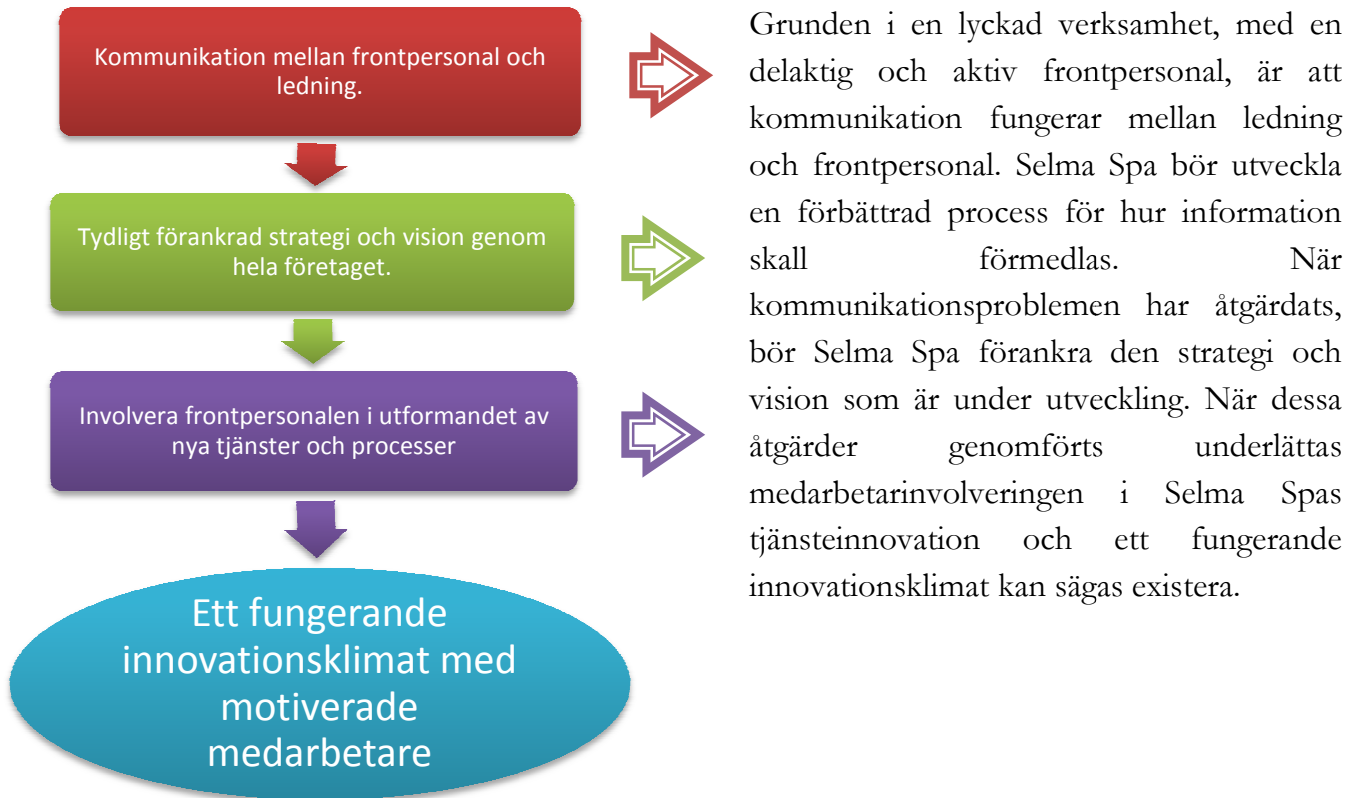
Vi anser det tämligen förvånande att Selma Spa inte har haft någon uttalad strategi och vision då vi anser att det är viktiga element för ett väl fungerande företag. Då vi inte genomfört någon intervju med den tidigare verkställande direktören är det svårt att säga ifall det kan ha funnits en strategi, men hur som helst har inte de anställda varit införstådda med vad den i så fall innebar.

Det framgår det av det empiriska materialet som utvanns från VD att en förändring är på gång på just denna punkt. Den strategi och vision som utvecklas tror vi kommer vara en avgörande faktor för hur Selma Spa kommer att lyckas i framtiden. Förändringarna som skall göras på Selma Spa anser författarna vara ett ypperligt tillfälle att på ett bättre sätt involvera sin frontpersonal i tjänsteinnovation. En ny strategi och vision som förankras hos frontpersonalen och som även förmedlar ett budskap om delaktighet i företagets framtid kommer att göra stor skillnad, då medarbetarnas motivationsnivå troligtvis kommer att öka.

Många av problemen på Selma Spa tror vi kan ha och göra med den brist på kontinuitet som företaget har haft. De har vid ett flertal tillfällen bytt VD och koncernledningen verkar inte haft någon långsiktig plan för hur verksamheten skall drivas och utvecklas.



Vi har utvecklat en modell, som redogör för de framgångsfaktorer vi anser Selma Spa bör fokusera på för att lyckas skapa ett väl fungerande innovationsklimat. Modellen fokuserar på att främja medarbetarinvolveringen och innovationsklimatet i den situation Selma Spa befinner sig i.



Figur 7.1 Författarnas framgångsfaktorer

## 8. Referenser

- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). *Towards a multidisciplinary definition of innovation*. Management decision, 47 (8), 1323-1339.
- Brouwer, E. (1997). *Into innovation: Determinants and indicators*. Amsterdam.
- Chan, A. Go, F.M och Pine, R. (1998). "Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice". The Service Industries Journal, Vol 18, No.2, pp 112-124.
- de Brentani, U. (2001). "Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success". Journal of Product Innovation Management. Vol 18. No 3. Pp. 169-87.
- de Brentani. (1994). *An Empirical Study of Determinants of Success in the Development of New Industrial Services*, Working paper.
- de Brentani, U. (1989). *Succes and failure in new industrial services*. Journal of Product Innovation Management, Volume 6, Issue 4, December, pp. 239-258.
- de Jong, J. & Vermeulen, P.A.M., (2003), *Organizing successful new service*. Management Decision journal, 41(9), pp. 844-858.
- de Jong, J. P. J., & Kemp, R. (2003). *Determinants of co-workers' innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services*. International Journal of Innovation Management, 7(2),pp. 189-212.
- Davidson, B. & Patel, R. (2003). *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Edvardsson, Bo. (1990). *Service production and Service Marketing in Manufacturing Companies*. Studentlitteratur, Lund.
- Edvardsson, Bo. (1996). *Kvalitet och tjänstutveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the literature. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, New York, pp. 1-26.
- Gelfand, L. (1970). *Communicate through your supervisor*. Harvard business review, 89,pp. 99-112.
- Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring, en CRM ansats*. Liber ekonomi, Malmö.

- Gustafsson, A., Johnson, M., D. (2003). *“Competing in a service economy: how to create a competitive advantage through service development and innovation.”* University of Michigan Business School Management Series, San Francisco.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Studentlitteratur, Malmö.
- Jacobsen, D. I. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring; Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete.* Studentlitteratur, Malmö.
- Juravich, T., Harris, H. & Brooks, A. (1993). *Mutual gains, labor and management evaluate their employee involvement programs.* Journal of Labor Research, 14 (2), 165-185.
- Jo, S. and Shim, Y. (2004), *Media or Personal Relations? Exploring Media Relations*
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Studentlitteratur, Lund.
- Merriam, S.B. (1999). *Fallstudien som forskningsmetod.* Studentlitteratur, Lund.
- Ottosson, Stig. (1999). *Dynamisk innovationsverksamhet.* Tervix förlag, Floda.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V., (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers,* Boston: Harvard Business School Press, pp. 4-9.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap.* Studentlitteratur, Lund.
- Schneider, B. & Bowen, D.E., (1984), *New service design, development and implementation and the employee in Georg, W.R. and Marshall, C.E.* (Eds), developing New Services, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 82-101.
- Schumpeter, Joseph. (1934). *The Theory of Economic Development.* Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Shostack, G.L., (1984). *Breaking Free from Product Marketing,* In Lovelock C. H., (red.) Services Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., pp. 37-47.
- Sonesson, O. (2007). *Tjänstutveckling med personalmedverkan.* Universitetsstryckeriet, Karlstad.
- Sundbo, J. (1999). *Empowerment of employees in small and medium-sized service firms.* Employee Relations, 21 (2), 105-127.

Sundbo, Jon. (1998). *The theory of innovation*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

Svenning, C. (2003). *Metodboken*. Lorentz Förlag, Eslöv.

Thurén, T. (2000). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Tidd, J., Bessant, J.R. & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Wiley Chichester.

Vance, C., Zell, D. & Groves, K. (2008). *Considering individual linear/nonlinear thinking style and innovative corporate culture*. International Journal of Organizational Analysis, 16 (4), 232-248.

White, C. Vanc, A. Stafford, G. *Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community: The Effect of Personal Influence*. Journal of Public Relations Research, Volume 22, Issue 1 January 2010, pages 65 - 84

## 9. Bilagor

### 9.1. Bilaga 1. Intervju med frontpersonal

- Anonymitet utlovas.
- Beskriv Selma Spa som företag?
  - Om du skulle beskriva en vanlig dag på jobbet, hur ser den ut?
  - Om du jämför Selma Spa med andra arbetsplatser – vad är utmärkande?
  - Hur länge har du arbetat på Selma Spa?
  - Vad har du gjort tidigare i ditt arbetsliv?

#### Intern kommunikation

- Vet du vem du ska prata med om när det gäller nya idéer?
- Anser du att du har mycket att säga till om i verksamheten?
- Känner du att ledningsfunktionen är lyhörd för förändring och nya idéer som kommer från dig?
- Hur ofta ges möjlighet att lufta sina idéer och åsikter under ”ordnade former”?
- Blir du tillfrågad om din åsikt när en förändring skall göras?
- Hur reagerar Selma Spa om du motsätter dig – lyssnar å diskuterar eller bara genomförs förändring oavsett vad du anser?

#### Strategisk medvetenhet

- Hur vet du vad kunderna vill ha?
- Hur lägger ni upp träningspassen? Hur tänker ni?
- Vad vill de som kommer hit och tränar få ut av sin träning? Vill alla kunder få ut samma sak?
- På vilka sätt har kunder, både från träningsklubben och hotellgäster, chansen att uttrycka sig i form av klago- och önskemål?
- Anser du att kommunikationen mellan träningsklubben och Selma Spa fungerar bra?
- Om inte, beskriv.
- Anser du att kommunikationen mellan hotellgästerna och Selma Spa fungerar bra?
- Om inte, beskriv.
- Finns det någon uttalad strategi som du vet om?
- Anser du att ledningen är tydlig i hur de vill att Selma Spa ska utvecklas i framtiden?

#### Delaktighet och innovationsklimat:

- Kan du nämna några förändringar som ni genomfört under senare år och som du varit med i?
- (Utbudet på vilka pass som erbjuds, innehållet i träningspassen osv.)
- Vad var din roll i denna förändring?

- Vad bidrog du med?
- Hur togs kundernas önskemål tillvara på i denna förändring?
- Skulle vilja ha mer att säga till om? Hur skulle du i så fall vilja förändra?
- Har du varit med vid någon förändring där det är just du som varit drivande?
- Vem pratade du med i första hand om du kommer på ngt som bör göras?
- Hur togs idén emot av ansvarig chef?
- Hur gick ni vidare med idén?
- Vad har skett i efterhand som beror på denna förändring? Vad blev följderna?
- Hur har kunderna reagerat efter att projektet genomförts?
- Vad har tillfälliga hotellgäster tyckt? Träningsklubben?
- Fås feedback även av de kunder som kommer från hotelldelen? På vilket sätt fås/ges feedback?
- Jämförande: Hur stor del av feedback/förslag kommer från de regelbundet återkommande kunderna?

## **9.2. Bilaga 2. Intervju med avdelningsansvarig + mellanche**

- Beskriv Selma Spa som företag? Vad jobbar ni med?
  - Om du skulle beskriva en vanlig dag på jobbet hur ser den ut?
  - Om du jämför Selma Spa med andra arbetsplatser – vad är utmärkande?
  - Hur länge har du arbetat på Selma Spa?
  - Vad har du gjort tidigare i ditt arbetsliv?

### **Intern kommunikation**

- Hur fungerar kommunikationen rent praktiskt inom verksamheten?
- Har kunder chans att framföra sina önskemål direkt till dig eller någon annan i ledningsfunktionen? Eller framförs önskemål/klagomål alltid via frontpersonal?
- Hur kommunicerar du en större förändring inom företaget ut till medarbetarna? Rent praktiskt.
- Hur ofta har de anställda en chans att uttrycka sina önskemål under ordnade former?
- Hur skulle du önska att kommunikationen fungerar?
- Hur får du ta del av feedback från personal och kund träningsverksamheten?
- Hur ofta träffar du koncernledningen?

### **Strategisk medvetenhet**

- Hur ser strategin ut för att förbättra verksamheten? Finns det någon uttalad strategi för förändring av verksamheten?
- Vad är Selma Spas affärsidé och vision?
- Vad har Selma Spa för strategier för att uppnå sina mål?
- Hur involverad vill du att personalen ska vara i utveckling av Selma Spa?
- Hur kommuniceras strategierna till de anställda?
- Tror du att de utanför ledningsgruppen har god kunskap om strategi?
- Hur ser framtidsvisionen ut för Spa- och träningsverksamheten?
- Vad är Selma Spas mål? (Omsättning etc?)
- Vi har uppmärksammat att ni har 20års jubileum nästa år, kan du beskriva mer utförligt vad som kommer ske? Hur involverade är frontpersonalen i detta?
- Hur vill du att ni ska uppfattas?
- Hur vill koncernen att Selma Spa uppfattas?
- Beskriv målgruppen?
- Hur ska ni hitta nya segment och hur ska ni locka hit dem?
- Hur ser du på situationen träningsklubben gentemot hotellgästen?

### **Delaktighet och innovationsklimat**

- Hur har spa och träningsverksamheten förändrats det senaste året / Vilka projekt har ni genomfört under det senaste året?

- Var kom idén till dessa projekt?
- Vilka var med?
- Vad bidrog medarbetarna med?
- Bidrog medarbetarna med kunskap om vad kunderna vill ha?
- Känner du att du har ledningens fulla förtroende vad gäller tjänsteutvecklingen inom spa och träningsverksamheten?
- Skulle du vilja ha mer att säga till om?
- Hur har verksamheten förändrats sen projektet genomfördes?
- Hur försöker ledningen involvera medarbetarna i verksamhetsutvecklingen?
- Hur avgörs ifall en idé ska utredas vidare? Rådfrågas andra medarbetare?
- Hur ofta träffas projektgruppen?



### **9.3. Bilaga 3. Intervju med Anders Pertun VD**

- Hur länge har du varit verksam inom dels Selma Spa, och dels inom koncernen?
- Om du jämför Selma Spa med tidigare arbetsplatser du varit på, vad är utmärkande?
  - Vad är positivt? Negativt?

#### **Intern kommunikation**

- Hur fungerar kommunikationen rent praktiskt inom verksamheten?
- Hur kommunicerar du en större förändring inom företaget ut till medarbetarna? Rent praktiskt.
- Hur ofta har de anställda en chans att uttrycka sina önskemål under ordnade former?
- Hur skulle du önska att kommunikationen fungerar?
- Hur får du ta del av feedback från personal och kund träningsverksamheten?
- Hur god kunskap om vad kunden vill ha, anser du dig ha jämfört med frontpersonalens kunskap?
- Hur ofta träffar du koncernledningen?
- Känner du att du har koncernledningens fulla förtroende vad gäller tjänsteutvecklingen inom spa och träningsverksamheten?
- Känner du att koncernen är lyhörd för förändring och nya idéer som kommer från dig?

#### **Strategisk medvetenhet hos personal och marknadsstrategifrågor**

- Vad är Selma Spas affärsidé och vision?
- Vad har Selma Spa för strategier för att uppnå sina mål?
- Hur involverad vill du att personalen ska vara i utveckling av Selma Spa?
- Hur kommuniceras strategierna till de anställda?
- Tror du att de utanför ledningsgruppen har god kunskap om strategi?
- Hur ser framtidsvisionen ut för Spa- och träningsverksamheten?
- Vad är Selma Spas mål? (Omsättning etc?)
- Vi har uppmärksammat att ni har 20års jubileum nästa år, kan du beskriva mer utförligt vad som kommer ske? Hur involverade är frontpersonalen i detta?
- Hur vill du att ni ska uppfattas?
- Hur vill koncernen att Selma Spa uppfattas?
- Beskriv målgruppen?
- Hur ska ni hitta nya segment och hur ska ni locka hit dem?
- Hur ser du på situationen träningsklubben gentemot hotellgästen?

## **Delaktighet och innovationsklimat**

- Hur ser ni till att hålla medarbetarnas kompetens uppdaterad?
- Har ni någon specifik ledningsstrategi för att förbättra verksamheten?
- Hur försöker ledningen involvera medarbetarna i verksamhetsutvecklingen?
- Ges medarbetarna chansen att komma med idéer i ett tidigt stadium? Och vet de i så fall inom vilka ramar de ska hålla sig?
- Hur mottas förslag från de som är anställda i träningsverksamheten?
- Kommer de med många förslag till hur Selma ska utvecklas?