



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Tjänsteinnovation inom konsultbolag

**En fallstudie i hur konsultbolag arbetar med
tjänsteinnovation**

Service innovation within consulting companies
A case study of how consulting companies work with service innovation

**Daniel Viktorsson
Klaudia Wybraniec**

Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2017:159

Abstrakt

Digitalisering i kombination med omställningen av ekonomin från produktbaserad till tjänstebaserad har inneburit ett ökat behov av att aktivt arbeta med tjänsteinnovation, framförallt i tjänstebolag som konsultbolag. Trots detta behov finns en brist på forskning kring hur tjänstebolag som konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation. Studiens syfte är att bidra med kunskap till tjänsteinnovationsområdet och att ta reda på hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation. Forskningsfrågan som studien hade som mål att besvara var därmed *“Hur arbetar konsultbolag med tjänsteinnovation?”*. För att ta reda på detta utfördes en fallstudie på ett stort konsultbolag i Sverige, där bolaget var representativt för bolagen inom dess bransch. I samband med fallstudien genomfördes semistrukturerade intervjuer med fyra anställda som arbetar med strategiska frågor inom konsultbolaget. Genom att använda ett teoretiskt ramverk som definierar olika sätt att arbeta med tjänsteinnovation kunde informanternas svar analyseras, vilket ledde till att den vetenskapliga frågan kunde besvaras. Studiens resultat visar följande: konsultbolag är innovativa när det gäller att anpassa sina tjänsteutbud efter vad marknaden efterfrågar, men att de är mindre innovativa kring att genomföra förändringar av hur tjänster säljs. Det sker inte heller någon större grad av innovation kring vilka kundsegment som konsultbolag arbetar mot och inom vilka geografiska områden som konsultbolagen arbetar.

Uppsatsen är skriven på svenska.

Nyckelord: Tjänsteinnovation, Innovation, Konsultbranschen, IT-konsultbolag

Abstract

Digitalization in combination with the shift of the economy from product-based to service-based has led to an increased need to actively work with service innovation, especially in service companies like consultancy companies. Even though there is a need to work with service innovation, there is a lack of research about how consultancy companies work with it. The purpose of the study was to contribute with knowledge to the service innovation area by finding out how consultancy companies work with service innovation. The scientific question that the essay strove to answer was therefore “*How do consultancy companies work with service innovation?*”. To answer this question, a case study was carried out at a large consultancy company in Sweden, where the company was representative for its line of industry. Four senior employees were interviewed about strategic issues within the consultancy company during the case study. The informants' responses were analyzed using a theoretical framework that defined different ways of working with service innovation. The study results show that consulting companies are being innovative when it comes to changing their services according to the needs of the market. However, there is little work being done regarding how their services are sold. Nor is there a great deal of innovation regarding the customer segments that the consulting company is working towards, or within the geographic areas that the consulting companies do business.

The essay is written in Swedish.

Keywords: Service innovation, Innovation, Consulting, IT-consulting companies

Tack!

Vi vill tacka "IT-konsultbolaget" och vår kontaktperson Kicki Carlsson för möjligheten till studien och all hjälp. Vi vill även ge ett stort tack till alla informanter som tog sig tid och bidrog med värdefull input till slutresultatet.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställning	2
1.2 Uppsatsens utformning	2
2. Tidigare forskning och teoretiska ingångsvärden	3
2.1 Tjänsteinnovation	3
2.2 Konsultbolag	4
2.2.3 IT-konsultbolag	5
2.3 Teoretiskt ramverk	5
2.3.1 Utbudsdimensionen	6
2.3.2 Kunddimensionen	6
2.3.3 Geografidimensionen	6
2.3.4 Mutation	7
2.3.5 Crossover	7
2.3.6 Topologi över tjänstinnovationsstrategier	7
3. Metod	9
3.1 Metodologi: Fallstudie	9
3.2 Empiriskt urval	10
3.2.1 Urvalsgruppen	10
3.2.2 Bortfall	11
3.3 Datainsamlingsmetod: Kvalitativa intervjuer	11
3.3.1 Genomförande	11
3.3.2 Dokumentation	12
3.4 Analysmetod	12
4. Resultat	14
4.1 Utbudsdimensionen	14
4.1.1 Tjänster	14
4.1.2 Kompetens	15
4.1.3 Teknologi	16
4.2 Kunddimensionen	17
4.3 Geografidimensionen	18
5. Diskussion	20
5.1 Analys av resultat	20
5.1.1 Utbudsdimensionen	20
5.1.2 Kunddimensionen	21

5.1.3 Geografidimensionen.....	22
5.1.4 Sammanställning av innovationsgrader	23
5.2 Implikationer på praktik och forskning.....	23
5.3 Reflektioner kring studien.....	24
5.4 Förslag till fortsatt forskning	24
6. Slutsats	25
Referenser	26
Bilagor.....	29

1. Inledning

Digitalisering har lett till att förändringar på marknaden sker snabbare än någonsin tidigare (McAfee & Brynjolfsson 2008; Lusch & Nambisan 2015; Løkkegaard et al. 2016). Detta i kombination med omställningen av ekonomin från produktbaserad till tjänstebaserad (Berry et al. 2006; Chae 2012; Hipp & Grupp 2005) har inneburit ett ökat behov av att aktivt arbeta med tjänsteinnovation (Davies et al. 2007). Tjänsteinnovation kan kortfattat beskrivas som en process där verksamheter kommer på innovativa sätt att skapa nya tjänster genom en omstrukturering av existerande resurser (Lusch & Nambisan 2015). En stor del av innovation kring tjänster sker med hjälp av applicering av teknologi på nya sätt (Carlborg et al. 2014; den Hertog 2010).

En bransch som länge har varit immun mot kraven på innovation som digitaliseringen för med sig är konsultbranschen (Christensen et al. 2013). Konsultbolag har i över 100 år arbetat på samma sätt, nämligen att personal med viss kompetens hyrs ut till andra verksamheter som är i behov av viss kompetens som inte finns internt (Stroh & Johnson 2006). Detta sätt att arbeta på har fungerat länge men Christensen et al. (2013) argumenterar för att detta kommer att förändras på grund av ökad digitalisering. Enligt Christensen et al. (2013) finns det två anledningar till varför konsultbolag har klarat sig från att behöva genomföra förändringar kring hur de säljer sina tjänster: opacitet och agilitet. Med opacitet menar Christensen et al. att konsultbolag omges av stor mystik; kunderna vet oftast inte hur konsultbolagen kommer fram till sina förslag. Detta stöds även av Baaij (2014) som talar om hur konsultbolag kan ses som hemlighetsfulla. Utöver opacitet är konsultbolag också ofta agila, vilket innebär att de enkelt kan anpassa sig efter omständigheterna och undvika hot. Christensen et al. argumenterar dock för att de skyddande effekterna från opacitet och agilitet håller på att erodera, vilket innebär att konsultbolag måste innovera kring sitt tjänsteutbud om de vill överleva. Konsultbolag som inte klarar av att innovera sitt tjänsteutbud riskerar att tappa marknadsandelar och i värsta fall att gå under (Payne 1986; Taminiau et al. 2009; Tushman 1997). Det är därmed särskilt viktigt för konsultbolag att bli bättre på att arbeta med tjänsteinnovation. Bolag som lyckas genomföra innovativa förbättringar i sitt tjänsteutbud kan nå, eller stanna kvar i, ledande positioner inom sin bransch (Mors 2010; Tushman 1997).

Tjänsteinnovation är enligt många forskare (se t.ex Berry et al. 2006; Chae 2012; Hipp & Grupp 2005) ett område som alla verksamheter aktivt måste arbeta med. Det finns mycket forskning på vad tjänsteinnovation *är* (se t.ex Carlborg et al. 2014; Nijssen et al. 2006; Lusch & Nambisan 2015) och hur verksamheter *kan* eller *bör* arbeta med det (se t.ex Berry et al. 2006; Magnusson 2003; Løkkegaard et al. 2016), men det behövs fler studier av *hur* verksamheter arbetar med det i praktiken (den Hertog et al. 2010).

1.1 Syfte och frågeställning

Det är allt viktigare för konsultbolag att arbeta med tjänsteinnovation (Davies et al. 2007; Tushman 1997). I och med att forskning kring hur verksamheter arbetar med tjänsteinnovation är begränsad (den Hertog et al. 2010) har vi valt att bidra till att fylla denna lucka i forskningen. Denna uppsats har som syfte att bidra med kunskap inom tjänsteinnovationsforskningen genom att undersöka hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation. Då konsultbolag ofta arbetar med att hjälpa andra verksamheter är det viktigt att nämna att studien inte kommer att handla om hur konsultbolag hjälper andra att bli mer innovativa kring sina tjänster, utan hur konsultbolag arbetar med innovation av sina egna tjänster.

Vår frågeställning är därmed:

Hur arbetar konsultbolag med tjänsteinnovation?

1.2 Uppsatsens utformning

I avsnitt 2 presenteras teoretiska ingångsvärden som är relevanta för studien. I avsnittet definieras begrepp som tjänsteinnovation och konsultbolag, och därefter introduceras ett teoretiskt ramverk som är centralt för studien. Studiens upplägg och genomförande presenteras i avsnitt 3, följt av resultatet av studien i avsnitt 4. En analys av resultatet samt en diskussion förs i avsnitt 5 och slutligen ges en slutsats i avsnitt 6.

2. Tidigare forskning och teoretiska ingångsvärden

I denna del av uppsatsen presenteras information som är relevant för att förstå studien. I och med att studien har som syfte att bidra med kunskap kring hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation finns ett behov av att detaljerat gå igenom vad som menas med dessa begrepp. Först presenteras tjänsteinnovation, vad begreppet innebär och hur det används i studien. Därefter definieras konsultbolag och konsulter, följt av branschens bakgrund och ett underliggande avsnitt om IT-konsultbolag i och med att vår studie genomfördes på ett sådant bolag. Slutligen presenteras ett teoretiskt ramverk som används som ett stöd i studien.

2.1 Tjänsteinnovation

Användningen av begreppet tjänsteinnovation har enligt Carlborg et al. (2014) förändrats sedan det först dök upp som ett forskningsområde och trots att begreppet är väletablerat och flitigt använt saknas en allmänt accepterad definition av det (Carlborg et al. 2014; den Hertog et al. 2010). För att illustrera detta introduceras ett antal olika definitioner och synsätt som underlättar förståelsen av begreppets användning i studien.

Under det senaste årtiondet har begreppet främst använts för att tala om hur framtagandet av nya tjänster påverkar verksamheters affärsstrategier (Carlborg et al. 2014). Detta synsätt på tjänsteinnovation kallas av Carlborg et al. (2014) för “syntesperspektivet” och en viktig del av det är att tjänster och produkter inte ses som helt olika, utan som sammanhängande och komplimenterande till varandra. Denna syn på tjänsteinnovation, som innefattar både tjänster och produkter, är vanlig och används av flera forskare (se t.ex. Chae 2012; Lusch & Nambisan 2015; Løkkegaard et al. 2016). Användningen och definitionen av begreppet varierar dock från författare till författare (Carlborg et al. 2014). Vissa författare talar om vad tjänsteinnovation innebär i praktiken, som till exempel Lusch och Nambisan (2015) som talar om hur det handlar om att använda tillgängliga resurser och strukturera om dem. Med deras egna ord handlar tjänsteinnovation om:

“[...] rebundling of diverse resources that create novel resources that are beneficial (i.e., value experiencing) to some actors in a given context”. (Lusch & Nambisan 2015, s. 161)

Denna syn stöds av bland annat den Hertog et al (2010) och Chae (2012) som också talar om omstrukturering av tillgängliga resurser för att komma på innovativa tjänster.

Andra forskare, som Barcet (2010) fokuserar istället på resultatet som tjänsteinnovation medför:

“I will define innovation in service as as an innovation with regard to the result obtained by the client (group of clients) or user (group of users), as the result introduces something new into the way of life, organization, timing and placement of

what can generally be described as the individual and collective processes that relate to consumers”. (Barcet 2010, s. 51)

Barcet (2010) anser att det är mer relevant att tala om vad tjänsteinnovation uppnår snarare än vad det innebär, eftersom det finns så många sätt att arbeta med tjänsteinnovation att en enda definition inte kan täcka alla möjligheter.

Carlborg et al. (2014) påpekar att tjänsteinnovation kan ske både via teknologiska och icke-teknologiska medel. Det är möjligt att med hjälp av teknologi sälja existerande tjänster på nya sätt men tjänsteinnovation omfattar även icke-teknologisk innovation. Enligt den Hertog et al. (2010) utgår dock en stor del av forskningen kring tjänsteinnovation från teknologisk tjänsteinnovation. Trots att teknologi ofta ligger bakom innovationen kring hur en tjänst säljs är det viktigt att tänka på att tjänsteinnovation inte nödvändigtvis kräver en teknologisk komponent. den Hertog et al. (2010) anser att det är för restriktivt att enbart tala om teknologiska sätt att vara innovativ då icke-teknologiska tjänster fortfarande spelar en stor roll på marknaden.

Chae (2012) talar om tjänsteinnovation ur perspektivet att något är innovativt om det innebär att en verksamhets tjänster har förändrats. Om en verksamhet ändrar något i sitt tjänsteutbud så har de gjort tjänsteinnovation, även om förändringen inte leder till något som är nytt på marknaden. En verksamhet som genomför en stor förändring kring sitt tjänsteutbud för att komma ikapp sina konkurrenter har fortfarande arbetat med tjänsteinnovation, även om förändringen enbart är innovativ i förhållande till hur bolaget arbetade tidigare.

Som vi kan se finns det många olika synsätt på vad tjänsteinnovation innebär. Denna studie utgår ifrån från en kombination av de ovan nämnda definitionerna. Begreppet ”tjänsteinnovation” innefattar därmed *både tjänster och produkter, det uppnås genom att omstrukturera tillgängliga resurser och resultatet medför en innovativ förändring för dem som använder tjänsten. Dessutom kan innovationen ske med hjälp av både teknologiska och icke-teknologiska medel.*

2.2 Konsultbolag

Konsultbolag är bolag som erbjuder konsultationstjänster (Biech 2007; Stroh & Johnson 2006). Enligt Biech (2007) definieras konsultationstjänster som processer där en person eller ett företag hjälper en kund att uppnå ett uttalat resultat. En konsult är en person som kan ge råd till en kund men även hjälpa till att planera och genomföra valda åtgärder (Stroh & Johnson 2006). En kund kan vara allt ifrån en individuell person till en global verksamhet. Med andra ord arbetar en konsult för andra människor eller organisationer och hjälper dem att uppnå sina mål. Konsulter bidrar med kunskap eller erfarenheter som kunden själv inte har, men har begränsad makt i själva beslutsfattandet. Det är kunden själv som avgör om konsultens råd ska följas eller om en annan lösning ska väljas (Stroh & Johnson 2006).

Konsultbranschen är en heterogen bransch (Baaij 2014). De mest kända konsultbolag är stora,

internationella organisationer med starka varumärken (Baaij 2014; Glückler & Armbrüster 2003). Dock finns det ganska få konsultbolag av den sorten. Det finns betydligt fler små eller väldigt små konsultföretag som arbetar på nationell eller lokal nivå. Enligt Baaij (2014) utförs det mesta konsultarbete av dessa mindre bolag. Trots detta är de mindre konsultbolagen inte lika kända vilket gör att det är vanligt att utomstående tror att konsultbolag bara består av de stora internationella bolagen, vilket inte stämmer. Konsultbolag anses även vara hemlighetsfulla (Baaij 2014; Buono 2002), och utomstående har ofta svårt att förstå vad konsultbranschen är och vad konsulter gör (Baaij 2014; Christensen et al. 2013). En anledning till varför konsultbranschen framstår som hemlighetsfull är att kunder till konsultbolag ofta inte vill att det ska komma ut att de behöver konsulternas hjälp. Detta leder till att konsulter måste vara försiktiga med att sprida information om vad de gör, därför håller de sina projekt relativt hemliga (Baaij 2014; Christensen et al. 2013).

Konsultbranschen har vuxit starkt sedan år 1886 då det första konsultbolaget startades (Brondoni 2007; Czarniawska & Mazza 2013). Kunskapsintensiva tjänsteföretag, där konsultbolag ingår, representerar ett av de snabbast växande områdena i europeisk ekonomi (European Foundation 2005, se Wallgren 2011). Den ekonomiska globaliseringen har gjort branschen till en viktig komponent som skapar en brygga mellan akademien, företag och olika ledare inom andra branscher (Brondoni 2007). Dessa förbindelser gör att konsulter kan använda sig av flera olika verktyg och tekniker för att lösa sina kunders problem. En av anledningarna till varför konsultbranschen har lyckats växa så mycket är att de har kunskap som är nödvändig för deras kunder (Taminiau et al. 2009).

2.2.3 IT-konsultbolag

Alvesson (2004) definierar IT-konsultbolag (konsultbolag som arbetar med informationsteknologi) som professionella tjänstebolag där marknadsföring, produktion och utveckling ofta utförs av samma individer. Arbetsmiljön i ett IT-konsultbolags skiljer sig dock från andra tjänstemannaföretag (Tsai et al. 2007; Wallgren 2011). IT-konsulter arbetar i en mer komplex och stressfull miljö än andra konsulter (Tsai et al. 2007). IT-konsulter är pionjärer när det gäller ny teknologi, både i privat och offentlig sektor (Caplen Jensen et al. 2003, se Wallgren 2011). Detta gör att anställda inom IT lever i konstant förändring som krävs i samband med de nya teknologier, vilket i sin tur kräver hög flexibilitet och anpassning från konsulterna (Wallgren 2011).

2.3 Teoretiskt ramverk

För att uppfylla vårt syfte att bidra med kunskap om hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation används ett teoretiskt ramverk skapat av Chae (2012) som stöd. Chae (2012) tar i sitt ramverk upp tre distinkta dimensioner som verksamheter kan vara innovativa inom när de arbetar med tjänsteinnovation: *utbudsdimensionen*, *kunddimensionen* och *geografidimensionen*. Utöver dessa tre dimensioner introduceras en tvågradig skala som verksamheter kan ligga inom när de arbetar med tjänsteinnovation. Namnen på de två graderna är *mutation* och *crossover*. Vilken kombination av innovationsgrader och

dimensioner som passar bäst för olika verksamheter varierar beroende på bransch, tid och plats. Dessa fem begrepp är centrala för att förstå Chae's ramverk och de kommer att presenteras i detalj nedan.

Tjänsteinnovation är enligt flera forskare (se t.ex. Chae 2012, Lusch & Nambisan 2015, den Hertog et al. 2010) ett multidimensionellt fenomen, vilket innebär att det finns ett flertal dimensioner att förhålla sig till vid en undersökning av det. För att ta reda på hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation var det därmed viktigt för studien att använda ett ramverk som möjliggjorde en utvärdering av alla aspekter kring hur en verksamhet kan arbeta med det. I och med att ramverket tar upp relevanta dimensioner kring tjänsteinnovation fungerar det väl för denna studie.

2.3.1 Utbudsdimensionen

Tjänsteinnovation går ut på att omstrukturera resurser för att på så sätt skapa något nytt som ger värde (Chae 2012; den Hertog et al. 2010; Lusch & Nambisan 2015). För att kunna arbeta med tjänsteinnovation är det därmed viktigt för verksamheter att uppmärksamma vilka resurser som finns tillgängliga och fundera på hur de kan kombineras för att bilda nya tjänster. Utbudsdimensionen i ramverket omfattar en verksamhets tillgängliga resurser som existerande tjänster, teknologier, metoder, tekniker, produkter och kompetenser hos anställda. Genom att kombinera dessa resurser till nya konfigurationer och sälja dem som tjänster kan en verksamhet skapa innovativa tjänster.

2.3.2 Kunddimensionen

Tjänster är till för att uppfylla kunders behov (Chae 2012; Magnusson 2003; den Hertog et al. 2010). Därför är det viktigt för verksamheter att erbjuda tjänster som efterfrågas. Denna dimension handlar om hur verksamheten förhåller sig till sina kunder. Den täcker in sådant som vilka kunderna är, hur stora de är och vilka branscher de är verksamma inom.

Tjänster skapas genom ett samarbete mellan leverantören av tjänsten och konsumenten av tjänsten (Berry et al. 2006; Magnusson 2003). Det är därmed viktigt att arbeta tillsammans med sina kunder för att komma på nya innovativa sätt att sälja tjänster till dem (Magnusson 2003).

2.3.3 Geografidimensionen

Tjänsteinnovation är inte begränsad till organisationen som arbetar med det utan det sker också inom ett större omvärldskontext (Brondoni 2007; Chae 2012; Mors 2010). Dimensionen handlar både om var en verksamhet fysiskt erbjuder sina tjänster (t.ex. ett land eller en stad) samt inom vilka institutionella kontext tjänsten säljs (t.ex. tillverkningsindustrin eller detaljvaruhandel). Chae (2012) säger att geografiska och institutionella kontexten påverkar tjänster då olika lagar, sociala normer och praxis kan skilja sig från land till land och mellan olika institutionella kontext. Det är viktigt att tänka på detta vid arbete med tjänsteinnovation, då försäljning av en tjänst inom en ny kontext för med sig krav på

förändringar hos själva tjänsten. Till exempel behöver ett bolag som ska sälja en tysk tjänst i Sverige bland annat översätta den från tyska till svenska, och en tjänst som säljs i Kina kan troligtvis inte föras över till USA utan att genomgå förändringar.

2.3.4 Mutation

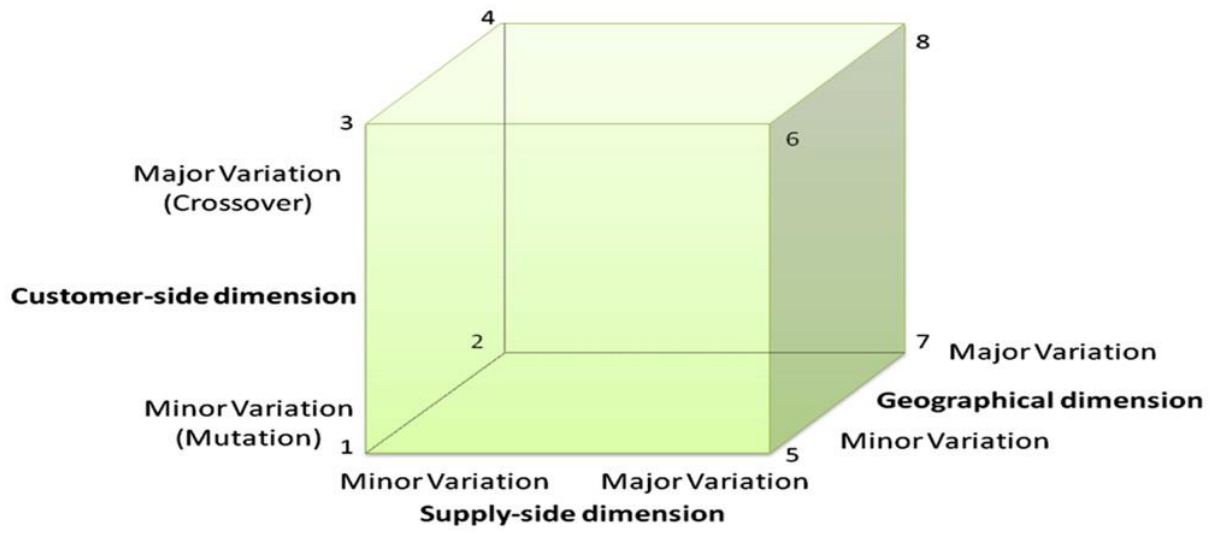
Mutation är enligt Chae (2012) den minsta möjliga grad av innovation som kan genomföras och medför sällan några större förändringar i en verksamhets tjänsteutbud. Ett annat ord för det som Chae kallar mutation är inkrementell innovation, vilket används av andra forskare (se t.ex. Baregheh et al. 2009; Germain 1996; Henderson 1993) för att beskriva samma fenomen. Det är en kostnadseffektiv form av innovation som sällan medför stora risker eller höga kostnader men som kan leda till ökat värde både för kunder och verksamheten (Arnold et al. 2011; Chae 2012). Mutation är en vanlig form av innovation som fungerar väl kortsiktigt men som riskerar att begränsa verksamheter om det är den enda innovationsgrad som genomförs (O'Reilly 2009; Souto 2015).

2.3.5 Crossover

Crossover, eller radikal innovation som fenomenet kallas av andra än Chae (t.ex. Baregheh et al. 2009; Germain 1996), är den högsta möjliga grad av innovation som kan genomföras. Crossover innebär att stora förändringar i en verksamhets tjänsteutbud genomförs, vilket kan resultera i helt nya former av tjänster. Denna form av innovation är riskfylld att försöka sig på då chansen att misslyckas är relativt hög, men om verksamheter lyckas med den finns det stora vinster att fånga (Martínez-Ros & Orfila-Sintes 2009; Tushman & Anderson 1986; Tushman 1997). Trots risken med crossover måste verksamheter ibland genomföra stora förändringar i sitt tjänsteutbud för att inte hamna efter sina konkurrenter i utvecklingen (Souto 2015). I samband med en accelererad digitalisering anser Chae (2012) att verksamheter i framtiden kommer att behöva göra dessa stora hopp allt oftare för att hänga med i utvecklingen.

2.3.6 Topologi över tjänstinnovationsstrategier

Chae (2012) skapade även en topologi över hur verksamheter kan arbeta med tjänsteinnovation. I och med att ramverket har tre dimensioner och två innovationsgrader finns det totalt åtta möjliga innovationsstrategier som verksamheter kan arbeta med, vilket illustreras i Figur 1 (Chae 2012, s. 817). Varje nummer i figuren motsvarar alltså en möjlig tjänsteinnovationsstrategi. Till exempel arbetar ett bolag som är väldigt innovativ inom alla tre dimensioner med en crossover/crossover/crossover-strategi (nr. 8 i Figur 1), där ordet "crossover" motsvarar dimensionerna utbud/kund/geografi. Motsatsen till en sådan strategi skulle vara mutation/mutation/mutation (nr. 1) vilket innebär att verksamheten arbetar med mindre innovationer inom varje dimension. Enligt Chae (2012) är ingen strategi definitivt bättre än någon annan.



Figur 1: topologi över tjänsteinnovationsstrategier (Chae 2012, s. 817).

3. Metod

För att ta reda på hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation valde vi att genomföra en fallstudie på ett stort, svenskt IT-konsultbolag. Datainsamlingsmetoden som användes var semistrukturerade intervjuer, som genomfördes på anställda med höga positioner på IT-konsultbolaget.

I detta avsnitt introduceras först den valda metodologin, varför den valdes och vilken kritik som finns kring den. Därefter presenteras studiens empiriska urvalsgrupp och bortfall. Sedan presenteras den valda datainsamlingsmetoden, hur den genomfördes, hur dokumenteringen skedde samt vilken kritik som finns kring den. Avslutningsvis tas det teoretiska ramverkets roll i studien upp.

3.1 Metodologi: Fallstudie

Forskningsfrågan var av en undersökande karaktär, vilket gör att det behövdes djupgående och flexibla metoder för att komma fram till ett svar. Enligt Patel och Davidson (2011) lämpar sig kvalitativa metoder väl för den sortens undersökningar. Bell (2016) anser att fallstudier lämpar sig väl för enskilda eller små grupper av forskare som vill studera något på djupet, vilket innebär att metodologin lämpade sig väl för vår studie. En fallstudie innebär att en undersökning utförs på en mindre, avgränsad grupp (Patel & Davidson 2011), vilket i detta fall var en grupp anställda med höga positioner på ett IT-konsultbolag.

Anledningen till att vi valde att genomföra en fallstudie var för att vår tid var begränsad. För att kunna dra slutsatser kring hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation var det viktigt att studera bolag på djupet, men den begränsade tidsramen innebar att det endast fanns möjlighet att genomföra studien på ett bolag. Tanken med att utföra fallstudien på ett konsultbolag var att resultaten skulle kunna vara relaterbara för liknande verksamheter. Detta innebär att trots att vi genomförde vår studie på endast ett konsultbolag så är resultatet generaliserbart och representativt för andra konsultbolag (Bell 2016; Lee och Baskerville 2003; Walsham 2006).

Det bör dock betonas att fallstudie som metodologi har mött kritik från flera håll (Bell 2016; Walsham 2006), varav den främsta kritiken handlar om att resultaten från en fallstudie inte kan påstås vara generaliserbara. Det påstås att resultatet för en grupp bara stämmer in på just den gruppen och att man inte kan dra några generella slutsatser utifrån studien, vilket innebär att fallstudier inte bidrar med något forskningsvärde. Walsham (2006) anser dock att korrekt utförda fallstudier kan anses vara generaliserbara inom ett avgränsat område. Detta stöds av Bell (2016), som nämner att man bör prata om ”relaterbarhet” istället för generaliserbarhet vid fallstudier. Andra forskare, som till exempel Lee och Baskerville (2003) talar om att det finns olika typer av generaliserbarhet, varav statistisk generaliserbarhet är vanligast. En kvalitativ studie på ett bolag bidrar inte med statistisk generaliserbarhet eftersom urvalet är för litet, men det kan enligt Lee och Baskerville (2003) fortfarande vara generaliserbart. En ökning av antalet studieobjekt skulle öka resultatets pålitlighet, men inte dess

generaliserbarhet. Detta innebär är att resultatet från en fallstudie kan anses vara relevant för liknande företag eller grupper som fallstudien utfördes på. Genom att använda fallstudier kommer vi inte att kunna dra slutsatser som till exempel ”detta gäller för alla konsultbolag i alla storlekar i alla länder”, däremot kommer vi att kunna säga ”detta bör gälla för större konsultbolag i Sverige”.

3.2 Empiriskt urval

Totalt intervjuades fyra anställda på ett stort, svenskt IT-konsultbolag. IT-konsultbolaget som valdes var representativt för konsultbranschen och det användes för att få en bild av hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation. Enligt Baaij (2014) är konsultbolag inom samma bransch ofta lika varandra, vilket innebär att IT-konsultbolaget bör vara representativt för stora, svenska konsultbolag som arbetar med informationsteknologi. Vi valde att intervju personer inom det största dotterbolaget inom en större IT-konsultbolagskoncern eftersom vi hade kontakter där sedan tidigare, vilket hjälpte oss att komma i kontakt med anställda som hade höga positioner och relevant kunskap för studien. Alla informanter var personer som har arbetat med att formulera eller tillämpa strategier för bolaget.

3.2.1 Urvalsgruppen

Det är viktigt att urvalet är representativt för området som studeras (Patel & Davidson 2011). I det här fallet var det viktigt för oss att de som intervjuades har varit delaktiga vid formuleringar eller tillämpning av IT-konsultbolagets framtida strategi, då frågorna som vi ställde krävde kunskap om bolagets framtida planer. På grund av detta valdes informanter med flera års erfarenhet inom konsultbranschen.

Våra informanter var:

Informant 1: Senior managementkonsult som arbetat med strategiska frågor på företaget. Har arbetat med förändringsledning i 15 år.

Informant 2: Affärsområdeschef som har arbetat i branschen i 18 år och varit konsultchef i 10 år.

Informant 3: Regionchef (Director Consulting Services). Har arbetat inom chefspositioner i 12 år.

Informant 4: Business unit manager med 10 års erfarenhet av liknande roller.

Vi valde att intervju fyra anställda eftersom det var ett rimligt antal för att deras svar skulle kunna analyseras noggrant under den begränsade arbetstiden. Samtidigt var de fyra informanterna tillräckligt insatta i frågor som vi var intresserade av för att ge oss en komplett bild. Intervjuernas omfattning och undersökande frågor innebar att intervjuerna blev relativt långa (cirka 60 minuter), så för att hinna med noggranna analyser var fyra informanter ett lagom urval.

3.2.2 Bortfall

Fem möjliga informanter kontaktades, varav en inte hade möjlighet att delta i intervju.

3.3 Datainsamlingsmetod: Kvalitativa intervjuer

För att få in användbar information till fallstudien genomfördes kvalitativa intervjuer, även kallade semistrukturerade intervjuer (Patel & Davidson 2011). Syftet med kvalitativa intervjuer är: *"[...] att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaften hos något, t.ex. den intervjuades livsvärld eller uppfattningar om ett fenomen"* (Patel & Davidson 2011, s.82).

Detta innebär att metoden lämpar sig väl till att utforska en persons motivationer och tankar kring något, då öppna frågor kan få dem att reflektera kring varför de gör på ett visst sätt. Genom att ställa öppna frågor till informanterna fick vi informationen som behövdes för att utvärdera hur konsultbolaget arbetar med tjänsteinnovation.

Enligt Bell (2016) är kvalitativa intervjuers största svaghet att de tar lång tid att genomföra. Intervjuer är dock den metod som vi ansåg vara bäst lämpad för att besvara vår fråga, då intervjufrågornas öppna karaktär möjliggjorde en grundlig undersökning av informanternas tankar och åsikter. Tjänsteinnovation är ett brett område som går att arbeta med på många olika sätt, vilket innebär att det skulle ha varit svårt att ställa konkreta frågor med konkreta svar. Genom att använda öppna frågor kunde informanterna tala fritt vilket gav oss information som inte kommit fram annars. Tiden som krävdes för att genomföra studien hölls dessutom nere då endast fyra informanter intervjuades.

3.3.1 Genomförande

Intervjuerna genomfördes under cirka 60 minuters långa sessioner med en informant åt gången på informantens egna arbetsplats. Syftet med att genomföra intervjuerna på informanternas arbetsplatser var för att tala med informanterna i en miljö där de inte kände sig utsatta, vilket hade kunnat påverka deras svar (Patel & Davidson 2011; Rowley 2012). Genom att tala med dem i en miljö där de kände sig bekväma kunde informanterna tala friare.

Varje intervju började med att en forskare beskrev intervjuens syfte och vad som förväntades av informanten. Därefter tillfrågades informanten om informationen från intervjun fick användas i studien samt om intervjun fick spelas in. Enligt Bell (2016) och Walsham (2006) är det viktigt att ge informanterna denna information för att följa god forskningsetisk standard. Även om informanter inte behöver veta varför en studie genomförs anser Walsham (2006) att forskare bör förmedla denna information till informanterna, såvida det inte påverkar studien. Eftersom vår studie inte påverkades av att berätta om studiens syfte så var det lämpligt att förmedla informationen.

Efter att syftet förmedlats och informanten hade godkänt att informationen fick användas i studien påbörjades intervjun. Varje intervju skedde ansikte mot ansikte mellan forskarna och

varje informant. Båda forskarna var närvarande under varje intervju. En forskare hade rollen som intervjuare medan den andra tog anteckningar. Tanken med detta var att skapa en situation som påminde om en dialog där informanten kunde fokusera på att tala med en av oss, istället för att behöva skifta sitt fokus mellan två personer. Dock hände det att den antecknande forskaren ställde följdfrågor vid vissa tillfällen för att utveckla diskussionen.

Frågorna som ställdes formades utifrån det teoretiska ramverkets tre dimensioner: utbud, kunder och geografi. För att avgöra hur IT-konsultbolaget arbetade med tjänsteinnovation behövdes information om hur de arbetar inom varje dimension i nuläget och hur de planerar att arbeta inom dimensionerna i framtiden. I och med att intervjun var semistrukturerad användes frågeformulär för att hålla intervjun till vissa teman, dock ställdes en del frågor och följdfrågor utifrån vad informanten sa. Frågeformuläret som användes kan ses i Bilaga 1: Intervjufrågeformulär.

Efter att intervjuerna hade genomförts analyserades svaren från informanterna. Genom att använda det teoretiska ramverket som grund delades informanternas svar in i de olika dimensionerna, och genom att jämföra deras svar om hur de har arbetat tidigare med hur de arbetar nu och planerar att arbeta i framtiden kunde vi avgöra hur vad deras innovationsgrad var inom varje dimension.

3.3.2 Dokumentation

Intervjuerna spelades in för att underlätta analysen av informationen som gavs. Denna information kompletterades med anteckningar som togs under intervjuerna. Syftet med att spela in intervjuerna var för att göra det lättare att tolka och sammanfatta intressenternas svar. Enligt Bell (2016) är inspelningar av semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer väldigt användbara då intervjuaren inte behöver fokusera lika mycket på att noggrant anteckna vad informanten säger. Istället kan intervjuaren fokusera på att lyssna på vad som sägs och komma på lämpliga följdfrågor.

3.4 Analysmetod

Efter att alla intervjuer hade genomförts analyserades informanternas svar på frågorna. I och med att frågorna var utformade utifrån det teoretiska ramverkets tre dimensioner utfördes även analysen utifrån dessa dimensioner. I första steget av analysen lyssnade vi igenom informanternas svar på frågorna från de inspelade intervjuerna. Beroende på vilken fråga som ställdes och vad svaret var placerades svaren inom någon av de tre dimensionerna. Efter att svaren kategoriserats jämfördes informanternas svar med varandra för att hitta trender bland svaren för att försäkra oss om att det som sades inte enbart var en informants åsikt, utan att det speglade IT-konsultbolaget. Därefter genomfördes en jämförelse av informanternas svar gällande deras bolags nuvarande arbetssätt och deras planerade framtida arbetssätt. För att avgöra hur innovativt konsultbolaget är inom de tre dimensionerna behövde vi undersöka hur det tidigare har arbetat och hur det planerar att arbeta i framtiden. Chae (2012) talar i sitt ramverk om tjänsteinnovation ur ett internt perspektiv där innovationsgraden mäts i

förhållande till hur verksamheten arbetat tidigare, vilket innebär att en jämförelse måste genomföras mellan tidigare arbetssätt och nuvarande samt framtida arbetssätt. Genom att jämföra bolagets svar kring hur det tidigare har arbetat med hur det arbetar/planerar att arbeta kunde vi komma fram till hur de arbetar med tjänsteinnovation och vilken innovationsgrad de har inom de tre dimensionerna.

För att ta reda på hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation behövdes ett teoretiskt ramverk som kunde användas för att mäta och klassificera hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation. Ramverket som Chae (2012) tog fram fungerar väl för detta då det är multidimensionellt samtidigt som det täcker olika grader av innovation. Vi använde dimensionerna och innovationsskalan som ramverket presenterar för att utvärdera hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation. Denna användning av ramverket skiljer sig från hur Chae (2012) tänkte sig att det skulle användas. Enligt honom är ramverket tänkt att användas som ett hjälpmedel för verksamheter att definiera strategier kring hur de ska arbeta med tjänsteinnovation. Denna studie använder dock ramverket som ett utvärderingsverktyg snarare än ett planeringshjälpmedel.

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras en sammanställning av informanternas svar på frågorna som ställdes under de semistrukturerade intervjuerna. För att ta reda på hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation ställdes frågor som utgick från det teoretiska ramverket som presenterades tidigare (se avsnitt 2.3). Frågorna som ställdes under intervjuerna utformades efter ramverkets tre dimensioner: utbudsdimensionen, kunddimensionen och geografidimensionen. I och med detta kommer informanternas svar att ställas upp utifrån samma dimensioner i samma ordning.

4.1 Utbudsdimensionen

Resultatet från intervjufrågorna gällande utbudsdimensionen grupperas i tre underkategorier: tjänster, kompetens och teknologi. Underkategorin "Tjänster" handlar om vilka tjänster konsultbolaget erbjuder i dagsläget och hur deras tjänsteutbud kommer att se ut i framtiden. Kategorin "Kompetens" handlar om hur bolaget arbetar med att få in personer med rätt kompetens samt utveckla kompetensen hos anställda. Den sista kategorin "Teknologi" handlar om vilka teknologiska resurser verksamheten har.

4.1.1 Tjänster

Enligt informanterna har IT-konsultbolaget tidigare varit ett traditionellt IT-konsultbolag som fokuserar på att erbjuda IT-tjänster. De nämnde dock även att bolaget nyligen genomfört en stor strategisk förändring kring sitt tjänsteutbud. Bolaget har enligt informanterna under de senaste tre åren arbetat med att öka sitt tjänsteutbud från att sälja rena IT-tjänster (som programutveckling eller test) till att arbeta mer med kringliggande områden (som förändringshantering):

“Om vi då tar en typisk storkund, och går in och tittar på vad vi levererar idag, så kanske det är så att vi levererar två eller tre eller fyra av våra [totalt elva] business lines på konsultsidan till den här kunden, och det vi vill göra då är att jobba med de här kunderna för att se: kan vi också leverera projektledare om vi inte gör det [sedan] innan, eller managementkonsulter, eller kommunikationstjänster från vår digitala byrå? Så att helt enkelt bredda vår leverans till de här kunderna.” (Informant 3)

Denna breddning av bolagets tjänsteutbud anses vara en växande trend inom bolaget:

“Vad det gäller att utveckla vår försäljning så kommer det handla mycket om att bli duktigare på att sälja mer strategiskt viktiga tjänster.” (Informant 1)

När informanterna frågades varför de gjort denna övergång svarade de att det var på grund av ett behov av att skapa ett tätare samarbete med sina kunder, men även att den förändrade rollen av IT påverkade beslutet:

“Och det gör vi av flera skäl: naturligtvis för att vi vill växa och vi vill få större volym på våra affärer och så, men sen är det så också att vi bedömer det som väldigt viktigt att vi, som leverantör, har en bred portfölj mot våra kunder, för då bygger vi ett tätare partnerskap med kunden som är stabilare över tid. Så vi vill bli en bredare och viktigare leverantör till våra kunder.” (Informant 3)

“Och vi har valt den approach:en att inte nischa oss på ett eller två eller tre områden, utan vi vill bli breda. Vi har våra business lines kring services, men vi ska kunna leverera allt kring IT-sektorn till våra kunder.” (Ibid)

“Den rollen som IT har idag är helt annorlunda än den rollen som IT hade för 10 eller 15 år sedan. Då var det en funktion och en kostnad för företaget som skulle sköta lite brandväggar och lite servrar och se till att alla hade e-post och att alla hade giltiga licenser för Word, typ. Men idag har IT en helt annan roll, idag ska man vara med i innovationsfrågor, alla känner till utmaningar kring digitalisering. IT har en nyckelroll att arbeta med digitalisering”. (Informant 1)

Informanterna påpekade att konsultbolaget har gått från att vara ett ganska nischat IT-konsultbolag till att erbjuda många olika konsulttjänster till sina kunder. Bolaget tänker fortsätta att utöka sitt tjänsteutbud och det finns inga planer på att göra några förändringar kring den strategin inom förutsebar framtid:

“Jag tror inte att vi kommer att göra några stora förändringar kring vår strategi de närmsta åren. Vi gjorde ganska stora förändringar då som jag nämnde 2013 när vi [...] valde att bredda oss, så den strategin tror jag att vi kommer att hålla fast vid ett antal år.” (Informant 3)

Flera informanter nämnde även att det är kundernas behov som avgör vilka tjänster som IT-konsultbolaget erbjuder:

“I och med att vi säljer det som efterfrågas av kunderna [...]” (Informant 2)

“Vi livnär ju oss på dom behoven som våra kunder har, så att vi arbetar ju väldigt mycket utifrån det” (Informant 4)

4.1.2 Kompetens

Vid förfrågan om hur konsultbolaget ser på behovet av att ha anställda med hög kompetens svarade de att konsultbolagets värde ligger i sina anställdas kompetens:

“Det är ju extremt centralt, för vi har inget värde förutom människorna i det här bolaget. Så att se till, både att vi har rätt människor och att rätt människor trivs och stannar över tid är ju liksom hela affären på ett sätt för oss.” (Informant 1)

Gällande frågan om hur konsultbolaget arbetar för att utveckla kompetensen hos sina anställda svarade informanterna att det görs med hjälp av onlinekurser, uppföljningssamtal och utmanande uppdrag:

“När det kommer till kompetensutveckling så delvis så är det bra att man i början har en bra bas [...] och utveckla vidare på den. Och då gör vi det att vi har uppföljningssamtal och tät kontakt med våra konsulter.” (Informant 2)

“Vi jobbar också med kompetensutbyte på gruppmöten och så vidare, men då är det ju mer för att väcka ett intresse kring ett område.” (Informant 4)

4.1.3 Teknologi

Enligt informanterna säljer konsultbolaget huvudsakligen tjänster, vilket innebär att bolaget har en begränsad mängd teknologier till hands som kan användas för tjänsteinnovation. Bolaget har dock anställda med stor teknologisk kompetens tack vare att det är ett IT-konsultbolag. Denna kompetens har på senare tid använts för att utveckla enstaka produkter internt, vilket skiljer sig från hur bolaget har arbetat tidigare:

“Det är faktiskt ganska olikt [IT-konsultbolaget]. Det står någonstans att [...] vi jobbar ju med tjänster i form av vår personal, och försöker ha dem så duktiga och utvecklade som möjligt. Det finns andra avdelningar på [IT-konsultbolagets huvudbolag] som arbetar med produkter [...] men på [IT-konsultbolaget] och där vi jobbar har vi tidigare uteslutande jobbat med de här tjänsterna som jag nämnde som är relaterade till människor.” (Informant 2)

Dessutom kommer konsultbolaget enligt en informant inom kort att lansera en molntjänst, vilket är en tjänst de inte har sålt tidigare. Bolaget har använt sin teknologiska kompetens för att utveckla en tjänst som efterfrågas av kunderna. Det är dock en relativt liten satsning för bolaget:

“Vi kommer inom kort att lansera en liten molntjänstlösning. Den är lite spännande, men det är lite så här sidoprojekt där vi låter ett antal personer sitta och klura ut sånt. [...] Vi gör lite såna små grejer då.” (Informant 2)

En av informanterna nämnde även att det är viktigt för bolaget att hålla koll på den teknologiska utvecklingen, både för att bättre kunna följa sina kunders behov och för att se hur utvecklingen påverkar bolaget:

“Om man tittar på oss och kollegorna i branschen så pratar vi mycket om digitalisering för våra kunder, men lite mindre om digitalisering för vår egen bransch, vilket ju självklart kommer att ske också.” (Informant 1)

4.2 Kunddimensionen

När informanterna tillfrågades vilka kunder som IT-konsultbolaget arbetar med svarade de följande:

“Man kan nästan vända på det; vilka vi inte arbetar med?” (Informant 1)

“Det har skett en utveckling som två sista åren, här, genom ett större kundfokus. Fokus på antal säljbesök och så vidare, som gör att vi har en större kontaktyta mot olika typer av kunder idag än vad vi hade för två år sen.” (Informant 4)

Enligt informanterna är anledningen till att IT-konsultbolaget arbetar med kunder inom många olika branscher är för att de tekniska tjänster (t.ex. infrastruktur) som IT-konsultbolaget erbjuder är något som alla bolag behöver:

“[...] men vi jobbar egentligen som sagt var brett och det har ju också att göra med att vi jobbar utifrån att vi har vissa kompetenser som vi levererar. Vi har till exempel intranät som vi levererar, och intranät använder man, det använder man liksom i statlig och kommunal och offentlig verksamhet, och man använder det i alla företag. Så där har vi ju liksom en bas för att jobba mot precis alla typer av verksamheter som finns här i landet.” (Informant 3).

“Man skulle till exempel kunna specialisera sig inom juridik och IT, men då tror jag att man blir väldigt nischad och kanske måste gå mot ett visst segment av kunder, möjligtvis advokatbyråer och sånt där. Men vi är ju mer ett generellt IT-konsultbolag som riktar sig mot stora bolag kan man säga.” (Informant 2).

Det finns även ett intresse av att arbeta mer mot andra kundgrupper än tidigare, som den offentliga sektorn:

“Förhållandevis jobbar vi lite mer med privat sektor än vad vi jobbar med kommun och landsting och så vidare. Och privat sektor är större än också, så att jag skulle bedöma att vi idag ligger 15 procent eller nåt så där på offentlig sektor och kanske 85% på privat. Och där tycker jag att vi på sikt ska ha som mål att gå mot 75/25 eller nåt sånt där för att kunna balansera låg och högkonjunktur.” (Informant 3)

Bolaget har dessutom ett mål på att utöka antalet kunder med 50%:

“Vi har faktiskt ett mål [i årets plan] på att öka kundbasen med 50%, och det är väldigt aggressivt. Om vi hade 400 kunder förra året så ska vi ha 600 nu då. [...] Och det är ganska från det att ha så många kunder till att ha det, det är ett ganska aggressivt mål. Då pratar vi ju inte 200 nya [stor kund], utan det är kunder inom många olika storleksordningar. Både stora, mellan och små bolag.” (Informant 2)

Vid förfrågan om hur konsultbolaget arbetar för att hålla koll på sina kunders behov svarade informanterna att konsulter och säljare ska vara lyhörda mot kunderna i samband med att de är ute hos dem:

“Dels genom att våra konsulter ska vara av den kategorin att de, liksom, ögon och öron öppna. Dels har vi ju säljare som är ute och har kundbesök. Vi säger ju att ska, här i [stad bolaget finns i] bara, ha 110 kundbesök i veckan. Det är ju så att vi ska ut, är du heltidssäljare så ska du ha 110 besök i veckan, och då snappar du upp lite här och där. Alla besök leder ju inte till affärer, men om du är ute så mycket hos kund så blir du lyhörd” (Informant 2)

“Återigen, i våra uppdrag lyssna på vad som händer hos kunderna, när det gäller olika metoder som tas fram.” (Informant 4)

4.3 Geografidimensionen

När informanterna tillfrågades var IT-konsultbolaget finns i dagsläget så svarade de att det huvudsakliga fokuset är på Sverige:

“Tittar vi på [IT-konsultbolaget] så arbetar vi huvudsakligen mot svenska kunder. Vi har enheter i andra länder som jobbar även internationellt, men 95% av affärerna kan man säga kommer ifrån Sverige.” (Informant 3)

“Fokus är ju på den svenska marknaden, så merparten av våra kunder är ju svenska kunder.” (Informant 4)

Bolaget arbetar även kontinuerligt med att kolla på vilka möjligheter som finns att öppna upp kontor på nya ställen i Sverige:

“Det är någonting som vi ser över löpande, så att säga, också i vår affärsplan och ser över om vi ska etablera nya kontor på olika sätt och så.” (Informant 3)

Informanterna påpekade att bolaget har upprättat kontor utanför Sverige för att uppfylla behoven hos etablerade kunder. Det händer att en kund expanderar till ett annat land, och vill då få med sig kompetens från IT-konsultbolaget till det nya landet:

“Och då är det oftast att vi följer med kunder ut. Vi startar upp små såna här kontor, anställer folk och så hyr vi ut dom som konsulter till dom.” (Informant 2)

“I dom fallen [som vi flyttat utomlands] är det så att vi följt med våra svenska kunder ut i världen.” (Informant 4)

Konsultbolaget har enligt informanterna inte för vana att starta upp kontor i nya länder såvida de inte följer med en kund:

“[...] det har väl inte hänt så ofta att vi chansar, att vi startar upp ett annat kontor och sen ser om det funkar.” (Informant 2)

5. Diskussion

I denna uppsats genomfördes en studie kring hur konsultbolag arbetar med tjänsteinnovation. I detta avsnitt diskuteras resultaten som tidigare har presenterats, följt av en diskussion kring studiens implikationer på praktik och forskning. Därefter förs en reflektion kring studien och avslutningsvis presenteras förslag till fortsatt forskning.

5.1 Analys av resultat

I denna del analyseras resultaten som presenterades i avsnitt 4. Svaren som gavs under intervjuerna analyseras utifrån de tre dimensionerna och jämförs för att avgöra om IT-konsultbolaget arbetar med tjänsteinnovation på en mutationsgrad eller crossovergrad inom dimensionerna. Chae (2012) teoretiska ramverk ger dock inte några exakta definitioner på vad som är mutation och vad som är crossover, utan tillhandahåller enbart ett antal exempel på vad som är mutation och vad som är crossover. För att komma fram till huruvida konsultbolaget arbetar med mutation eller crossover inom dimensionerna genomförs en jämförelse av hur informanterna sa att bolaget arbetar i dagsläget och hur de planerar att arbeta i framtiden. Om det är en stor skillnad mellan hur de har arbetat och hur de kommer att arbeta så ligger deras innovationsgrad på crossover. Om skillnaden däremot är liten så ligger innovationsgraden på mutation. Varje dimension kan dock ha inslag av både mutation och crossover, vilket innebär att bedömningen av det slutgiltiga resultatet görs baserat på hur stor del som är mutation och hur stor del som är crossover. Vi har i analyserna valt att enbart ta upp de exempel på mutation och crossover som vi anser är mest väsentliga för illustrera informanternas svar.

Analysen presenteras i samma ordning som resultatet: först kommer utbudsdimensionen, följt av kunddimensionen och därefter geografidimensionen. Konsultbolaget kan inom varje dimension antingen använda en mutationsstrategi eller en crossoverstrategi och i slutet av varje dimensionsanalys presenterar vi huruvida konsultbolaget arbetar med mutation eller crossover. Slutsatserna motiveras med hjälp av exempel som togs upp i resultatet. Slutligen presenteras en sammanställning av dimensionernas innovationsgrad.

5.1.1 Utbudsdimensionen

Som tidigare nämnt handlar tjänsteinnovation om att strukturera om resurser för att komma på nya tjänster som ger värde (Chae 2012; den Hertog et al. 2010; Lusch & Nambisan 2015). Utbudsdimensionen är en väldigt viktig faktor då den handlar om vilka resurser som verksamheter har till sitt förfogande. Det är dessa resurser som kan omstruktureras för att åstadkomma tjänsteinnovation.

En av de huvudsakliga resurserna i ett konsultbolag är tjänsterna som det erbjuder. IT-konsultbolaget som studerades var ursprungligen ett traditionellt IT-konsultbolag som har arbetat med att hyra ut kompetens till verksamheter som behöver tillgång till den. I och med att konsultbolag lever på att sälja tjänster till kunder är det viktigt för bolaget att erbjuda

tjänster som efterfrågas av kunderna. Enligt flera informanter arbetar IT-konsultbolaget huvudsakligen inom två områden: resurskonsulting, och skapande av komplexa lösningar “in-house”. Resurskonsulting går ut på att bolaget har anställda som till exempel programmerare eller testare som sitter ute hos kunder som resurser i deras utvecklingsteam. Alternativt kan detta arbete ske “in-house”, det vill säga att IT-konsultbolaget utför utvecklingsarbete på beställning på sitt kontor. Trots att dessa fortfarande är bolagets huvudsakliga arbetsområden har det på senare år även börjat sälja tjänster inom andra områden som bland annat verksamhetsutveckling och kommunikation.

Exempel på mutation

När det gäller mindre förändringar inom utbudsdimensionen finns ett begränsat antal exempel på att bolaget skulle arbeta med en mutationsstrategi. Ett exempel är dock att bolaget sedan ett år tillbaka använt sig av internetbaserade kurser som de anställda kan ta del av för att vidareutveckla sin kompetens, vilket är en liten förändring kring deras interna utbildning. Bolaget har under en lång tid använt kurser för att utbilda sina anställda, men att kurserna sker över internet är relativt nytt för dem.

Exempel på crossover

Konsultbolaget har historiskt sett arbetat med att sälja tjänster som huvudsakligen är av enbart teknologisk natur, som till exempel utveckling och testning. Det har dock under de senaste tre åren arbetat med att utöka sitt tjänsteutbud till att omfatta mängder av omkringliggande tjänster som Management Consulting och digital marknadsföring. Konsultbolaget arbetar aktivt med att hitta nya tjänster att sälja för att uppfylla sina kunders behov. Enligt flera av informanterna var detta ett strategiskt val och bolaget kommer fortsätta att arbeta med att utöka tjänsteutbudet. Några exempel på saker som bolaget nyligen börjat med som är innovativt är övergången till management-relaterade tjänster samt utvecklandet av en molntjänst. Att genomföra så stora förändringar kring sitt tjänsteutbud är ett tydligt exempel på crossover inom denna dimension.

Innovationsgrad inom utbudsdimensionen

Utifrån Chaes (2012) ramverk är innovationsgraden i utbudsdimensionen crossover. Konsultbolaget arbetar med mutation inom några få områden inom men med crossover på flera punkter på utbudsdimensionen. Bolaget arbetar aktivt med att ta fram och sälja nya tjänster. Tjänsterna säljs dock på samma sätt som tidigare (ett antal konsulter hyrs ut till en kund för en bestämd summa under en bestämd tid). Överlag arbetar konsultbolaget mer med crossover än mutation, vilket innebär att konsultbolaget arbetar med crossover inom utbudsdimensionen.

5.1.2 Kunddimensionen

Bolaget har i dagsläget kunder inom många branscher i olika storlekar. De fokuserar inte på endast några få branscher eller områden utan försöker ha en så bred kundgrupp som möjligt.

Exempel på mutation

Ett exempel på innovation inom mutationsgraden är att bolaget vill skaffa fler kunder inom de marknadssegment som bolaget redan säljer till. Istället för att börja sälja sina tjänster till kunder inom helt nya marknadssegment (vilket hade varit crossover) har bolaget bestämt sig för att utöka antalet kunder inom de branscher det redan säljer till. En anledning som gavs till att bolaget bestämt sig för att göra detta är för att det redan säljer sina tjänster till kunder inom många olika branscher, så det skulle vara svårt för dem att börja sälja sina tjänster till nya kundsegment.

Exempel på crossover

Inga exempel kunde identifieras på att IT-konsultbolaget arbetar med crossover inom kunddimensionen.

Innovationsgrad inom kunddimensionen

Utifrån Chae's (2012) ramverk är innovationsgraden i utbudsdimensionen mutation. Konsultbolaget som studerades säljer redan sina tjänster till bolag inom många olika branscher, vilket innebär att det är svårt att göra stora, innovativa förändringar på den fronten. Det finns planer på att utöka antalet kunder, särskilt inom små till medelstora bolag, men i och med att denna form av förändring är relativt liten ligger majoriteten att deras innovationer på mutation-nivå. Bolaget arbetar alltså med en mutationsstrategi inom denna dimension.

5.1.3 Geografidimensionen

Tjänsteinnovation sker inte i ett vakuum, utan det påverkas av var tjänsterna säljs. Att vara innovativ inom geografidimensionen kan innebära att bolaget börjar sälja sina tjänster inom andra områden, eller tar del av kompetens från andra platser.

Exempel på mutation

IT-konsultbolaget arbetar med att sprida ut sig till nya områden, men det sker i begränsad skala och när det sker så är det inom kända områden. Bolaget har inga planer på att börja sälja sina tjänster i andra geografiska områden än i nuläget, och de få gånger som bolaget rör sig utanför Sverige är när en existerande kund rör sig utomlands och vill få med kompetens från IT-konsultbolaget. IT-konsultbolaget arbetar med att utvärdera möjligheterna att expandera till andra platser inom Sverige, men detta är en begränsad form av förändring inom geografidimensionen.

Exempel på crossover

Inga exempel kunde identifieras på att IT-konsultbolaget arbetar med crossover inom geografidimensionen.

Innovationsgrad inom geografidimensionen

Utifrån Chae's (2012) ramverk är innovationsgraden i utbudsdimensionen mutation. Det finns få planer på att sprida ut sig till helt nya geografiska platser och vi kunde inte identifiera

några exempel på crossover. Inom geografidimensionen arbetar alltså IT-konsultbolaget med en mutationsstrategi.

5.1.4 Sammanställning av innovationsgrader

Tabell 1. Sammanställning av IT-konsultbolagets innovationsgrader gällande dimensionerna

Dimension/Innovationsgrad	Mutation	Crossover
Utbud		X
Kund	X	
Geografi	X	

En sammanställning av resultatet med hjälp av det teoretiska ramverket visar att IT-konsultbolaget arbetar med crossover inom utbudsdimensionen och mutation inom kund- och geografidimensionen. Kort sagt innebär detta att företaget har en crossover/mutation/mutation-strategi. Detta innebär att de arbetar med stora förändringar gällande sitt utbud (crossover), medan de arbetar med mindre förändringar (mutation) kring sina kunder och sin geografiska dimension.

5.2 Implikationer på praktik och forskning

Denna studie gör ett antal bidrag inom tjänsteinnovationsfältet, varav det huvudsakliga är att svara på frågan "*Hur arbetar konsultbolag med tjänsteinnovation?*". Studien har visat på att det finns ett aktivt arbete med att ständigt utveckla tjänsteutbudet efter kundernas behov, och även om de specifika tjänsterna ändras så ändras inte sättet som tjänsterna säljs på. Det sker inte heller någon större innovation i förhållande till kunder, vilket kan vara för att konsultbolag ofta arbetar mot en bred kundgrupp. Begränsad innovation sker även inom geografidimensionen, där konsultbolaget huvudsakligen fokuserade på att sälja sina tjänster till kända kunder inom Sverige. Konsultbolag behöver fråga sig själva om detta är ett medvetet val, och i så fall om den strategin är optimal för dem. En fråga som bör ställas är om crossover/mutation/mutation är en strategi som kommer låta konsultbolag att stå emot förändringar på marknaden och därmed överleva långsiktigt? Chae (2012) påpekar att tjänsteinnovation som sker på mutationsgraden är en kostnadseffektiv strategi men att det samtidigt är nödvändigt att ibland genomföra stora innovationskliv inom alla dimensioner. Crossover/mutation/mutation är enligt Chae (2012) en bra strategi som låter verksamheter testa nya saker innan de genomför större kliv inom andra områden, men det är inte nödvändigtvis en bra långsiktig strategi.

Utöver detta visar uppsatsen även hur Chaes (2012) teoretiska ramverk kan användas för att utvärdera hur verksamheter arbetar med tjänsteinnovation. Även om studien utfördes på ett konsultbolag är ramverket och frågorna som ställdes så pass generella att de kan appliceras på andra verksamheter inom andra branscher. Andra forskare kan i framtiden använda sig av

Chaes ramverk om de behöver utvärdera hur verksamheter arbetar med tjänsteinnovation och genom att göra det kan de bidra med att utöka kunskapen kring både konsultbolag och tjänsteinnovation.

5.3 Reflektioner kring studien

Vi har genom att tolka informanternas svar tagit reda på hur konsultbolaget säger att de arbetar med tjänsteinnovation, men vi vet inte hur de faktiskt arbetar med det. Resultatet bygger på hur cheferna inom bolaget *säger* att de arbetar, inte nödvändigtvis hur de *faktiskt* arbetar. För att undersöka konsultbolags arbetssätt hade det varit nödvändigt att utföra en longitudinell studie där vi under en längre tid observerade konsultbolaget. Att genomföra ett sådant arbete inom vår begränsade tidsram hade dock varit väldigt svårt, om inte omöjligt, att lyckas med.

Det teoretiska ramverket var användbart för studien, men en nackdel med det är att det inte är finkornigt nog för att representera nyanser av innovation inom de olika dimensionerna. Vi upptäckte under intervjuerna och i samband med analysen att tjänsteinnovation inte är så svart och vitt att man kan säga att de arbetar med crossover inom en dimension och mutation på en annan. En verksamhet kan arbeta med både crossover och mutation inom samma dimension. Till exempel kan en verksamhet aktivt leta efter kunder inom nya segment (crossover) medan den tänker arbeta mot kunderna på ungefär samma sätt som tidigare (mutation). I vår studie visade det sig bland annat att IT-konsultbolaget var väldigt innovativt gällande hur de marknadsför sig och skaffade ny kompetens men de har inga planer på att ta in kompetenser från helt andra områden än de gör i dagsläget. Därmed finns ett behov av att göra ramverket mer finkornigt, kanske genom att införa en flergradig skala snarare än en binär mutation/crossover-skala.

5.4 Förslag till fortsatt forskning

Det hade varit intressant att genomföra en större, komparativ studie med flera konsultbolag för att ta reda på hur väl studiens resultat reflekterar resten av konsultbranschen. Är till exempel crossover/mutation/mutation-strategin vanlig bland konsultbolag i allmänhet, eller bara IT-konsultbolag? Vi saknade tyvärr möjligheten att genomföra en detaljerad studie av hela konsultbranschen men vi hoppas att denna uppsats kommer att inspirera någon att forska vidare kring detta. Det hade även varit användbart att ta reda vilken sorts innovationsstrategi som lämpar sig bäst för konsultbolag, och inom vilka sammanhang. En forskningsfråga skulle kunna vara: ”hur ska verksamheter arbeta med tjänsteinnovation för att få ut mest nytta av tjänsteinnovation?”.

6. Slutsats

Studiens syfte var att bidra med kunskap inom tjänsteinnovationsområdet genom att besvara frågan “*Hur arbetar konsultbolag med tjänsteinnovation?*”. Vi har kommit fram till att konsultbolag arbetar med en crossover-strategi inom utbudsdimensionen, en mutation-strategi inom kunddimensionen och en mutation-strategi inom geografiområdet. Detta innebär att konsultbolag är innovativa kring de tjänster som de erbjuder, men de arbetar mindre aktivt med att sälja tjänster till nya kundgrupper och med att arbeta inom nya geografiska områden. Anledningen till att konsultbolag arbetar med crossover inom utbudsdimensionen är att de erbjuder tjänster som deras kunder efterfrågar och de måste därför ständigt anpassa sina tjänster efter vad kunderna behöver. Gällande mutation inom kund- och geografidimensionen anser konsultbolag att det finns ett mindre behov av att börja sälja sina tjänster till nya kundgrupper eftersom de redan arbetar mot kunder inom de flesta branscher.

Utöver denna slutsats visade vår studie även att Chaes (2012) ramverk kan användas till att utvärdera hur en verksamhet arbetar med tjänsteinnovation. Ramverkets ursprungliga syfte var att fungera som ett planeringsverktyg, men vi har visat att det även kan användas i utvärderingssyfte.

Referenser

Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.

Arnold, T J., Fang, E., Palmatier R W. (2011). The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 39, ss. 234-251.

Baaij, M G. (2014). *An Introduction to Management Conculancy*. London, UK, SAGE Publishing Ltd.

Barcet, A. (2010). Innovation in services. I Gallouj, F. & Djellal, F. (red.) *The handbook of innovation and services: A multidisciplinary perspective*. Cheltenham, UK, Edward Elger Publishing Limited, ss. 49-67.

Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decisions*, 47(8), ss. 1323-1339.

Bell, J. (2016). *INTRODUKTION TILL FORSKNINGSMETODIK*. 5. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Berry, L L., Shankar, V., Turner Parish, J., Cadwallader, S., Dotzel., T. (2006). Creating New Markets Through Service Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), ss. 56-63.

Biech, E. (2007). *The Business of Consulting: The Basics and Beyond*. USA, John Wiley & sons inc.

Buono, A. F. (2002). *Developing Knowledge and Value in Management Consulting*. USA, information age publishing inc.

Brondoni, S M. (2007). Management Consulting, Global Markets and Corporate Networking. *Emerging Issues in Management*, 1, ss.16-25.

Carlborg, P., Kindström, D., Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373-398.

Chae, B. (2012). An evolutionary framework for service innovation: Insights of complexity theory for service science. *International Journal of Production Economics*, 135, ss. 813-822.

Christensen, C M., Wang, D., van Bever, D. (2013). Consulting on the Cusp of Disruption - The industry that has long helped others sidestep strategic threats is itself being upended. *Harvard Business Review*, October, ss. 1-10.

- Czarniawska, B. & Mazza, C. (2013). Consulting as a liminal space. *Human Relations*, 56(3):267-290.
- Davies, A., Brady, T., Hobday, M. (2007). Organizing for solutions: System seller vs. system integrator. *Industrial Marketing Management*, 36, ss. 183-193.
- den Hertog, P., Aa, W., Jong, M W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), ss. 419-514.
- Germain, R. (1996). The Role of Context and Structure in Radical and Incremental Logistics Innovation Adoption. *Journal of business research*, 35, ss. 117-127.
- Glückler, J., Armbrüster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24(2), ss. 169-297.
- Henderson, R (1993). Underinvestment and Incompetence as a Response to Radical Innovation: Evidence from the Photolithographic Alignment Industry. *The RAND Journal of Economics*, 24(2), ss. 248-270.
- Hipp, C., Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34, ss. 517-535.
- Lee, A., Baskerville, R. (2003). Generalizing Generalizability in Information Systems Research. *Information Systems Research*, 14(3), ss. 221-243.
- Lusch, R F., Nambisan, S. (2015) Service Innovation: A Service Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*, 39(1) ss. 155-175.
- Løkkegaard, M., Mortensen, N H., McAloone, T C., (2016). Towards a framework for modular service design synthesis. *Res Eng Design*, 27, ss. 237-249.
- Magnusson, P R. (2003). Benefits of involving users in service innovation. *European Journal of Service Management*, 6(4), ss. 228-238
- Martínez-Ros, E., Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29, ss. 632-641.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2008). Investing in the IT that makes a competitive difference. *Harvard Business Review*, July-August, ss. 99-107.
- Mors, M L. (2010). INNOVATION IN A GLOBAL CONSULTING FIRM: WHEN THE PROBLEM IS TOO MUCH DIVERSITY. *Strategic management journal*, 31, 841-873.

Nijssen, E J., Hillebrand, B., Vermeulen, P., Kemp, R. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23, ss. 241-25.

O'Reilly, C., Harreld, J., Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51, ss. 75-99.

Patel, R., Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Payne, A. (1986). NEW TRENDS IN THE STRATEGY CONSULTING INDUSTRY. *Journal of Business Strategy*, 7(1) ss. 43-55.

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4) ss. 260-271.

Souto, J E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, ss. 142-155.

Stroh, L. K. Johnson. H, H. (2008). *The Basic Principles of Effective Consulting*. USA, New Jersey, Lawrence Erlbaum associates inc.

Taminiau, Y., Smit, W., de Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 13(1), ss. 42-55.

Tsai, H., Compeau, D., & Haggerty, N. (2007). Races to run and battles to be won: Technical skill-updating, stress, and coping of IT professionals. *Human Resource Management*, 46, 395-409.

Tushman, M L., Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), ss. 439-465.

Tushman, M L. (1997). Winning through innovation. *Strategy & Leadership*, 25(4) ss.14-19.

Wallgren, L. G. (2011). Work motivation and the work environment of IT consultants. Doctoral dissertation. Department of Psychology, University of Gothenburg, Sweden.

Walsham, G. (2006). Doing Interpretive Research. *European Journal of Information Systems*, 15, ss. 320-330.

Bilaga 1: Intervjufrågeformulär

Intervjuns upplägg

1. Förklara vad studien går ut på.
2. Förklara att all information är konfidentiell och kommer enbart att användas för studien. Namn på företag, personer etc kommer inte att visas.
3. Fråga om vi får använda informationen som ges under intervjun i vår studie.
4. Fråga om vi får spela in intervjun.
5. Ställ intervjufrågor.
6. Tack och hej.

Beskrivning av studien

Vi genomför en fallstudie på ett IT-konsultbolag där vi vill ta reda på hur ni arbetar med innovation av era tjänster.

Vi vill veta hur ni internt arbetar med innovation av tjänster, då vårt huvudsakliga fokus är på hur ni som IT-konsultbolag arbetar. Informationen som Du ger oss idag kommer att hjälpa oss att göra detta.

Konfidentialitet/transparens

Vi kommer inte att gå ut med några namn i uppsatsen, vare sig på personer eller företag. Vi två är de enda som kommer att ha tillgång till det som sägs här idag. I uppsatsen kommer vi att benämna er som IT-konsultbolaget och alla som intervjuas kommer att benämnas informant 1, 2, 3 osv. Yrkestitel på varje informant kommer även att nämnas en gång.

Generella svar

Om du inte kan/vill/får ge oss specifika svar så räcker det med att vi får övergripande svar. Vi behöver inte veta alla detaljer, övergripande bilder räcker om du känner att du inte kan/vill/får gå in i detalj.

Har du några frågor gällande studien innan vi börjar?

Svar:

Intervjufrågor

Förfrågor

Får vi använda informationen som du ger oss i vår studie?

Svar:

Får vi spela in intervjun för att säkerställa att vi får med dina svar?

Svar:

Om informanten

Yrkesroll/Titel?

Svar:

Hur länge har du arbetat inom området?

Svar:

Frågor för studien

Börja med att ta upp att vi kommer prata om tre teman: utbud, kunder och geografi

Utbud

Vi kommer nu att prata om vilka resurser ni har och eftersträvar att ha.

Kan du berätta om vilka tjänster ni erbjuder i nuläget?

Vilka tjänster säljer ni?

Hur säljer ni era tjänster?

Humankapital (vetenskap, kompetens)

Vilka teknologier använder ni för att genomföra tjänster? (Skype)

Vilka kompetenser eftersträvar ni att fånga upp?

Vilka produkter använder ni i samband med tjänsterna? (SAP, NAV, Jeeves etc).

Produktportfölj?

Svar:

Kan du berätta om era framtidsplaner för era tjänster?

Sälja andra tjänster?

Sälja dem på andra sätt?

Använda nya teknologier?

Hitta kompetenser inom andra områden?

Använda nya produkter?

Svar:

Kunder

Vi kommer nu att prata om era kunder

Skulle du kunna berätta lite om era kunder?

Vilka är de? Vilka branscher finns de inom?

Hur arbetar ni mot dem?

Hur håller ni koll på vad deras behov är?

Svar:

Har ni några tankar på att genomföra förändringar?

Arbetar ni aktivt med att skaffa nya kunder? Inom nya branscher?

Ändra på hur ni arbetar mot era kunder?

Något nytt sätt att hålla koll på kundernas behov?

Svar:

Geografi

Vi kommer nu att prata om var ni finns.

Skulle du kunna berätta om var IT-konsultbolaget finns? Städer/länder?

Svar:

Har ni några planer/funderingar på att börja sälja era tjänster i några andra städer/länder?

Svar:

Informantens åsikter

Anser du att ni är innovativa?

Svar:

Anser du att ni är innovativa jämfört med era konkurrenter?

Svar:

Finns det något område ni skulle kunna bli mer innovativa inom?

Svar:

Avslutningsvis

Finns det något som du skulle vilja tillägga? Några tankar, funderingar eller insikter som du tror skulle vara relevanta?

Svar:

Har du några frågor till oss?

Svar:

Skulle du vilja få den färdiga uppsatsen skickad till dig?

Svar: