VAD FINNS BORTOM VÄGS ÄNDE?
- från kostnads- till kundfokus.

_Författare:_ Fredrik Falkenström
Civilekonomprogrammet

Marcus Troedsson
Civilekonomprogrammet

_Handledare:_ Hans Lundberg

_Examinator:_ Anders Hytter

_Ämne:_ Management

_Nivå och termin:_ Magisteruppsats, VT-2012
## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kapitel</th>
<th>Sidnummer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>FÖRORD</td>
<td>iv</td>
</tr>
<tr>
<td>SAMMANFATTNING</td>
<td>v</td>
</tr>
<tr>
<td>EXECUTIVE SUMMARY</td>
<td>vi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 1. INLEDNING
- 1.1 Bakgrund
  - 1.1.1 Idégenereringsarbete
  - 1.1.2 Optimeringsarbete
  - 1.1.3 Prisläckage
  - 1.1.4 Samspelet mellan modulerna
  - 1.1.5 Verktygen för kostnadsreduktion
  - 1.1.6 Marknaden
  - 1.1.7 Bulkföretaget vs. Marknaden
- 1.2 Problemdiskussion
- 1.3 Problemformulering
- 1.4 Syfte
- 1.5 Avgränsningar

### 2. TEORETISK REFERENSRAM
- 2.1 Tillverkningsföretagens utmaning
- 2.2 Kärnprodukten och värdet
  - 2.2.1 Värdeskapande
- 2.3 Kunden
  - 2.3.1 Kundtillfredsställelse
  - 2.3.2 Kundbehov
- 2.4 Kundrelation
  - 2.4.1 Kundlojalitet
  - 2.4.2 Kundens inflytande
  - 2.4.3 Värdebaserad försäljning på olika nivåer
- 2.5 Kundbasanalys
  - 2.5.1 Kundtyper
- 2.6 Erbjudandet utvecklas
  - 2.6.1 Tjänstefiering
- 2.7 Teoretisk summering

### 3. METOD
- 3.1 Tvådelad uppsats
  - 3.1.1 Kvalitativ angreppssätt
  - 3.1.2 Fallstudie
- 3.2 Problemlösande rapport
3.2.1 Tillvägagångssätt

3.3 Akademisk uppsats

3.3.1 Teoretiskt synsätt

3.3.2 Ontologisk ståndpunkt

3.3.3 Epistemologisk ståndpunkt

3.3.4 Kvalitetsmått

4. DISKUSSION

4.1 Kund

4.2 Konkurrens

4.2.1 Kundlojalitet

4.2.2 Värdebaserad försäljning

4.2.3 Kundinflytande

4.3 Förändring

4.3.1 Tjänstefiering

5. SLUTSATS

6. KRITIK OCH VIDARE FORSKNING

6.1 Kritisk analys

6.1.1 Trovärdighet

6.1.2 Äkthet

6.2 Vidare forskning

7. REFERENSER

7.1 Litteratur

7.2 Vetenskapliga artiklar

7.3 Muntliga källor
FÖRORD

Vi vill tacka alla som har varit med och bidragit till att vi kunde genomföra examensarbete under vår åttonde termin på Civilekonomprogrammet med Managementinriktning.

Vi vill börja med att tacka vår kontaktperson tillika handledare på företaget, som öppenhjärtligt tog emot oss och vidare har verkat som ett nyttigt bollblank under vårt examensarbete.

Vidare vill vi skänka tack till intervjurespondenterna på företaget som med stor entusiasm och välvilja har hjälpt oss under arbetets gång. Övriga personer, ingen nämnd och ingen glömd, på företaget som har hjälpt oss med diverse nödvändiga handlingar, riktar vi liksom övriga på företaget ett stort tack till.

Fortsättningsvis vill vi tacka handledare Hans Lundberg, examinator Anders Hytter och opponenter på Linnéuniversitetet för all den tid, energi och feedback ni har lagt ner på oss och vårt examensarbete. Med härlig atmosfär har vi tillbringat många givande seminarietimmar tillsammans.

Det halva års långa examensarbetet har varit spännande och utmanande, vilket har givit oss värdefulla erfarenheter och kunskaper som vi med all säkerhet kommer att ha nytta av vidare i våra liv.

Ett Stort Tack till Er Alla och Lycka Till!

Linnéuniversitetet, Växjö, fredag den 25 maj 2012

Fredrik Falkenström

Marcus Troedsson
SAMMANFATTNING


Syftet med examensarbetet har således varit att utforska nya vägar för företag att differentera sitt erbjudande till kund. På dagens marknad utsätts företag för tuffare konkurrens; produkter, prissättning och kostnadsnivå tenderar att skilja sig allt mindre mellan marknadens aktörer. Då bulkföretagets kärnprodukt är nästintill omöjlig att differentiera, finns det ett behov av att hitta nya vägar för att bidra till kundens värdeskapande process. Vägarna kommer trots dess olikhet sträva mot en och samma slutdestination; kunden. Den centrala delen i examensarbetet syftar därför till hur bulkföretaget kan gå tillväga för att lyckas nå kunden, tillfredsställa den och vidare arbeta för att skapa en stark relation med densamma.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis has been written with a well-known traditional commodity manufacturer. The company is a major player in both the Swedish and the international business-to-business market. Creating long-term growth through continuous improvements has been an important part of its operation. Besides the fact that they continually strive to get better, one of the underlying reasons is an offset of annual fall in real prices for the products they produce. Over the years, work within continuous improvement has been very successful for the commodity manufacturer, but now a frustration can be distinguished, due to lower return.

The objectives for this thesis has been to explore new avenues for a commodity manufacturer to differentiate its total offer. Today’s market has exposed commodities companies to cut-throat competition. Products, pricing and costs tend to differ less between market competitors and since is not possible to physically differentiate the core product, there is a need to find new ways for the company to create value for their customers. How a commodity manufacturer can reach the customer, satisfy and create stronger customer relationship, is a central part in this paper.

The continuous work of improvement within the commodity manufacturer has over the years been of an introvert kind, which has made the manufacturer expert of doing things right. An introverted approach works if you only are interested in creating customer satisfaction by offering the lowest price possible. But changing market conditions has made this view ancient and the commodity manufacturer now needs to adopt a more customer-oriented approach to continue satisfying their customers. It’s must be about doing the right things instead of doing things right. To achieve this change a better understanding of the customers is required and what values they wants to create. The commodity manufacturer needs to realize that they are no better than their own customers when it comes to competitiveness, if the customer has difficulties selling their products the commodity manufacturer will have the same problem. It's all about making the customers better and to strive for value creation processes. The commodity manufacturer and the customer have to live in symbiosis to achieve recurrent purposeful emergence, leading to competitive advantages for both the commodity manufacturer and their customers.
1. INLEDNING


1.1 Bakgrund


Förbättringsarbietet har blivit ett centralt begrepp och något som genomsyrar hela företaget. Det är dagligt återkommande och man arbetar med förbättringsarbete inom tre områden eller med tre moduler som VD´n (Intervju, 2012-02-13) beskriver det:

1. Idégenereringsarbete
2. Optimeringsarbete
3. Prisläckage

1.1.1 Idégenereringsarbete

I företaget sker ett omfattande arbete där grundbulten är de förbättringsförslag som kommer från medarbetarna. Detta ingår som en viktig del i företagets strategi och sedan 2008 har arbetet beträffande idéer enligt denna metod funnits. Metoden bygger på en
löpande idégenerering där syftet är att medarbetarna ska vara högst delaktiga i det förbättringsarbete som ska genomsyra hela verksamheten. VD´n (Intervju, 2012-02-13) förklarar idégenereringsarbetet på det viset att uppkomsten av en idé från en medarbe- re läggs in i en idédatabas för att sedan se om den kan generera någonting. Om det finns potential så implementeras idén senare i verksamheten. För att forttydlig a gav VD´n ett par exempel på hur dessa idéer kan se ut. ”Jag läste i tidningen att det finns en kund i norra Tyskland som är i behov av det vi kan erbjuda ... någon sekreterare märker att vi inte behöver skriva ut kopior på alla fakturor, vilket på ett år ger ett sparande på x antal kronor i pappersförbrukning” (VD, Intervju, 2012-02-13). Idégenereringsarbetet flyter på väldigt bra och gör att folk är engagerade. Att arbeta på detta sätt kan generera nya kunder och minskas kostnaderna och VD´n menar att detta är viktigt inte minst symboliskt sett. Det finns tre arbetsgrupper; administration, logistik och planering med en produktivitetskoordinator i respektive grupp, som varje månad träffas för att gå igenom idéer. Idéer från medarbetare hamnar i lämplig arbetsgrupp för att sedan utvärderas och se om det finns möjlighet för implementering i verksamheten.

1.1.2 Optimeringsarbete

Nästa modul som ett led i det ständiga förbättringsarbete är optimeringsarbete. VD´n förklarar att en gång per år så tittar företaget över produktfloran på sina producerande enheter. Det som då ses över är vilka produkter som görs på respektive enheter och hur väl dessa stämmer överens i förhållande till vilka kunder, råvaruförutsättningar och lokala förutsättningar som respektive fabrik har. En ny kund kan ha tillkommit eller förlo- rats, en tillverkande enhet kan ha byggts om eller nya råvaruströmmar kan ha uppstått. I optimeringsarbetet ingår även att se över olika produktvarianter och försöka att minska antalet. Syftet med optimeringsarbetet enligt VD´n är att optimera råvara till kund genom en förbättrad kund- och produktmix. Detta är ett årligt återkommande arbete då man försöker standardisera så mycket som möjligt och minska antalet produktvarianter. En utarbetad modell finns för optimeringsarbetet där resultatet ska visa var de olika produkterna ska produceras. (Intervju, 2012-02-13)

1.1.3 Prisläckage

Prisläckage enligt företagets tankesätt är en produkts bruttopris subtraherat med nettopris. När en produkt är färdig i produktionen erhåller den ett bruttopris. Utmed produktens resa till kund påträffas flera olika sorts variabler, som företaget ser som kostnadsposter, vilka minskar värdet på produkten. Det handlar om rena och skära kostnadspos-
ter såsom frakt och lagerhållning, men också andra variabler såsom olika sorters rabatter.

Den slutgiltiga intäkten kallas för nettopris och detta pris erhålls genom att samtliga kostnader som uppstått under resan till kund dras bort från det ursprungliga bruttopriset. Kostnaderna eller variablerna som subtraheras från bruttopriset till det slutgiltiga nettopriset, med andra ord från det värdet som produkten erhåller efter produktion tills dess att produkten är levererad till kund, benämns prisläckage. Företaget är i ständigt arbete med att försöka minska detta läckage med diverse åtgärder eftersom ju lägre prisläckageget är desto högre intäkt genereras till företaget. Det kan exempelvis handla om att ruttoptimera och därmed minska fraktkostnaderna, reducera rabatterna till kund och/eller minska lagerhållning för att minska kapitalkostnader. (Intervju, 2012-02-10)

1.1.4 Samspelet mellan modulerna


1.1.5 Verktygen för kostnadsreduktion

Kontentan i företagets förbättringsarbete handlar om att skära i kostnader. Syftet med prisläckage är att identifiera och minimera de kostnadsvariablernas som uppstår på vägen mellan färdig produkt till avlämnande till kund. I optimeringsarbetet söker man efter den optimala kund- och produktmixen som genererar de mest kostnadseffektiva lösningarna. Idégenereringsarbetet handlar inte helt och hållet men till mångt och mycket
om att kunna reducera kostnadsslukande områden. VD´n gav själv exempel (se under rubriken idégenereringsarbetet) på tillvägagångssätt där idéer om kostnadsreduktion tillämpas.

Med ovanstående exempel om att förbättra verksamheten är det uppenbart att primärfokus ligger på kostnader och att reducera dessa. Det finns en anledning varför företaget har arbetat så frenetiskt under många år med kostnadsbärande variabler, något som kommer att belysas under nästa avsnitt.

1.1.6 Marknaden


1.1.7 Bulkföretaget vs. Marknaden

Då priset på bulkprodukten, i och med det officiella prisindexet, år 1997 kom att bli givet för kunder och konkurrenter var det dags för företaget att vidta åtgärder. Då man inte längre kunde konkurrera med pris på samma sätt som innan inleddes ett arbete för att kostnadsreducera, med andra ord kostnadseffektivisera den egna verksamheten. Företaget kunde inte påverka prissättningen men något som man kunde påverka var hur
man internt arbetade med kostnaderna i verksamheten. Metoden prisläckage anamma-
des ett par år efter prisindexets införande i syfte att mäta diverse kostnadsposters stor-
lek, för att senare kunna utvärdera dessa kostnadsbärare och slutligen se över kostnads-
reducerande åtgärder. VD´n förklarar att prisläckage har varit och är fortfarande ett
frustrerande verktyg i den mån att man inte kan se de förbättringar som önskas. Mycket
av denna frustration beror på att marknaden har stor inverkan på företagets verksamhet
och då inte bara på bulkprodukternas prisliv, utan också på hur stora olika rabatter bör
vara. Då företaget tillverkar en bulk produkt och priset i princip är givet så ligger den
största delen av makten hos kunderna. De har den information som krävs för att kunna
ställa olika leverantörer mot varandra och göra affärer med den som erbjuder bäst pris
och tillfredsställande rabatter. Några år efter införandet av prisläckage inleddes också
arbetet med optimering och idégenerering. Båda modulerna är verktyg som hjälper före-
taget till en bättre verksamhet men det är små, inkrementella förändringar som genom-
förs och de radikala förändringarna uteblir. Visst, ruttoptimering till en kund är bra då
frakt kostnader reduceras, men det löser inte det faktum att man som företag hela tiden
är beroende av kunders och konkurrenters inverkan och ideligen måste ha dem i åtanke.

Vi vill inte med detta säga att man ska förkasta det kostnadsreducerande arbete som
man ideligen utför inom företaget, men för att undvika vara en i mängden bland leve-
rantörerna på marknaden måste man öppna upp för nya vägar och möjligheter. Kost-
nadsreducerande åtgärder fungerar under en tid, sedan finns det inte så mycket att skära
i längre. Man skapar lite på ytan utan att man egentligen löser det verkliga problemet,
vilket är marknadens makt, och därför tros den upplevda frustrationen uppstå. Bulkpro-
dukten är väldigt svår att differentiera förutom med pris och då priset är officiellt genom
prisindexet blir det nästintill omöjligt. Därför behöver företaget hitta nya vägar att
komma runt beroendet av marknaden och prisnivån. Vill man fortsätta vara det vinstdri-
vande företag som man ändå är så bör kraftigare åtgärder vidtas. Det är nu dags att vid-
ga vyerna, lyfta blicken och se möjligheterna.
1.2 ProblemDiskussion


Den tredje och sista marknadskraften enligt Hammer & Champy (1995) är förändring. Som vi har varit inne på tidigare har kund- och konkurrenssituationen förändrats, men även samhället och affärsverlden i stort har fått en annan skepnad. Författarna menade att förändringar i större utsträckning har blivit genomträngande och sker kontinuerligt. Marknaden är numera global, vilket är något som har bidragit till en ökad förändrings-


1.3 Problemformulering

Hur kan man som producent av en bulkprodukt differentiera sitt erbjudande för att öka värdeskapandet åt kunden?

1.4 Syfte

Uppsatsen syftar till att utforska nya vägar för företag inom den traditionella industrin att differentiera sitt erbjudande. Vägarna kommer trots dess olikhet sträva efter en och samma slutdestination; kunden. Vikten av att lyckas nå ut till kunden, tillfredsställa den och skapa en stark kundrelation blir därför en central del i uppsatsen.

1.5 Avgränsningar

2. TEORETISK REFERENSRAM

Den teoretiska referensramen utgörs av teorier och begrepp inom Service Management och Strategic Marketing med fokus på kärnprodukten, kunden, kundrelationen och erbjudandet.

2.1 Tillverkningsföretagens utmaning

"Allt fler kunder betraktar tillverkare av fysiska varor som tjänsteleverantörer. Om de vill behålla sina konkurrensfördelar är det dags för tillverkningsföretag att börja omvandla sina verksamheter till tjänsteverksamheter"

- Grönroos, Christian, 2008

Den traditionellt binära leverantör-kundkonstellationen har under en längre period varit utsatt för marknadspress. För att kunna tillfredsställa sina kunder har leverantörerna tvingats skapa nätverkssamarbeten med andra leverantörer. Leverantörerna har också insett hur viktigt det är att inte bara beakta sina egna kunder, utan även kundernas kunder. Det förändrade affärsklimatet på den industriella marknaden har fått dramatiska konsekvenser för de tillverkande företagen. De kan inte längre uppnå eller upprätthålla konkurrensfördelar med hjälp av traditionella tillvägagångssätt. (Grönroos, 2008)


Leverantörerna har även använt sig av olika tjänster för att kunna ge sina kunder ett ökat stöd över en längre tidperiod. Dessa tjänster har traditionellt kallats för garantiservice men går idag ofta under benämningen industriella tjänster. Tillsammans med den fysiska produkten kan leverantören exempelvis erbjuda kunden service, underhåll och/eller

2.2 Kärnprodukten och värdet


2.2.1 Värdeskapande


2.3 Kunden


2.3.1 Kundtillfredsställdelse


### 2.3.2 Kundbehov

"För att nå framgång med en vara eller tjänst är förståelse för kundens behov en av de yttersta framgångsfaktorerna"  
- Sörqvist, Lars, 2004

fyllelse ge positiva överraskningar och vidare betydande konkurrensfördelar och lojala kunder. Då dessa behov inte är kända från kunden kan det dock vara svårt att få kunskap för företag vilka de omedvetna behoven är.


2.4 Kundrelation

Företag har tidigare lagt stort fokus på en produkt och huvudmålet har varit att ha så stor marknadsandel som möjligt, det vill säga att sälja mycket till många kunder. Men på dagens marknad, där företag i högre grad värdesätter relationen till kunden, handlar det istället om att sälja mycket till lojala kunder. (Zinkmund et al. 2003)

2.4.1 Kundlojalitet


Genom att fokusera på att bevara kundrelationer och skapa kundlojalitet menar Zinkmund et al. (2003) att man kan reducera de anskaffningskostnader som associeras med nya kundrelationer. Det handlar mer om share of customer, or share of wallet, vilket in-
nebär att företaget vill tillfredsställa kunden på ett sätt som göra att kunden återkommer för att köpa mer av deras varor och tjänster.


### 2.4.2 Kundens inflytande


Sörqvist (2004) beskriver att han med egna ögon har sett företags rädsla att blotta sig för kunden. Han menar att företag skyr att erkänna sina fel och brister för kunden. Författaren tror sig kortsiktigt marknadstänkande och prestige ligger till grund för denna rädsla och menar att företag som tar detta tankesätt i bruk, är helt fel ute. ”En verksamhet som öppet vågar visa sina svagheter samtidigt som man med stor handlingskraft eliminerar dessa med hjälp av ett välfungerande förbättringsarbete, torde i de flesta fall kunna vinna ett oerhört kundförtroende” (Sörqvist. 2004, s. 98).

om säljaren och säljarens företag ändrar inställningen till säljarbetet och anammar de principler som innefattas i värdebaserad försäljning.


Det långsiktiga måttet på framgång blir då inte hur mycket vi får ut av varje kund, utan ”hur det går för våra kunder på deras marknad - kundens kunder - vad gäller sådant som konkurrenskraft” (Normann, 2001, sid. 92). Ett företags satsningar bör därför utvärderas efter hur mycket de bidrar till att befästa kundens position och vidare deras konkurrenskraft. (Normann, 2001)

2.4.3 Värdebaserad försäljning på olika nivåer


Om införande av värdebaserad försäljning sker kommer det på en taktisk nivå leda till högre medvetenhet för säljchefer, säljare och företaget som sådant, vad beträffar kund- selektering och kundrelationer. För att företaget ska få den ökade medvetenheten krävs
löpande analyser av kundnöjdheten. Den värdebaserade försäljningen medför att företaget ska göra en medveten kundselektering, det vill säga att försäljningen riktas mot de kundsegment som tros uppleva en värdeökning av företagets produkter. Den traditionella resultat- och prisbaserade mätningen av säljarnas resultat ska träda åt sidan för att lämna plats åt ”säljarnas resultat utifrån kundernas respons och säljarnas förmåga att behålla och utveckla befintliga kundrelationer” (Thorborg, 2011, sid. 206).

Behovsanalys (se Kanomodellen) är det centrala när det kommer till den *operativa ni-vån* och säljarens uppgift. Utifrån och med hjälp av resultaten av den genomförda behovsanalysen arbetar säljaren aktivt med den efterföljande produktpresentationen. Genom öppna frågor och eventuella följdfrågor kan säljaren utröna de värden och behov som är vitala för den specifika köparen, utifrån dennes situation och särskilda omständigheter. (Thorborg, 2011)


### 2.5 Kundbasanalyser

Företag kan liknas vid organiser, de är integrerade i ett yttre sammanhang där de inte bara anpassar sig till omgivningen, utan även bidrar till den och bildar, vad Normann (2001) kallar, ett värdeskapande ekosystem. För att kunna överleva i detta ekosystem är det nödvändigt för företagen att *passa in* i omgivningen. Det kräver att man ständigt
ifrågasätter sina särskiljande kompetenser och/eller sin affärsidé för att säkerställa att man fortfarande bidrar till kundens värdeskapande process. Kundbasanalys är en metod företag kan använda sig utav för att fastställa sin utgångspunkt i det yttre sammanhanget. Det är enligt Normann (2001) en metod som består av fyra element som tillsammans utvärderar företagets kundbas:

1. **Kundlönsamhet** – företaget analyserar alla sina kundrelationer med avseende på *vinst per kund*. Generellt sett är det enkelt att beräkna intäkterna, men kostnadssidan är betydligt svårare. Företag missar ofta att behandla både de indirekta kostnaderna och de transaktionskostnader som är relaterade till kunden.

2. **Kundens modell för värdeskapande** – inrymmer ofta en kvalitativ analys av kunderna för att förstå vilken slags affärslogik de arbetar med, vilka värden de vill skapa och hur de arbetar för att åstadkomma dem. Resultatet kombineras med analysen av kundlönsamheten.

3. **Klusteranalys** – med hjälp av statistiska metoder tillsammans med kvalitativa undersökningar kan relevanta kundkluster särskiljas. Genom att gruppera kunder som liknar varandra kan man utskilja hur och varför företaget kan eller inte kan skapa goda ekonomiska resultat med och för kunderna.

4. **Identifiera det viktiga "slagfältet"** – för varje kundkluster kan olika egenskaper identifieras. Varje kluster kräver därför särskilda strategier eftersom de hotas av olika typer av angripare och yttre konkurrenter.

Genom vidare undersökning av företagets konkurrenssituation, som komplement till kundbasanalysen, är det möjligt att fastställa företagets utgångspunkt på marknaden och även se vilka deras särskiljande kompetenser är. (Normann, 2001)

### 2.5.1 Kundtyper

Det finns enligt Narayandas (2005) fyra typer av kunder; *Commodity Buyers, Underperformers, Partners och Most Valuable Customers*:

*Commodity Buyers* – är kunder som endast intresserar sig för företagets grunderbjudande. Detta är deras huvudintresse tillsammans med att erhålla ett så lågt pris som möjligt. Tjänster som underlättar deras interna processer är inget som *Commodity Buyers* ser
något värde i, företagen ska därför fokusera på att hålla transaktionskostnaderna för dessa kunder låga så möjligt. (Narayandas, 2005)

*Underperformers* – brukar vara stora och prestigefulla kunder som förvärvades för att skapa trovärdighet. De erbjuds till en början höga rabatter för att de ska återkomma och i hopp om att de i framtiden ska acceptera prishöjningar. Detta stämmer sällan överens med verkligheten och företag förlorar nästan alltid pengar på denna kundtyp. (Narayandas, 2005)

*Partners* – är kunder som är dyra att göra affärer med, men å andra sidan accepterar de ett högre pris. De är intresserade av tjänster som underlättar deras interna processer och söker även långsiktiga samarbeten för att utveckla deras värdeskapande process. (Narayandas, 2005)

*Most Valuable Customers* – är lojala kunder och samtidigt inte så dyra att göra affärer med. Till skillnad från *Partners* är de inte intresserade av tjänster som underlättar deras interna processer, då de redan har en effektiv process. Trots detta är denna kundtyp fortfarande villiga att betala samma pris som *Partners*. (Narayandas, 2005)

### 2.6 Erbjudandet utvecklas

Om vi lämnar den accepterade uppfattningen av varor och tjänster som materiella och immateriella föremål, producerade av leverantörerna för kunderna, och istället betraktar de som erbjudande och ett sätt att ”organisera samproduktion i värdeskapande system” (Normann, 2001 sid. 158), ger det upphov till ett tydligt perspektivbyte. Perspektivbytet gör det möjligt att studera vilka egenskaper ett erbjudande har och hur det kan utvecklas. Det handlar inte om att varu- och tjänsteflödet mellan leverantör och kund upphör, utan att transaktionen sker i en större och mer övergripande ram där ekonomin ses som en samproduktion mellan olika aktörer. Med detta synsätt går värdeutbyten i alla riktningar och bidrar aktivt till att öka värdeskapandet i relationen. (Normann, 2001)


- 18 -
2.6.1 Tjänstefiering


Traditionella industriföretag har tvingats se längre än till produktion och försäljning av sina produkter. Kostnadsstrukturen har förändrats vilket under normalförhållanden innebär att tillverkningskostnaderna sjunker medan kostnader för forskning och utveckling stiger. Även kostnader för distribution, marknadsföring och övriga användningskostnader har stigit under produkternas livscykel. (Normann, 2001) Enligt Giarini & Stahel i Normann (2001) består mer än 60 procent av produktens totala kostnader av poster som inte går att koppla till tillverkningen. I takt med att kunderna blir mer krävande och konkurrenserna på marknaden ökar, behöver företag se till en större kostnadsbild bortom tillverkning och försäljning. Företag måste i större utsträckning fokusera på hur deras varor och tjänster används, för att minska kostnaderna samt optimera värdeskapande och intäkterna för användarna. (Normann, 2001)


Genom att tillämpa ett användningskostnadsperspektiv kan man utveckla erbjudanden på ett sätt som *mjukvaruiserar* varor och tjänster, med andra ord ett sätt som gör erbjudandet mer effektivt för kundens användningsprocess. Med begreppet mjukvaruisering menar inte Normann (2001) att några speciella immateriella egenskaper binds vid pro-

### 2.7 Teoretisk summering

Teorierna vi har valt att belysa kommer under diskussionskapitlet gestalta sig utifrån Hammer & Champy´s (1995) the three Cs; kund (customer), konkurrens (competition) och förändring (change). Dessa kommer vara de tre huvudteman vi bygger diskussionskapitlet på, då vi anser att dessa är de centrala delarna i företeelsen. Nedan illust ras upplägget och vad som kommer att innefattas under var och ett av dessa teman.
3. METOD

För att få den optimala läsoplevelsen rekommenderar vi som författare att läsaren härmed fortsätter till diskussionskapitlet och vidare till slutsats, för att sedan återkomma till metodkapitlet och avsluta med kritik och vidare forskning.

Metodkapitlet inleds med en presentation av uppsatsens upplägg för att sedan beskriva och motivera valt tillvägagångssätt för den praktiskt problemlösende rapporten och vidare för den akademiska uppsatsen.

3.1 Tvådelad uppsats

Upplägget vad beträffar perioden under Examensarbetet har varit indelat i två delar. Den delen som skrevs under första perioden var en praktisk problemlösende rapport, vilken syftade till att lösa ett problem till ett företag. Skrivandet under den andra perioden, vilket innefattar den uppsatsen du läser i detta nu, är av akademisk art, men med samma företag i fokus.

3.1.1 Kvalitativt angreppssätt

Ord, deltagarnas uppfattning, närhet, teorigenerering, processinriktad, mening och naturliga miljöer är några av de teman, faktorer och begrepp som förknippas med det kvalitativa angreppssättet (Bryman & Bell, 2005). Nedan behandlas dessa direkt och indirekt för att belysa kärnan i det kvalitativa angreppssättet.


Kvalitativa forskare ställer sig tveksamma till vetenskapliga metoder som bygger på i förväg vetskap om den sociala verkligheten. Ståndpunkten vad beträffar detta ligger i preferensen att se den sociala verkligheten, vilket vi beskrev innan, genom deltagarens ögon. Kvalitativ forskning syftar till att förvanska den sociala verklighet som studeras till så liten grad som möjligt eftersom man vill återge den sociala verkligheten så verkligt som möjligt.

I vår undersökning av företaget och angreppssätt som forskare var det kvalitativa tillväggagångssättet givet, såväl för den problemlösande som den akademiska rapporten. Undersökningen var processbaserad och vi syftade till att leva oss in i den sociala verkligheten företaget lever i för att urskilja dess aktörers syn på verkligheten. Uppdraget krävde till många och mycket stor insyn i företagets sociala verklighet och vi som forskare blev ett med aktörerna i denna miljö och agerade inte som utomstående observatörer.

3.1.2 Fallstudie

3.2 Problemlösande rapport


Studien vi har genomfört syftade till en specifik process i företagets värdekedja. Processen i sig är unik då det inte finns en allmängiltig stadgad benämning på just denna del av en organisations process inom det teoretiska fältet. Fallets egen kraft och forskarens intresse att undersöka dess unika drag som Bryman & Bell (2005) skriver om, har en stark korrelation med undersökningen av processen. Detta eftersom kraften i fallet är unikt i sig och något som har väckt stort intresse och triggat oss forskare att belysa detta ingående.

Fallstudier fungerar som ett medel där ett flertal kvalitativa metoder kan kombineras, vilket ses som ett hjälpmedel att undvika att förlita sig alltför mycket på en enda metod. Man kan kombinera metoder som exempelvis semistrukturerade intervjuer och insamling av olika handlingar och dokument relaterat till företaget. (Knights & McCabe i Bryman & Bell, 2005)

Vi har i vårt forskande använt oss utav semistrukturerade intervjuer (se rubrik: tillvägagångssätt). Kombinerat med detta har vi inhämtat information från interna dokument, vilket både har styrkt intervjurespondenterna åsikter men också skildrat sådant som inte har framkommit i de semistrukturerade intervjuerna.

3.2.1 Tillvägagångssätt

För att kunna identifiera de variablerna som var betydelsefulla för skapandet av verktyget i den problemlösande rapporten behövde vi få en inblick i hur arbetet för stunden inom företagets bedrevs. Av vår handledare tillika kontaktperson, som presenterade upplägget och förklarade problemet liksom vad som förväntades av oss i vårt arbete, fick vi vägledning och tips på vilka vi skulle intervju. Detta för att vi skulle få ett så bra grepp om problemet som möjligt.


3.3 Akademisk uppsats

Med utgångspunkt från den problemlösande rapporten landade vi i den akademiska uppsatsen. Under resans gång med den praktiskt problemlösande rapporten identifierade vi ett problem eller snarare ett område som behövde utvecklas. Vi fann detta intressant att studera närmare och teoretisera omkring. Med hjälp av relevant teori och datinsamling, vilket kom att bli vår empiriska bas i den akademiska uppsatsen, kunde vi senare föra en diskussion och vidare ge förslag på möjliga aktioner för företaget. Innan vi kun-
de göra detta ville vi klargöra vilka olika val vi hade gjort, med andra ord hur vi har behandlat teori kontra empiri och från vilken syn vi har belyst verkligheten.

3.3.1 Teoretiskt synsätt


3.3.2 Ontologisk ståndpunkt


Konstruktionismen innebär att sociala företeelser och deras mening är något som den sociala aktören kontinuerligt får till stånd. Synsättet innebär att det sociala samspelet inte bara skapar de sociala företeelserna utan att de också befinner sig i ett tillstånd av ständig revidering. Forskarens beskrivning av den sociala verkligheten som utgår från en konstruktion är således en specifik version av den sociala verkligheten som inte kan betraktas som slutförriktig. (Bryman & Bell, 2005)


3.3.3 Epistemologisk ståndpunkt


För att möjliggöra för oss som forskare att kunna föra en diskussion på samma villkor som teoretikerna inom den sociala verkligheten, så såg vi interpretativismen och i den
hermeneutiken som det rätta tillvägagångssättet. Med detta perspektiv av den kun-
skapsteoretiska ståndpunkten kan vi likställa oss med teoretikernas tankar och den soci-
ala verklighetens innebörd, genom att som forskare tolka och skapa förståelse. Likstäl-
ligheten är något som vi ville åt då vi anser att våra tankar och resonemang om företeel-
sen väger lika tungt som någon annans.

3.3.4 Kvalitetsmått

Guba & Lincoln i Bryman & Bell (2005) diskuterar vikten av att bedöma och etablera
kvalité i kvalitativ forskning. Författarna har därför specificerat termer och metoder för
detta ändamål. Ett grundläggande kriterium som föreslås är trovärdighet för att bedöma
och etablera kvalitén av en kvalitativ undersökning. Trovärdigheten kan delas upp i fyra
delkritier:

- **Tillförlitlighet:** Det kan finnas flera olika tänkbara beskrivningar av den sociala
verkligheten. Finns det en trovärdighet i den förklaring som vi som forskare har
gjort av den sociala verkligheten? Hur pass acceptabel beskrivningen är avgörs i
uppfattningen hos de personer som är en del utav den sociala verkligheten. Denna
uppfattning kan erhållas för oss som forskare genom respondentvalidering, vilket
syftar till att ”få en bekräftelse på att den beskrivning som forskaren förmedlat är
riktig” (Bryman & Bell, 2005, s. 308).

- **Överförbarhet:** Kvalitativa resultat tenderar till att ha fokus på kontextuellt unika
sociala verkligheter och då kommer frågan upp hur pass överförbara resultaten är
till andra sociala verkligheter. Guba & Lincoln i Bryman & Bell (2005) menar att
fylliga redogörelser och en tät beskrivning av de detaljer som ingår i den sociala
verkligheten underlättar för andra forskare. Detta eftersom dessa ingående förklara-
rande detaljer kan ses som en databas och nyttjas av andra forskare vilket ökar
möjligheten till överförbarheten till en annan miljö.

- **Pålitlighet:** Ett granskande synsätt ligger till grund i detta delkriterium. Innebör-
den ligger i ett säkerställande av ”alla faser av forskningsprocessen – problemför-
mulering, val av undersökningspersoner, fältanteckningar, intervjuutskrifter, beslut
angående analysen av data och så vidare” (Guba & Lincoln i Bryman & Bell,
2005, s. 307). Författarna förklarar att det är kollegornas uppgift, i vårt fall oppo-
nenter, handledare och examinator, att ta sig an den granskande uppgiften.

Förutom de fyra trovärdighetskriterierna etablerar Guba & Lincoln i Bryman & Bell (2005) även fem äkthetsfrågor för att bedöma och etablera kvalité. Frågorna är följande:

- **Rättvis bild:** "Ger undersökningen en tillräckligt rättvis bild av de olika åsikter och uppfattningar som finns i den grupp av människor som studerats?"

- **Ontologisk autenticitet:** "Hjälper undersökningen de personer som medverkat i den att komma fram till en bättre förståelse av sin sociala situation och av den sociala miljön de lever i?"

- **Pedagogisk autenticitet:** "Har undersökningen bidragit till att deltagarna får en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever saker och ting?"

- **Katalytisk autenticitet:** "Hur undersökningen gjort att de som medverkat i den kan förändra sin situation?"

- **Taktisk autenticitet:** "Har undersökningen gjort att deltagarna fått bättre möjlighet att vidta de åtgärder som krävs?" (Bryman & Bell, 2005 sid. 309)

Kriterierna vad beträffar trovärdighet och äkthet kommer senare analyseras under rubriken kritisk analys, där ett resonemang kommer att föra kring hur väl studien uppnår de kvalitetsmått som har presenterats. Syftet med denna analys är att kritiskt granska uppsatsens tillvägagångssätt och resultat för att identifiera eventuella brister samt säkerställa kvalitén.
4. DISKUSSION

Inleds med en allmän diskussion kring varför det är viktigare att göra rätt saker än att göra saker rätt. Vidare görs en djupdykning i uppsatsen tre huvudteman; kund, konkurrens och förändring.


Vi som forskare har under vår studie upptäckt att det finns hål att fylla för bulkföretaget på dess marknad, i likhet med vad Normann (2001) kallar för vakuumprincipen vilket innebär att ”starka krafter ser till att tomrum alltid kommer att fyllas” (Normann, 2001, sid. 61). Den starka kraffen som författaren beskrivit är utan tvekan inneboende i bulkföretaget och dess verksamhet, men det gäller också att ta tillvara på den kraffen. För att vara den kraft som kan fylla detta tomrum måste bulkföretaget se bortom de interna förbättringsområdena och lägga djupare fokus på att göra rätt saker. Man måste se verksamheten och förhållandet till sin omgivning från ett annat perspektiv, vilket nästan ute-


4.1 Kund


Den så kallade Kanomodellen (se figur 1) hjälper till att förtydliga problematiken med att endast tillämpa ett introvert synsätt. Enligt Sörqvist (2004) beskriver Kanomodellen kundens behov och illustreras som en kombination av graduppfyllelse mellan kundens omedvetna, uttalade och underförstådda behov. Då bulkföretaget har tillämpat ett intro-


4.2 Konkurrens


4.2.1 Kundlojalitet


4.2.2 Värdebaserad försäljning

cifik säljare, varumärket, enkelheten, frakttiden eller om något annat som kunden anser ökar värdeskapandet vad beträffar bulkföretagets produkter?


Införandet av värdebaserad försäljning på en taktisk nivå kommer innebära en ökad medvetenhet hos säljchefer och säljare angående kundsegment och kundselektering. Utifrån löpande utvärderingar och analyser av produkter och vidare av kundnöjdheten kan företaget göra en medveten kundselektering, det vill säga att försäljningen riktas mot de kundsegment som upplever en värdeökning av företagets produkter. (Thorborg, 2011) Bulkföretaget gör, som vi tidigare beskrev, löpande kundundersökningar som syftar till att identifiera kundnöjdheten. Vi anser dock att man skulle kunna göra djupare analyser av kunden genom att lägga mer kraft och energi på varför kunden i fråga väljer just bulkföretaget och inte någon av konkurrenterna. Finns det förutom pris åtminstone någon annan bidragande faktor till varför kunden just väljer bulkföretaget? Det är säljarna på bulkföretaget som i sina samtal med kunden ska utvärdera och analysera detta, men vi tror att det finns ett hål att fylla i form av applicering av användningskostnader. Vad vi menar med användningskostnader kommer vi längre fram i diskussionen att beröra, men poängen är att vi har en stark tro på att det går att skapa värde bortom pris.

Utvärdering av produkter på den *strategiska nivån* och kundselektering på den *taktiska nivån* leder in oss på det *operativa arbetet* och hur säljarna ska gå tillväga rent praktiskt i sina säljsamtal med kunderna.

inte bara är den största skillnaden utan också den viktigaste skillnaden, eftersom i en härddragen värld kommer kunder förloras om behoven inte är specificerade.


4.2.3 Kundinflytande


Kortsiktigt marknadstänkande och prestige är två ord Sörqvist (2004) lyfter och menar att dessa faktorer gör att företag skyr att erkänna sina fel och brister för kunden. Nu me-

Det långsiktiga måttet på framgång blir då inte hur mycket bulkföretaget får ut av varje kund, utan hur det går för bulkföretagets kunder på deras marknad vad gäller konkurrenskraft. Detta tankesätt är att ta kundinflytandet till en ny nivå vilket kräver en förändrad syn på förhållandet till kund. Vi kommer under rubriken tjänstefiering belysa kundens kund mer ingående, men innan dess vill vi diskutera kring de förändringar som nu bulkföretaget står inför.

### 4.3 Förändring


Första elementet i en kundbasanalys handlar om att analysera företagets kundrelationer med avseende på vinst per kund. (Normann, 2001) Bulkföretaget har under flera år använt sig av prisläckage för att analysera sina kundrelationer. Prisläckage är ett verktyg som i väldigt hög grad inkluderar samtliga kostnader som en kundrelation innebär. Bulkföretaget har därför lyckats med något som många andra företag har misslyckats med, nämligen att behandla alla direkta och indirekta transaktionskostnader. I och med att bulkföretaget också har statistik beträffande intäkt per kund, så kan denna information tillsammans med kostnadsstatistiken användas för att fortsätta in i nästa steg av kundbasanalysen.


Det fjärde och sista elementet handlar om att **identifiera det viktiga slagfältet.** Normann (2001) menar att när företag är klara med sin kundklusterfördelning handlar det om att bestämma vilket kundkluster som behöver utvecklas och skyddas från yttre hot.

Som vi var inne på tidigare är Underperformers, Commodity Buyers och Most Valuable Customers kundkluster som bulkföretaget under en längre period aktivt har arbetat med för att antingen bevara, omstrukturera eller byta ut mot nya kunder. Däremot har Partners hamnat i en gråzon, bulkföretaget har inte haft de rätta verktygen eller viljan att identifiera denna kundtyp. Vi som forskare menar därför att detta är bulkföretagets viktiga slagfält. De måste utforma särskilda strategier för att med hjälp av **tjänstefiering** kunna utvidga erbjudandet till sina Partners.

### 4.3.1 Tjänstefiering

get behöver istället fokusera på hur deras produkter används för att kunna optimera vår-
deskapandet och intäkten för kunderna.

Genom att tillämpa ett kostnadsperspektiv som även betraktar användningskostnaderna
för kunden, så menar Normann (2001) att man kan utveckla erbjudanden på ett sätt som
mjukvaruiserar produkterna. Det vill säga att man tar fram ett erbjudande som effektivi-
serar kundens användningsprocess av bulkföretagets produkt. Erbjudandet ska bidra
med egenskaper som gör att kunden blir mer konkurrenskraftig, det handlar om tjänster
som ska förbättra kundens interna process och bidra med att användningskostnaderna
minskar. Detta kommer leda till att kunden upplever ett högre värde under sin använd-
ningsprocess och kan liknas med vad Grönroos (2011) kallar value-in-use. Kunden
kommer att ha större möjlighet att förbättra den totala kostnadsbilden och bulkföretaget
bidrar på så vis med att öka lönsamheten för kunden. Som vi har varit inne på bidrar en
lönsammare kund till att bulkföretagets lönsamhet ökar, då kunden har större möjlighet
att öka sin orderstorlek till bulkföretaget.
5. SLUTSATS

Slutligen ett resonemang kring varför det på dagens konkurrensintensiva marknad har blivit viktigt att beakta det totala erbjudandet.


6. KRITIK OCH VIDARE FORSKNING

I detta avsnitt kommer en kritisk analys av uppsatsen utifrån kvalitetsmåten att göras. Vidare kommer förslag ges på fortsatta forskningsområden.

6.1 Kritisk analys


6.1.1 Trovärdighet

Med tanke på att den studerade företeelsen handlar om ett specifikt företag är det en unik social verklighet som har studerats. Trots att vi har studerat ett specifikt fall så finns det andra verksamheter som står inför liknande problem och därför kan dra nytta av vårt examensarbete. Vi har inte givit förslag på konkreta handlingar som företaget i fråga ska anta, utan vi har syftat till att presentera en ny potentiell arena att agera på, vilket också skulle passa in på andra sociala verkligheter. Något som möjlichen är begränsande i vår studie är vad Guba & Lincoln i Bryman & Bell (2005) kallar fylliga redogörelser och tät beskrivning av detaljer av den sociala verkligheten. Vi forskare har på grund av anonymitet inte kunnat skildra samtliga ingående detaljer av den sociala verkligheten och därför inte alltid uppnått de mest absoluta fylligaste redogörelserna.

Redogörelserna eller skildringarna av intervjurespondenternas uppfattningar bekräftades under den problemlösende rapporten genom att vi gjorde så kallad respondentvalidering. Vår handledare tillika kontaktperson på bulkföretaget, kunde efter granskning av rapporten ge synpunkter på vad som behövde bearbetas för att vår förklaring skulle överensstämma med deras verklighet. Vi fick efter små justeringar bekräftelse på att beskrivningen vi hade förmedlat var riktig. Med tanke på att vi till den akademiska uppsatsen inte har införskaffat ytterligare empiri, kan vi med säkerhet säga att trovärdigheten vad beträffar denna del är säker.

I och med att det är granskarens uppgift att slå fast till vilken grad resultaten går att styrka är detta inte upp till oss att bedöma. Vad vi kan säga är att vi har handlat i god tro och är införstådda med att fullständig objektivitet inte går att uppnå i samhällelig forskning. Samtliga faser av forskningsprocessen, såsom problemformulering, val av intervjuupphandlingar, beslut angående diskussion och så vidare, ska vara säkerställda och följa
uppsatta riktlinjer. Vi har följt de riktlinjer som innan examensarbetsets start sattes upp och vi kan med säkerhet intyga att våra egna personliga värderingar angående slutsatser i undersökningen inte medvetet har yttrats.

6.1.2 Äkthet

Vi har under examensarbetsets gång utfört direkta intervjuer och hållit indirekta samtal med relevanta personer på företaget. Som vi förklarade innan, kan vi utifrån respons från handledaren, tillika kontaktpersonen på företaget, bekräfta att åsikter, uttalanden och citat är förenliga med personerna vi har studerat. Intervjuerna har syftat till att få så uttömnande svar som möjligt och vår förhoppning är att bilden av hur intervjuresponderterna uppfattar situationen, har blivit tydligare för andra personer inom företaget. Vetskapen angående problemet, vilket vi ställde frågor omkring, är välkänd inom företaget och troligen är det därför inga nya, uppseendeväckande sanningar som har framkommit till övriga personer utifrån den data vi har samlat in.

Examensarbetet syftar till att företaget, utifrån de tankegångar vi har lyft fram, ska kunna förändra sin situation. Vår mening är att hjälpa företaget och dess medlemmar med att vidga synen och tänka utanför de ramar som man i dagsläget är verksamma inom. Då vi har kartlagt nya vägar att utforska för företaget och i stora drag givit förslag på hur de ska fortsätta på dessa vägar, kan vi utan att sticka ut hakan säga att möjligheten för att vidta åtgärder är nu större än innan detta examensarbete påbörjades. Det är mycket arbete och en lång process som företaget står inför, men med den inneboende kraften och potentialen som företaget besitter är det utan tvekan fullt möjligt.

6.2 Vidare forskning

Examensarbetet har syftat till att ge förslag på hur ett företag kan differentiera sitt erbjudande till kund, då kärnprodukten är nästintill omöjlig att differentiera och priset är givet. Från företagets introverta synsätt har vi givit förslag på att differentieringen ska ske genom ett extrovert synsätt med kundperspektiv i fokus. Att utveckla partnerskap, leva i symbios och beakta *kundens kund* för att skapa värdeskapande processer och lämna det introverta kostnadsbaserade synsättet, har varit de centrala delarna i vår slutsats. Vi har inte givit konkreta förslag på hur detta partnerskap ska se ut, vilka aktioner som behöver göras eller hur företaget i fråga faktiskt ska gå tillväga för att uppnå detta ändamål. Vårt syfte har istället varit att öppna upp en ny arena för företaget och försöka få dem att lyfta och vidga synen. Nästa steg för forskningen blir därför att mer konkret gå
in på utförande, aktioner och detaljer för företagets räkning och hur de ska gå tillväga för att verkställa partnerskapet till kund med allt vad det innebär.


7. REFERENSER

7.1 Litteratur


7.2 Vetenskapliga artiklar


7.3 *Muntliga källor*

Produktivitetsansvarig, Introduktion, 2012-02-06

Produktivitetsansvarig, Möte, 2012-02-08

Marknadsanalytiker, Intervju, 2012-02-10

Säljchef/VD, Intervju, 2012-02-13

Marknadsanalytiker, Intervju, 2012-02-13

Produktivitetsansvarig, Möte, 2012-02-21

Produktivitetsansvarig, Möte, 2012-03-02

Produktivitetsansvarig, Möte, 2012-03-08

Produktivitetsansvarig, Möte, 2012-03-16
Linnéuniversitet – kvalitet och kompetens i fokus

Den 1 januari 2010 gick Växjö universitet och Högskolan i Kalmar samman och bildade Linnéuniversitetet. Linnéuniversitetet är resultatet av en vilja att öka kvalitet, attraktionskraft och utvecklingspotential för utbildning och forskning, och spela en framträdande roll i samverkan med det omgivande samhället. Linnéuniversitetet erbjuder en attraktiv kunskapsmiljö med hög kvalitet och konkurrenskraftig kompetens.

Linnéuniversitetet är ett modernt internationellt universitet som betonar nyfikenhet, nytänkande och nyttiggörande. För oss är närhet till studenterna, världen och framtiden i fokus.

Lnu.se
Linnéuniversitetet
391 82 Kalmar/351 95 Växjö
Telefon 0772-288000