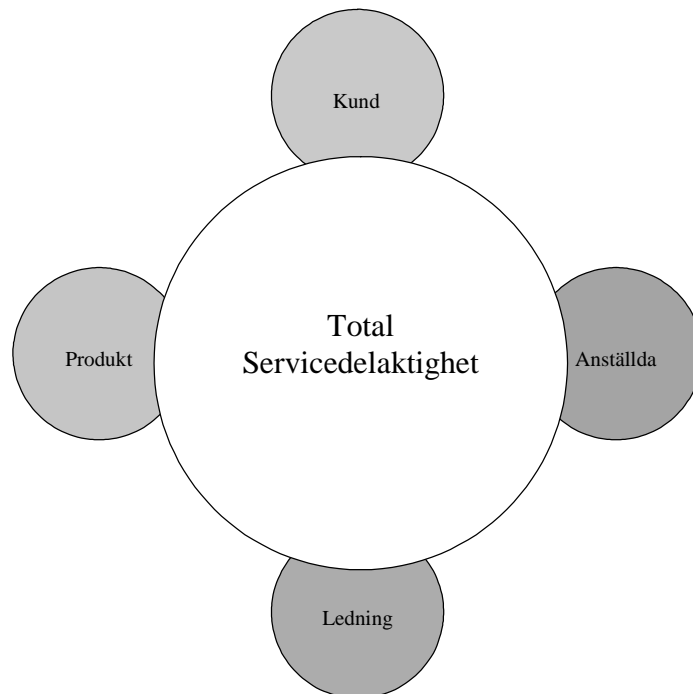


---

## ”5 to 1 Service Success Model”

Ett verktyg för framtagning av eftermarknadsstrategi för  
tillverkande företag

---



Examensarbete  
Cecilia Belfrage  
Ted Boman  
Lunds Tekniska Högskola  
Lunds Universitet

copyright © Cecilia Belfrage och Ted Boman

Institutionen för Produktionsekonomi  
Lunds Tekniska Högskola  
Maskinteknik  
Adress: Box 118, SE-221 00 Lund

Företagsekonomiska Institutionen  
Ekonomihögskolan i Lund, Lunds Universitet  
Technology Management  
Adress: Box 7080, SE-220 07 Lund

Examensarbete nr 66/2002  
ISSN 1651-0100  
ISRN LUTVDG/TVTM--02/5066--/SE

KFS i Lund AB  
Lund 2003

## Sammanfattning

- Titel:** 5 to 1 Service Success Model
- Författare:** Cecilia Belfrage  
Ted Boman
- Handledare:** Bertil Nilsson, Avdelningen för Produktionsekonomi, Lunds Tekniska Högskola  
Carl-Henric Nilsson, Institutionen för Företagsekonomi, Lunds Universitet  
Kimmo Syrjäläinen, Arjo Hospital Equipment AB
- Problemställning:** Det saknas idag ett lätt överskådligt verktyg för framtagning av efter marknadsstrategi för företag med produkter på en eftermarknad. Om Service Management och service finns det mycket skrivet, och dessa teorier kan ofta kopplas till eftermarknad. Mer specifikt om eftermarknad är dock utbudet av intressant litteratur eller intressanta artiklar avsevärt mer begränsat. Teorisökningen gav oss en uppfattning om hur företag kan förhålla sig till service och eftermarknad, men teorin konkretiserar inte vilka aktiviteter företaget behöver analysera och fokusera på.
- Syfte:** Syftet är att skapa ett verktyg för framtagning av efter marknadsstrategi för företag med produkter på en eftermarknad.
- Metod:** Arbetet tar sin utgångspunkt i det systemteoretiska synsättet, och en abduktiv forskningsansats har använts. En kvalitativ fältstudie har genomförts genom besök på Arjo Hospital Equipments marknadsbolag i Storbritannien och i Schweiz samt genom intervjuer med huvudkontorets efter marknadsansvarig Kimmo Syrjäläinen.
- Slutsatser:** I de empiriska studierna fann vi ett teoretiskt gap avseende produktens roll på eftermarknaden. Produkt i kombination med treenigheten kund, anställd och ledning förklarar en tydligare holistisk efter marknadsbild. Ur denna kvartetten skapar vi ett strategiverktyg ”5 to 1 Service Success Model” för eftermarknad. Modellen använder kvartetten som grundstenar kring vilka vi har identifierat femton stöttepelare. De fyra grundstenarna hålls i företaget samman av total servicedelaktighet.
- Nyckelord:** Eftermarknad, Service Management, Efter marknadsstrategi

"5 to 1 Service Success Model"

---

## Förord

Detta examensarbete har varit en intressant och lärorik process. Vi har fördjupat oss inom området eftermarknad, vilket var nytt för oss båda. Eftermarknaden visade sig vara en eftersatt del inom den i dag mer och mer globaliserade marknaden, och att få vara och bryta ny mark har känts mycket motiverande. Våra handledare Bertil Nilsson från avdelningen för produktionsekonomi vid LTH och Carl-Henric Nilsson från företagsekonomiska institutionen vid EHL har varit oss till stor hjälp i att bibehålla rätt fokus och forskningsansats.

Samarbetet med Arjo har under hela arbetets gång känts uppskattat och prioriterat. Arbetet har varit mycket självständigt med inspirerande stöd från Arjos medarbetare och då särskilt Eftermarknadsansvarig Kimmo Syrjäläinen och VD Micael Hedlund. Vi har fått möjligheten att uppleva för oss nya och spännande affärskulturer i och med resor till Arjos marknadsbolag i England och Schweiz. Överallt i organisationen har vi fått ett positivt bemötande och trots att vi kritiskt granskat hur arbetet med eftermarknad fungerar har alla berörda parter varit mycket hjälpsamma genom hela processen.

Lund, februari, 2003

*Cecilia Belfrage och Ted Boman*

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsningar	9
<b>2 Metodik och Metod</b>	<b>11</b>
2.1 Metodik – ”metodlära”	11
2.2 Metod - förfaringssätt	13
2.3 Validitet och reliabilitet	16
<b>3 Teori</b>	<b>19</b>
3.1 Treenigheten – kund, anställda och ledning	19
3.2 Implementering	32
3.3 Produkt	32
<b>4 Empiri</b>	<b>35</b>
4.1 Arjo	35
4.2 Storbritannien	37
4.3 Schweiz	41
4.4 Övriga länder	43
<b>5. Analys</b>	<b>45</b>
5.1 Mål med analysen	45
5.2 Räcker treenigheten för att beskriva Arjos eftermarknad?	45
5.3 Porters värdekedja	49
5.4 Strategiverktyg	52
<b>6 Slutsats</b>	<b>61</b>
6.1 Från treenighet till kvartett	61
6.2 Eftermarknadens roll i företaget	61
6.3 Strategiverktyget – ”5 to 1 Service Success Model”	62
<b>Källförteckning</b>	<b>67</b>

# 1 Inledning

*Kapitlet beskriver bakgrunden till examensarbetet i vilken även en kort presentation av fallföretagets situation ingår. Därefter följer problemdiskussionen som ligger till grund för projektet. Denna diskussion leder fram till syftet varefter examensarbetets avgränsningar presenteras.*

## 1.1 Bakgrund

Eftermarknad innebär allt som rör kund respektive produkt när produkten väl är såld.<sup>1</sup> Detta innebär bland annat arbete med reservdelar, underhåll, reparationer samt kundvård.<sup>2</sup> Reservdelshanteringen, reparationer, underhåll har funnits sedan starten i de flesta verkstadsföretag. Under 50- och 60-talet utgjorde reservdelar största delen av eftermarknaden. Under 70-talet fick eftermarknaden en allt mer framträdande roll i företagets marknadsföring. Fortfarande såg dock företagen eftermarknaden som något onödigt ont, och eftermarknaden var vid denna tid ofta förlustbringande. Under 80-talet kom företagen mer att fokusera på tjänsteutbud och produktförnyelse för serviceverksamheten. Idag utvecklas och förädlas eftermarknaden till en alltmer strategiskt viktig och vinstgivande verksamhet inom de flesta företag.<sup>3</sup>

### 1.1.1 Eftermarknad

Eftermarknaden kan definieras enligt följande: Eftermarknaden består av de varor och tjänster för vilka behov uppstår och/eller kan skapas hos en kund genom dennes införskaffande av produkten. Dessa behov, uppkommer antingen i direkt samband med installation av investeringsvaran, eller över tiden som en följd av användning. Eftermarknaden har ofta haft låg status inom företagen, både avseende resurser och personal, och verksamheten har haft en underordnad roll i företaget. Detta bidrar därför till att leverantörs- och distributörsnätverk byggts ut med låg hastighet. Eftermarknaden har på senare tid börjat få en starkare roll som bidragsgivare till företagets konkurrenskraft. Eftermarknaden är en viktig verksamhet som ökar företagets förmåga att behålla sina kunder, en verksamhet som måste prioriteras.<sup>4</sup>

### 1.1.2 Fallföretaget Arjo Hospital Equipment AB

Arjo Hospital Equipment AB utvecklar och tillverkar hjälpmedel för patienthygien, lyft och förflyttning samt hydroterapi för vård av gamla, sjuka och handikappade. Företaget grundades 1957 och köptes 1995 av Getingekoncernen. Verksamheten har mestadels fokuserat på att ta fram produkter med hög kvalitet och att sälja dessa på marknaden. Arbetet med att därefter ta hand om produkter respektive kunder på eftermarknaden har varit eftersatt, då det har fått stå tillbaks för försäljningen. Arjo är

---

<sup>1</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 7

<sup>2</sup> Andersson, 1988, s. 5-9

<sup>3</sup> Andersson, 1988, s. 7-18

<sup>4</sup> Ibid

organiserat med ett moderbolag i Sverige samt ett flertal marknadsbolag ute i världen.<sup>5</sup>

Arjo arbetade tidigare med en övergripande strategi vid namn Strategi 2000 som innehöll utveckling för eftermarknaden. Nyförsäljningen kom dock att prioriteras, vilket ledde till eftermarknaden förlorade fokus. Några av Arjos marknadsbolag har visat att det finns möjlighet till goda ekonomiska vinster inom eftermarknaden. Marknadsbolagen befinner sig i olika faser och mognadsgrader vad det gäller eftermarknaden, och Arjo ser idag ett behov av underlag för framtagande av strategi för eftermarknad.<sup>6</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Eftermarknadsbegreppet kom att diskuteras mer flitigt under åttiotalet. Reservdelshantering, reparation och underhåll ansågs då vara de verksamheter som byggde upp eftermarknaden, och dessa delar har funnits med sedan starten hos de flesta verkstadsföretag. Eftermarknadsfunktionen hade en låg status och hade en underordnad placering i organisationen.<sup>7</sup> Idag ses begreppet eftermarknad betydligt vidare, då eftermarknaden har en mer intäktsskapande roll samt ses som en marknadsförande och kundbevarande funktion.<sup>8</sup>

Några av de vanligaste problemen som träder fram vid utveckling av eftermarknaden är eftermarknadsorganisationens historiskt låga status inom företaget, den tidigare avsaknaden av ekonomiskt ansvar, brist på förståelse för eftermarknaden hos ledning och anställda samt dålig kännedom och medvetenhet om kunderna på eftermarknaden.<sup>9</sup>

Om Service Management och service finns det idag mycket skrivet. Dessa teorier kan ofta kopplas till eftermarknad, då arbete med eftermarknad innehåller ett stort servicebehov i kundkontakten. Mer specifikt om eftermarknad är utbudet av intressant litteratur eller intressanta artiklar dock avsevärt mer begränsat. Teorisökningen gav oss en uppfattning om hur företag kan förhålla sig till service och eftermarknad, men teorin konkretiserar inte vilka aktiviteter företaget behöver analysera och fokusera på. Vi saknar idag ett tydligt och lättöverskådligt verktyg för strategiframtagning för företag med produkter på en eftermarknad.

## 1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att skapa ett verktyg för framtagning av eftermarknadsstrategi för företag med produkter på en eftermarknad.

---

<sup>5</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020527

<sup>6</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020527

<sup>7</sup> Andersson, 1988, s. 7

<sup>8</sup> Grönroos, 1992, s. 2

<sup>9</sup> Andersson, 1988, s. 11-14



## 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att lägga fokus på att förstå och jämföra marknadsbolag inom Arjo. För att förstå organisationen, företagskulturen och dess kommunikationsvägar krävdes det mycket tid och tankekraft. Härav ansåg vi att intressant och givande benchmarking mot andra företag skulle förhindra oss från att fördjupa oss tillräckligt mycket på valt fokus.

Examensarbetet har inte innefattat finansiellt inriktade beräkningar som rör eftermarknaden. Vi har lämnat till Arjo att väga de ekonomiska aspekterna, då vi menar att det inte ryms inom uppgiften. Vidare innehåller arbetet inte djupare studier av kulturella skillnader, då vi anser att parterna är medvetna om att de finns där.

"5 to 1 Service Success Model"

---

## 2 Metodik och Metod

*I metodkapitlet beskriver vi hur vi har lagt upp examensarbetet. Detta inbegriper diskussion av vårt vetenskapliga synsätt samt metoder som har påverkat arbetet. Vi ämnar även presentera hur examensarbetet har utvecklats och då inte bara det praktiska tillvägagångssättet, utan även på vilket sätt vi arbetar och resonerar teoretiskt. Detta påverkar till exempel hur vi ser på empirin och hur vi bearbetar materialet.*

Enligt Svenska Akademiens Ordlista betyder ordet metodik ”metodlära” och ordet metod betyder ”förfaringssätt”.<sup>10</sup> Vi inleder med att diskutera den metodik som ligger till grund för vårt vetenskapliga synsätt och beskriver därefter den metod, eller det förfaringssätt vi har nyttjat.

### 2.1 Metodik – ”metodlära”

#### 2.1.1 Övergripande synsätt

Ett vetenskapligt synsätt beskriver vilken syn forskaren har på verkligheten och hur denna görs vetbar.<sup>11</sup> För att göra det möjligt för mottagaren att ta till sig ett arbete och förstå ur vilket perspektiv författaren ser problemet är det viktigt att klargöra författarens bakomliggande världsuppfattningar och antaganden.<sup>12</sup> Arbnor och Bjerke (1994)<sup>13</sup> diskuterar hur paradigmen positivism och hermeneutik skiljer sig avseende informationsbehandling och analys av information. Det positivistiska paradigmet, även kallat det förklarande, är det äldsta synsättet och det har sitt ursprung i naturvetenskapen. Positivisterna menar att det finns en enda sann objektiv världsbild och att allt därmed kan förklaras med en sanning och att den objektive forskaren kan upptäcka denna. Hermeneutikerna å sin sida hävdar att verkligheten vi uppfattar skapas av oss själva genom de antaganden vi gör. Vårt teoretiska synsätt kan liknas med det systemteoretiska paradigmet som innehar element från de båda ovan beskrivna ytterligheterna: positiviskt och hermeneutiskt synsätt. Systemteoretikerna<sup>14</sup> menar att det finns en verklighet men att den är betydligt mer komplex jämfört med positivisternas verklighet, och att helheten är större än summan av delarna. Vi menar att verkligheten inte uppkommer ur enkla linjära orsak-verkan-ekvationer utan att relationer mellan ting och varelser påverkar denna betydligt, men att det dock finns sanna verkligheter. Detta gör att vårt teoretiska synsätt kan liknas med det systemteoretiska paradigmet som enligt Bjerke (1981)<sup>15</sup> är det idag vanligaste synsättet inom Business Management. Detta är en trolig förklaring varför vi ser tydliga kopplingar mellan den och vår egen syn, då vi under avslutningen av vår utbildning har kommit i kontakt med denna syn i de kurser vi har läst.

---

<sup>10</sup> Svenska Akademin 1997

<sup>11</sup> Johansson Lindfors, 1993, s. 10

<sup>12</sup> Morgan, 1980, s. 607

<sup>13</sup> Arbnor och Bjerke, 1994, s. 61-63

<sup>14</sup> Wallén, 1993, s. 26-30

<sup>15</sup> Bjerke, 1981, s. 7

### 2.1.2 Induktion, deduktion eller abduktion

Det finns flera olika forskningsmetoder för att utveckla ny teori. Induktiva och deduktiva metoder är de idag vanligast förekommande.<sup>16</sup> Den induktiva metoden innebär att forskaren utifrån empiriskt material sluter sig till generella teoretiska slutsatser.<sup>17</sup> Forskning som istället tar sin grund i befintliga teorier och ur dessa skapar hypoteser benämns som deduktiv metodansats.<sup>18</sup> I den deduktiva metodansatsen väljer forskaren ut allmänna teorier och principer och drar med hjälp av dessa slutsatser om verkligheten och det enskilda fallet.<sup>19</sup> Detta examensarbete använder sig av en abduktiv<sup>20</sup> forskningsansats, som kan förklaras som en hybrid av de båda föregående tillvägagångssätten. På samma sätt som den induktiva forskningsansatsen utgår den abduktiva från empiriska fakta. Den abduktiva ansatsen kan dock mycket väl samtidigt utgå från teoretiska bilder och uppfattningar, varför den även har drag av den deduktiva ansatsen. Vi har i detta arbete utgått från en empirisk frågeställning, och för att besvara denna har vi alternerat mellan empiri och teori.

Det empiriska problemet krävde en grundförståelse i eftermarknadens struktur både i empirisk och i teoretisk mening. Arbetet inleddes därför med inledande intervjuer med Kimmo Syrjäläinen både i funktion som handledare från Arjos sida och som ansvarig för Arjokoncernens eftermarknad. Intervjuerna kompletterades med inledande teoristudier för att skapa en teoretisk grundförståelse till frågeställningen, vilken därefter låg till grund för upplägget av den empiriska studien. När vi analyserade det empiriska materialet utifrån det teoretiska raster som vi tidigare skapat uppfattade vi ett visst teoretiskt gap som vi försökte fylla i och med skapandet av ”5 to 1 Service Success Model”. När vi upptäckte gapet genom kombination av den empiriska studien och det teoretiska rastret gick vi åter till teorin och sökte kunskap om gapområdet inom andra områden än eftermarknad. På detta sätt byggdes verktyget upp genom att vi kombinerade empiri med det teoriska rastret och hämtad teori om gapområdet och därefter strukturerade delarna med hjälp av vår syn. Här efter presenterades detta för våra handledare både från Arjo, med en tydligare empirisk förankring, och skolan, med en mer teoretisk förankring, vilket ledde till en diskussion som därefter gav vissa förtydliganden i verktyget.

---

<sup>16</sup> Wallén, 1993, s. 44-45

<sup>17</sup> Arbnor och Bjerke, 1994, s. 108

<sup>18</sup> Wallén, 1993, s. 44-45

<sup>19</sup> Patel och Tebelius, 1987, s. 17

<sup>20</sup> Alvesson och Sköldberg, 1994, s. 42

## 2.2 Metod - förfaringssätt

### 2.2.1 Kvalitativ och kvantitativ undersökningsmetod

Vid insamling av primärdata i forskningssammanhang kan antingen kvalitativ eller kvantitativ metod väljas.<sup>21</sup> Holme och Solvang (1997) menar att den kvalitativa insamlingsmetoden syftar till att ge en djup förståelse av problemet ifråga samt beskriva sammanhanget problemet befinner sig i, det vill säga systematisera hela sammanhanget.<sup>22</sup> Denna metod innebär ofta insamling av icke mätbara faktorer<sup>23</sup> som forskaren insamlar genom en stor mängd upplysningar från ett fåtal undersökningsenheter, ofta med hjälp av djupintervjuer.<sup>24</sup> Den kvantitativa metoden är jämfört med den kvalitativa mer strukturerad och där väljs istället ett specifikt område som undersöks närmare.<sup>25</sup> Vid detta angreppssätt insamlas ett mindre antal upplysningar från ett större antal enheter.<sup>26</sup> Generaliserbarheten av undersökningens resultat ökar i och med det större antalet enheter, då det medför möjligheter att statistiskt bevisa samband.<sup>27</sup>

Vi har i detta arbete både använt oss av kvalitativa och kvantitativa insamlingsmetoder av primärdata. Detta beror på att insamlingen har haft olika syften vid olika skeden i studien. En inledande kvantitativ insamling av primärdata gjordes med hjälp av en mailenkät för att få en första överblick av de olika marknadsbolagens situation på eftermarknaden. Denna enkät hade till uppgift att ge oss tillräckligt med information för att kunna starta de mer djupgående intervjuerna. Med det teoretiska raster som här skapades i kombination med den grundna förståelse som enkäten gav kunde vi därefter bygga upp intervjuunderlag och genomföra givande intervjuer. Vid de senare intervjuerna valdes en kvalitativ metod där vi djupintervjuade ett mindre antal personer. Detta val gjordes för att vi ville skapa en mer ingående förståelse av hur eftermarknaden fungerade och hur det kom sig att den fungerade på det sättet i de olika marknadsbolagen.

### 2.2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Den empiriska studiens huvuddel koncentrerades till ett flertal djupintervjuer av personer med olika ansvarsområden inom eftermarknaden, vid besök på två av Arjos marknadsbolag. Personliga intervjuer<sup>28</sup> valdes som huvudinformationsinsamling för att det var viktigt att få en grundlig förståelse för situationen samt att denna informationsinsamlingsteknik ger möjlighet till att använda observationsmetodik såväl som frågemetodik. Arjos olika marknadsbolag har varierande syn på eftermarknad och arbetar således med den olika sätt, vilket leder till varierande

---

<sup>21</sup> Andersen, 1998, s. 31

<sup>22</sup> Holme, Solvang och Nilsson, 1997, s. 7

<sup>23</sup> Halvorsen, 1992, s. 78

<sup>24</sup> Andersen, 1998, s. 31

<sup>25</sup> Holme, Solvang och Nilsson, 1997, s. 7

<sup>26</sup> Halvorsen, 1992, s. 82

<sup>27</sup> Halvorsen, 1992, s. 80

<sup>28</sup> Lekvall och Wahlbin, 1993, s. 180-186

framgång.<sup>29</sup> I samråd med Kimmo Syrjäläinen bestämdes utifrån bolagens storlek, utveckling samt till viss del företagskultur vilka marknadsbolag vi skulle besöka. Vi ville besöka det engelska marknadsbolaget, då det har en tydlig och framgångsrik eftermarknadsstrategi samt ett mindre marknadsbolag som ej lyckats med sitt eftermarknadsarbete i samma utsträckning som England. Först diskuterades Spanien som det andra marknadsbolaget, men då de var mitt i uppe i en flytt från Madrid till Barcelona framstod Schweiz som ett bättre val. Arjo Schweiz har en relativt obearbetad eftermarknad idag och skiljer sig således tydligt från Arjo England.<sup>30</sup> Vilka personer som skulle intervjuas diskuterades fram tillsammans med Kimmo Syrjäläinen samt respektive marknadsbolag utifrån personernas arbetsuppgifter och eftermarknadssyn. Vi ville intervju personer som såg på eftermarknaden ur olika perspektiv och som hade kontakt med eftermarknaden på olika nivåer i företaget. Detta för att minska risken att vi skulle få en alltför snäv syn på eftermarknaden.

Inför besöken gjordes en förundersökning<sup>31</sup> för att samla in ytterligare empiriskt bakgrundsmaterial, detta för att skapa en djupare förståelse i frågeställningen. En förståelse som behövdes för att kunna skapa ett bra intervjuunderlag. Förundersökningens form valdes till en mailenkät till alla marknadsbolagen på grund av kostnadsskäl, då det handlar om ett antal marknadsbolag spridda över en stor geografisk yta. Mailenkäter innebär precis som brevenkäter en stor risk för låg svarsfrekvens. I detta fall valdes dock mailenkät, ty det rörde sig om insamling av information för en bakgrundförståelse och det då inte ansågs ödesdigert om svar från alla marknadsbolagen inte skulle inkomma. Mailenkät valdes framför telefonintervju, då vi fann det önskvärt att respondenten hade möjlighet att i lugn och ro svara på frågorna och inte stressades att snabbt svara utan eftertanke vid en telefonintervju. Ytterligare en anledning att mailenkät valdes var att telefonintervjuer på engelska kunde innebära svårigheter, då den muntliga engelskanivån i de olika marknadsbolagen var okänd.

Information från handledare och enkätsvar förde oss vidare i teoristudierna, och vi fördjupade oss i de områden som de inledande empiristudierna gjort oss observanta på. Ur detta skapades en teoretisk förståelse för området och intervjuunderlag iordningställdes. Djupintervjuerna som därefter genomfördes i England och Schweiz var semistandardiserade, då vissa frågor ställdes till alla respondenter, men vi ställde även vissa frågor som bara berörde vissa av respondenterna. Lundahl och Skärvad (1999)<sup>32</sup> menar att en fördel vid mindre standardiserade intervjuer är att svaren blir mer uttömmande och nyanserade då intervjun blir mer flexibel och situationsanpassad, vilket passade området för undersökningens informationsinsamling. Mer standardiserade frågor användes för att samla in hårda fakta, som till exempel marknadsandelar, medan ostandardiserade frågor användes för att samla in mer mjuk fakta, som hur respondenten bedömer situationen samt vill utveckla den et cetera. Intervjusituationen anordnades för att vara relativt

---

<sup>29</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020527

<sup>30</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020527

<sup>31</sup> Lekvall och Wahlbin, 1993, s. 183-186

<sup>32</sup> Lundahl och Skärvad, 1999, s. 91-93

ostrukturerad<sup>33</sup>, då det var viktigt för informationsinsamlingen att respondentens egna tankar, åsikter och upplevelser av varierande situationer framkom. Diskussionen rörde sig dock runt vissa större frågor och vi använde oss av en intervjuguide för att säkerställa att inga områden glömdes bort. Informationen registrerades med hjälp av bandspelare samt kompletterande stödanteckningar vid alla intervjuer i Schweiz och England. Detta gjordes för att säkerställa att information inte förlorades samtidigt som vi aktivt kunde lyssna och ställa frågor och på så sätt driva den ostrukturerade intervjun i önskad riktning. Intervjuerna kompletterades med direkt observation av serviceteknikernas arbetssituation och kontakt med kund vid ett antal kundbesök samt egna observationer av hur vi uppfattade intervjupersonernas reaktioner på frågorna.

### 2.2.3 Sekundärdata

Ovan har endast insamling av primärdata diskuterats men vi har även använt oss av sekundärdata i den empiriska studien. Genom intervjuer med Kimmo Syrjäläinen har sekundärdata inhämtats om eftermarknadssituationen i några av de marknadsbolag som vi inte hade möjlighet att besöka som Holland, Kanada och USA. Genom att detta är sekundärdata, det vill säga att Kimmo Syrjäläinen har berättat sin bild av hur dessa länder arbetar med eftermarknad måste vi beakta att det inte är säkert att det motsvarar ländernas egna bilder. Kimmo Syrjäläinen arbetar dock med eftermarknadsutveckling i hela Arjokoncernen och har tät kontakt med länderna ifråga, varför vi menar att denna information är väl så intressant även om den till viss del kan vara vinklad.

Den teoretiska studien har fokuserat på eftermarknad, Service Management, implementering och förändringsstrategi, tjänster, kunder, tjänstekvalitet, produktutveckling och design och utveckling för tillverkning. Detta fokus växte fram under studiens gång genom att den abduktiva alterneringen mellan empiri och teori långsamt gjorde att teoritratten smalnade av. Vi kunde då fördjupa oss mer i valda teorier och vissa teorier som produktutvecklingsteorierna och teorierna om design och utveckling för tillverkning tillkom när vi i empiristudierna såg problem inom dessa områden. Teori har mestadels sökts i form av artiklar och böcker genom Lunds Universitetsbiblioteks databaser Lovisa, Libris och Elin.

---

<sup>33</sup> Lekvall och Wahlbin, 1993, s. 181-186

### 2.3 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet behandlar forskningens sanningsvärde och generaliserbarhet.<sup>34</sup> Validitet avser resultatets giltighet.<sup>35</sup> Giltighet, och således validitet, skapas genom att undersökningen ej innehåller systematiska fel.<sup>36</sup> I validitetsbegreppet ingår även om forskaren verkligen belyst det som avsetts att belysa, alltså om det använda mätinstrumentet uppmätt det som var tänkt att mätas.<sup>37</sup>

God reliabilitet innebär att ett resultat framkommit i frånvaro av slumpmässiga mätfel. Om en undersöknings resultat inte påverkats av vem som utför själva mätningen eller de omständigheter under vilken den sker skapas reliabilitet.<sup>38</sup> Reliabilitet kan förklaras som konsistens och används för att diskutera uppsatsens värde. Här ställs frågan i vilken utsträckning resultaten kan upprepas av andra forskare. Positivismen bygger på reliabilitet, då positivisterna vill ackumulera kunskap till säkra, vid alla tillfällen, upprepbara resultat. Av denna anledning är reliabilitet inte användbar i samma utsträckning vid kvalitativ forskning.<sup>39</sup>

Vi väljer istället att diskutera den inre validiteten<sup>40</sup>, då det är ett begrepp som ligger nära reliabilitet, och reliabilitet inte kan uppnås utan inre validitet. Inre validitet, eller sanningsvärde, handlar om huruvida resultatet stämmer överens med verkligheten, det vill säga om forskaren verkligen undersöker det han eller hon anser sig undersöka. När vi samlade in empiri genom direkt observation, i kombination med intervjuer, befann vi oss i den äkta situationen och behövde då inte bara lita på andrahandsinformation. Data från övriga intervjuer har en viss nackdel i och med att vi inte på samma sätt som genom observation kunde tränga bakom det som sades. Merriam (1994)<sup>41</sup> menar att istället för att sträva efter att utomstående skulle få samma resultat som vi, bör det strävas efter att resultaten av studien är meningsfulla. Detta då kvalitativ forskning inte ger samma resultat vid upprepning på grund av att olika människor kan tolka samma material på olika sätt. Genom att använda triangulering, det vill säga att vi använder olika insamlingsmetoder av material, stärks den inre validiteten i resultatet.

Extern validitet innebär överförbarhet. Med detta menas hur generaliserbart resultatet är, om det kan användas i andra sammanhang. För att kunna diskutera den yttre validiteten krävs en inre validitet, annars finns inget intresse i den diskussionen.<sup>42</sup> En möjlig och vanlig väg att söka extern validitet, och ett korrekt mätresultat, är att

---

<sup>34</sup> Merriam, 1994, s. 48 och s. 177

<sup>35</sup> Holme, Solvang och Nilsson, 1997, s. 94

<sup>36</sup> Wallén, 1993, s. 55

<sup>37</sup> Lundahl och Skärvad, 1999, s. 87

<sup>38</sup> Lundahl och Skärvad, 1999, s. 89

<sup>39</sup> Merriam, 1994, s. 177 -183

<sup>40</sup> Merriam, 1994, s. 177

<sup>41</sup> Merriam, 1994, s. 182-183

<sup>42</sup> Merriam, 1994, s. 183



undersöka och spegla empirisk data och verklighet ur flera synvinklar.<sup>43</sup> I detta examensarbete bygger intervjuer och viss observation upp ”mätinstrumenten”. För att säkra en god validitet har flera personer med olika befattningar intervjuats i de två marknadsbolagen. Enligt ovan grundades även den empiriska studien med intervjuer i teoretiska studier, vilket även det skapar en viss validitet.

Vår handledares, Kimmo Syrjäläinens, syn på Arjo och eftermarknad samt de olika marknadsbolagens situation har påverkat vårt arbete. Detta har yttrat sig i att vi fick den inledande informationen från handledaren samt att vi tillsammans med handledaren bestämde vilka företag vi skulle besöka. Sammantaget betyder detta att vårt arbete och vår syn har påverkats av vår handledare från företaget, men vi har dock genom grundliga teoristudier ifrågasatt vår syn på eftermarknad för att säkra en god validitet. I teoristudierna har även referenser följts upp för att skapa en så fullständig litteraturöversikt som möjligt.

---

<sup>43</sup> Arbnor och Bjerke, 1994, s. 251

"5 to 1 Service Success Model"

---

## 3 Teori

*Teorikapitlet syftar till att presentera den teori examensarbete bygger på. Detta för att skapa ett teoretiskt underlag som används för att lösa examensarbetets problemställning. Kapitlet inleds med en diskussion om hur treenigheten kund, anställda och ledning bör beaktas vid produktion av tjänstekvalitet. Därefter presenteras kort implementeringsproblematiken vid olika förändringar i organisationer. Kapitlet avslutas med en diskussion om produktens roll på eftermarknaden.*

### 3.1 Treenigheten – kund, anställda och ledning

Tjänstekvalitet har ofta setts enbart ur ett marknadsorienterat perspektiv med definitionen att kvalitet på tjänster är det kunden eller användaren uppfattar. Denna definition innebär att god kvalitet endast uppnås när upplevd tjänst motsvarar kundens förväntningar.<sup>44</sup> Edvardsson, Gustafsson och Riddle (1989) menar att tjänstekvalitet istället är ett resultat av att kunden jämför sina upplevelser med den kollektiva standard eller norm som finns i dennes sociala grupp och inte enbart jämför med sina personliga förväntningar.<sup>45</sup> Detta synsätt betonar samspelet mellan det kollektiva och det individuella med avseende på tjänstekvalitet. Både tjänsten och uppfattningen om dennas kvalitet produceras i denna interaktionsprocess.<sup>46</sup>

Ovan diskuterade interaktion ger i sin förlängning tre grupper av aktörer, vars uppfattning på tjänsteprocessen och dess kvalitet behöver beaktas. Dessa tre grupper är kunder, anställda och företagets ledning. Det är av stor vikt att gruppernas olika behov, krav och önskemål förstås. Vidare måste det även skapas en insikt i bakgrunden för kraven, önskemålen och behoven samt i hur dessa förändras över tiden. Total tjänstekvalitet skapas när de tre nyckelaktörerna samtidigt är tillfredsställda, vilket kan vara svårt att uppnå då deras behov och önskemål ofta till viss del strider mot varandra. Detta innebär att inte endast kunden bör stå i centrum vid diskussion om tjänstekvalitet utan att det handlar om att skapa en god insikt i de tre perspektiven. Ledningen måste således ta hänsyn till alla de tre perspektiven kund, anställda och ledning för att genomgripande och total kvalitet på tjänsten ska kunna levereras.<sup>47</sup>

#### 3.1.1 Kund

»Konkurrenterna är bara ett musklick bort» är ett väl använt uttryck inom IT-branschen. Uttrycket har dock visat sig vara felaktigt. E-kunders surfande avmattas och efterhand koncentreras besöken till ett fåtal sites som kunden känner sig hemma vid. Eftermarknaden har en viktig roll i att skapa kundlojalitet och att skapa en

---

<sup>44</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 7-9

<sup>45</sup> Edvardsson, Gustavsson och Riddle, 1989

<sup>46</sup> Gustavsson, 1991, s. 8-11

<sup>47</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 9-10

relation med kunden.<sup>48</sup> Det sägs ofta att det är sex gånger mer effektivt att bearbeta befintliga kunder än potentiella kunder,<sup>49</sup> och bristande relationer har visat sig stå för cirka 80 % av kundavhoppen.<sup>50</sup>

### **Förväntningar**

För att lyckas med relationen till sina kunder måste företaget förstå betydelsen av kundens förväntningar. Kundens förväntningar kommer ursprungligen från vad denna har för behov samt hur kunden önskar få dessa uppfyllda och levererade. Förväntningar formas därefter av externa faktorer. Dessa externa faktorer kan vara tips och rykten från bekanta eller affärskontakter, även kallat 'word-of-mouth'. Marknadskommunikationsaktiviteter och företagets image är också faktorer som påverkar kundens förväntningar. Genom marknadsföringsaktiviteter kan företag göra kunderna uppmärksamma på potentiella behov de ej tidigare varit medvetna om och på så sätt skapa förväntningar hos kunden.<sup>51</sup>

### **Skillnader mellan förväntningar och den upplevda tjänsten**

Bedömningen vi gör av en tjänst utgörs av skillnaden mellan våra förväntningar och den upplevda tjänsten. Dessa skillnader brukar diskuteras med hjälp av gapanalysmodellen, se figur 3.1. Gapanalysen fokuserar på vikten av förståelse av kundens behov och förväntningar samt hur tjänsten ska levereras för att möta detta.<sup>52</sup>

Gap 1 utgörs av skillnaden mellan ledningens uppfattning av kundens förväntningar och kundens faktiska förväntningar.<sup>53</sup> Dessa skillnader uppkommer bland annat av felaktig information från marknadsundersökningar, dålig information till företagsledningen från dem som har kontakt med kunderna samt organisatoriska nivåer som hejdar eller förändrar informationen.<sup>54</sup> Det andra gapet, gap 2, beror på att specifikationen på tjänstekvalitet inte stämmer överens med ledningens verkliga uppfattning av tjänsteförväntningarna. En vanlig orsak till detta gap är ledningens brist på äkta engagemang för tjänstekvalitet. Det kan även bero på dålig styrning och avsaknad av klara målsättningar och otillräckligt stöd från högsta ledningen. Gap 3 kommer utav att kvalitetsspecifikationerna inte uppfylls under tjänsteproduktionen och tjänsteleveransen. Många gånger kommer detta av bristande intern marknadsföring eller av att de anställda inte accepterar specifikationerna på grund av att de är för komplicerade eller stela och rigida. Det kan hända att tjänsteleverantörerna upplever sin roll som tvetydig, då tjänstespecifikationernas krav kan komma i konflikt med företagets kontroll- och belöningsystem. Specifikationers rigiditet kan innebära att tjänsteleverantören inte kan möta olika kunders krav och

---

<sup>48</sup> Söderlund, 2001, s. 11

<sup>49</sup> Grönroos, 1992, s. 215-216

<sup>50</sup> Gummesson, 1998, s. 245

<sup>51</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 27-30

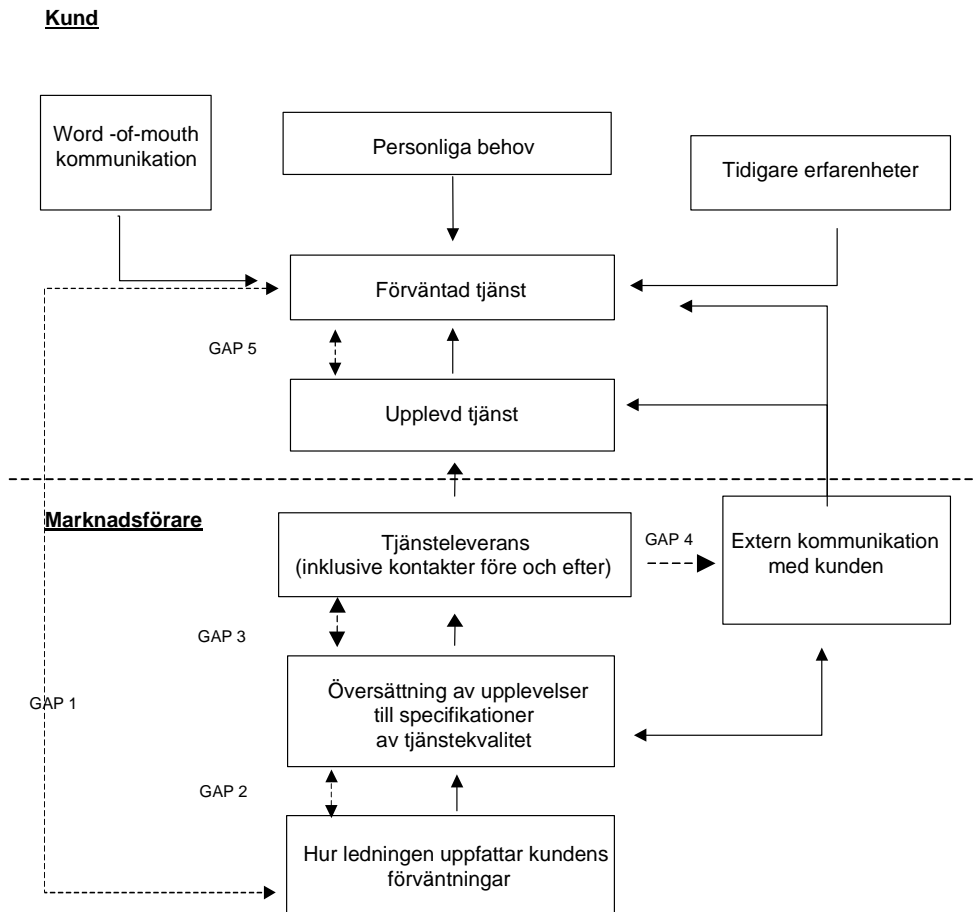
<sup>52</sup> Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988

<sup>53</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 26

<sup>54</sup> Grönroos, 2000, s. 102

”5 to 1 Service Success Model”

önskemål, vilket leder till tveågsenhet hos personalen.<sup>55</sup> Om kunden lovas mer genom extern kommunikation än vad tjänsteleverantören verkligen kan uppfylla skapas gap 4. För att minimera detta gap är det viktigt att den externa kommunikationen till kunden stämmer överens med den faktiska tjänsteleveransen.

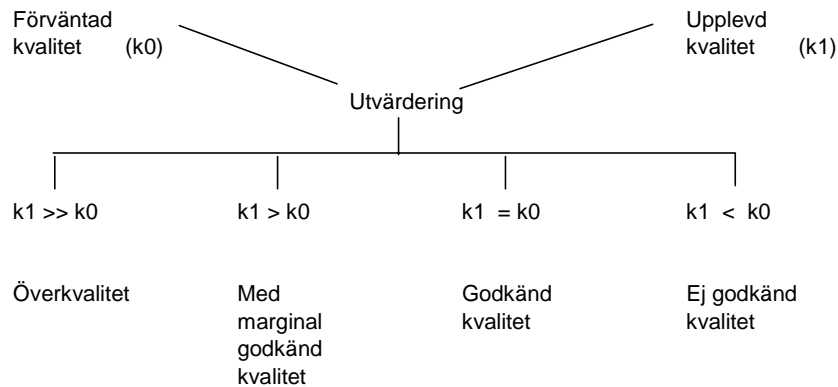


Figur 3.1 Begreppsmodell för tjänstekvalitet – gapanalysmodellen<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Grönroos, 2000, s. 102-104

<sup>56</sup> Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988

Gap 5 innebär att den upplevda tjänsten inte matchar den förväntade tjänsten. Detta gap kan beskrivas med hjälp av figur 3.2 som visar möjliga kvalitetsupplevelser.<sup>57</sup> Det sista gapet kan inte minimeras om inte de fyra tidigare är lösta, då det femte gapet summerar problemområdena.<sup>58</sup>



Figur 3.2 Möjliga kvalitetsupplevelser<sup>59</sup>

Figur 3.2 bygger på en kvalitetssyn, vilken kallas 'user based', som innebär att kvalitet är vad kunden anser vara kvalitet.<sup>60, 61</sup> Genom att utvärdera den upplevda kvaliteten utifrån den förväntade kvaliteten kan tjänstens kvalitetsnivå fastställas.<sup>62</sup> Tjänstekvalitet är dock ett komplext begrepp och 'user based' kvalitetssyn är ett av dagens fem etablerade synsätt. De övriga fyra är: transcendent, product based, value based och manufacturing based. Transcendent menar att kvalitet är en personlig uppfattning och som kan beskrivas som skillnaden i upplevelse mellan en imitation och dess original. Product based syftar på att kvalitet är produktbaserat, och detta kan vara skillnader i komponentsammansättning, exempelvis utrustning vid bilköp. Vid value based sätts kvalitet i relation till tjänstens pris. Manufacturing based innebär att kvalitet uppkommer när en produkt uppfyller sin kravspecifikation.<sup>63</sup>

Inom service management betraktas kvalitet i stor utsträckning som en upplevelse hos kunden, det vill säga enligt 'user based' kvalitetssyn. Kundens upplevelse av kvalitet kan förklaras genom de fem kvalitetsdeterminanterna pålitlighet, fysiska företeelser, konstruktiv reaktion, tillförsikt samt empati. Tjänstens pålitlighet innebär tjänsteleverantörens förmåga att leverera tjänsten som utlovad. De fysiska företeelserna innefattar allt som ingår i tjänsten och kan uppfattas med våra fem

<sup>57</sup> Grönroos, 1992, s. 61

<sup>58</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 27

<sup>59</sup> Grönroos, 1992, s. 61

<sup>60</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 21

<sup>61</sup> Grönroos, 1992, s. 59-61

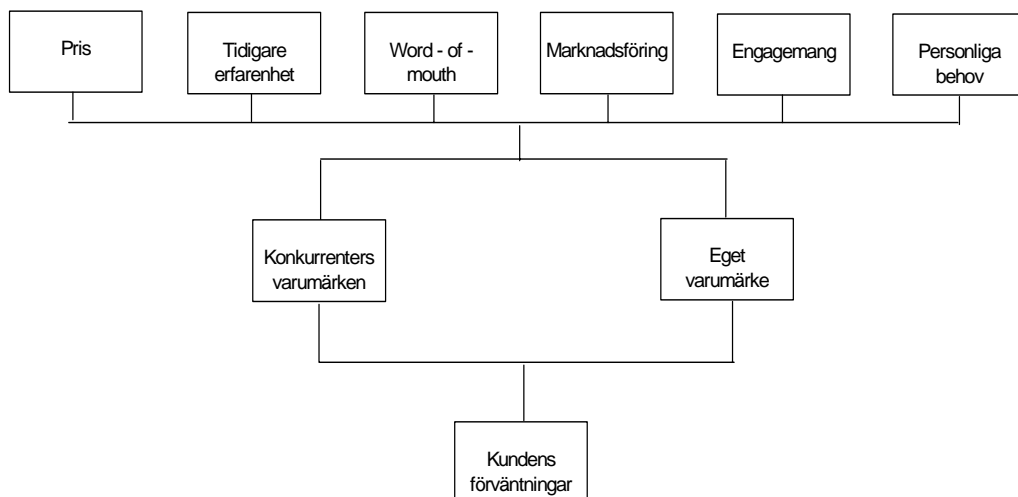
<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 20-21

sinnen. Med konstruktiv reaktion menas tjänsteleverantörens förmåga och vilja att anpassa sig till kunden. Tillförsikt är hur tjänsteleverantören uppfattas: hans kunskap, vänlighet och trovärdighet. Tjänsteleverantörens förmåga att sätta sig in i kundens situation och perspektiv är faktorer som ingår i determinanten empati.<sup>64</sup> Ett möjligt sätt att kontrollera sin kvalitet är att jämföra sig med den branschgenomsnittliga kvaliteten.<sup>65</sup>

### Hur kan förväntningar påverkas?

De vanligaste problemen angående kundnöjdhet är att förväntningarna överstiger den faktiska tjänsteproduktionen.<sup>66</sup> Ett sätt att förbättra kundnöjdheten är således att styra förväntningarna så att de bättre motsvarar tjänsten som produceras.<sup>67</sup> Flera olika aktiviteter kan påverka en kunds förväntningar, se figur 3.3. Några av dessa aktiviteter kan företaget aktivt arbeta med för att direkt styra kunden medan vissa av aktiviteterna, exempelvis 'word-of-mouth' och 'tidigare erfarenhet', skapas av kunden själv eller dess omgivning.



Figur 3.3 Hur kundförväntningar skapas<sup>68</sup>

De aktiviteter som företaget aktivt kan påverka kan ytterligare beskrivas genom mekanisk påverkan samt personlig kontakt. Mekanisk påverkan innebär kontakt med kunden genom olika typer av media, och det görs för att sprida positiv information och skapa goodwill om företaget och dess eftermarknad. Vanligt förekommande

<sup>64</sup> Gustavsson, Kullén och Larsson, 1997, s. 20-21

<sup>65</sup> Sewell och Brown, 1991, s. 129

<sup>66</sup> Czepiel, Solomon och Suprenant, 1985

<sup>67</sup> Mudie och Cottam, 1999, s. 194

<sup>68</sup> Czepiel, Solomon och Suprenant, 1985

aktiviteter är annonsering i form av reklam och PR.<sup>69</sup> Det viktiga med de här två forumen är att skapa en positiv bild som företaget kan leva upp till. Skulle tjänsteutövandet inte matcha de skapade förväntningarna kommer detta bidra till att servicen uppfattas negativt, varför eftermarknadsfunktionen bör vara aktiv i formandet av den mekaniska påverkan.<sup>70</sup> Priset på en tjänst skapar också en förväntning hos kunden. Ett vanligt sätt att konkurrera på marknader är att erbjuda ett lågt och konkurrenskraftigt pris. Priskonkurrens är dock också det lättaste sättet att komma in på en marknad. Visserligen är det svårt att behålla sina kunder enbart med ett lågt pris, då det låga priset inte stärker kundrelationen och en konkurrent med ett lägre pris lätt tar sig in på marknaden.<sup>71</sup> Det är en psykologisk realitet att gratis leder till ingen eller mycket liten uppskattning från kundens sida. Ett rimligt högt pris uppfattas däremot som hög kvalitet, vilket är värt att tänka på i eftermarknadssammanhang.<sup>72</sup>

Den personliga kontakten har stor betydelse för hur kunden uppfattar exempelvis kvaliteten på tjänsten. Tjänsteutbytet på en eftermarknad kan kännetecknas av det sociala samspelet som uppstår mellan serviceutövaren och kunden. Mötena och den personliga kontakten har också stor betydelse för de anställdas motivation och arbetstillfredsställelse. Det är viktigt för ett företag som agerar på eftermarknaden att förstå vikten av tjänstemötet så att integrationen mellan tjänsteutövaren och kunden är till båda aktörernas tillfredsställelse och gynnar företagets målsättning.<sup>73</sup> Tjänster är speciella med avseende på att det bara ges en chans att lyckas ty konsumtion och produktion sker samtidigt. Detta kräver mycket av personalen som måste vara utbildade i att vara professionella i detta *sanningens ögonblick*.<sup>74</sup> Företaget bör arbeta med att utveckla och vårda en långsiktig relation till kunden, då befintliga kunder både alstrar eftermarknadsintäkter samt är potentiella kunder för nyköp.<sup>75</sup> Eftermarknadsrelationen bör ha till uppgift att företaget tillsammans med kunden löser kundens problem samt gemensamt utvecklas med kunden för att bibehålla dennes konkurrenskraft. Denna relation kan leda till att företaget erbjuder nya eftermarknadsprodukter och i slutändan ett nyköp. För företagets del fungerar eftermarknadsrelationen som ett instrument för att återföra information och samla in feedback om företaget, dess produkter, konkurrenter och distributionskedjor.<sup>76</sup>

I business-to-business relationer innebär eftermarknaden en möjlighet att stärka bindningarna mellan företagen, exempelvis kan en snabb och säker service och leverans stärka de tekniska och tidsmässiga bindningarna. Eftermarknaden ökar möjligheterna att bygga upp en personlig relation med kunden och på så sätt skapa sociala bindningar mellan företagen. Den sociala kontakten hjälper servicepersonalen

---

<sup>69</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 46-47

<sup>70</sup> Grönroos, 1992, s. 159-164

<sup>71</sup> Grönroos, 1992, s. 19

<sup>72</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 44

<sup>73</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 56

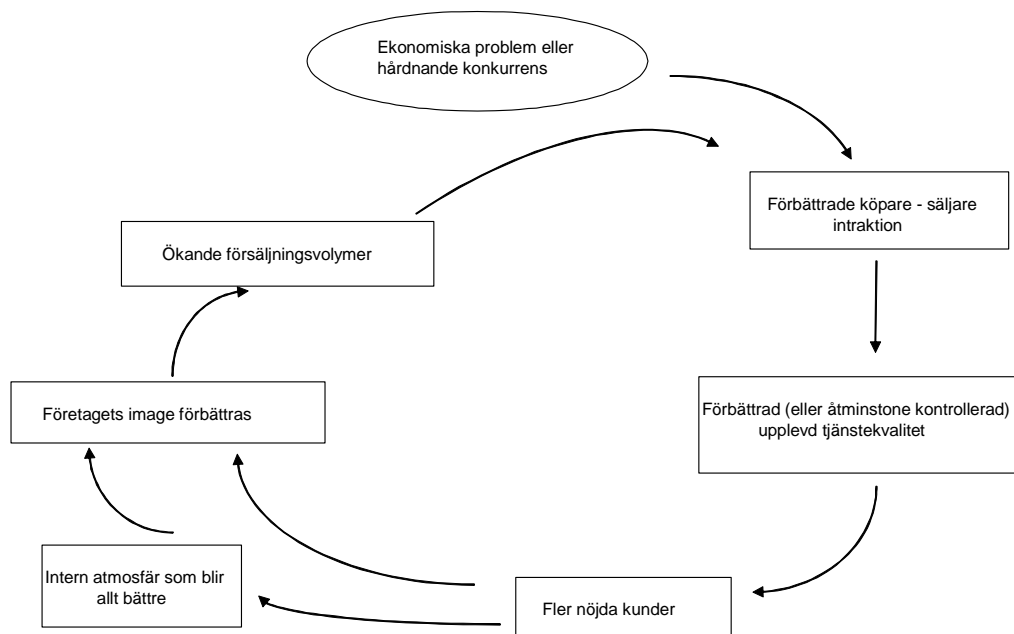
<sup>74</sup> Grönroos, 1992, s. 45

<sup>75</sup> Hallström, 1996, s. 60-63

<sup>76</sup> Andersson, 1988, s. 38



och kunden att förstå varandras behov. Denna kunskapsmässiga bindning kan stärkas genom utbildning och ökad information om företagets produkter och situation.<sup>77</sup> Serviceföretaget kan ha ett mycket bra stödsystem i kontakten med kund, men om kunden inte förstår sig på det hjälper det inte. Om kunden däremot har fått systemet förklarat för sig har den lättare att ta det till sig och trivs därefter bättre med situationen.<sup>78</sup> Genom att knyta upp kunderna med olika typer av avtal skapas en bra miljö för att stärka samtliga bindningar. Ett väl fungerande avtal kan hos kunden skapa en känsla av trygghet, då kunden vet att serviceleverantören är tillgänglig och ställer upp vid problem samt förebygger de samma. Ju fler kunder som är knutna till kontrakt desto bättre planeringsunderlag ges serviceavdelningen. Ett bra sätt att sälja in kontrakt är att jämföra kontraktskostnaden med vad en stillastående maskin som inte kan producera kan kosta företaget.<sup>79</sup>



Figur 3.4 Ett tjänsteinriktat synsätt<sup>80</sup>

Grönroos (1986) vill med bilden ovan beskriva hur relationen till kunden påverkar kundnöjdheten som i sin tur genererar bättre intern atmosfär, en förbättrad bild av företaget samt ökande försäljningsvolym.<sup>81</sup>

<sup>77</sup> Andersson, 1988, s. 35-37

<sup>78</sup> Sewell och Brown, 1991, s. 102

<sup>79</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 44-45

<sup>80</sup> Grönroos, 1986, s. 21

<sup>81</sup> Grönroos, 1986, s. 20-21

### 3.1.2 Anställda

I tjänsteföretag är personalen, de mänskliga resurserna, särskilt viktiga, då det till stor del är de som skapar tjänstens kvalitet.<sup>82</sup>

#### Delaktighet

För att vara framgångsrik på en eftermarknad har företag ett stort behov av att skapa förståelse och engagemang för verksamheten hos de anställda. Grunden till ökad delaktighet ligger i kommunikation.<sup>83</sup> Brist på delaktighet och påverkbarhet är ofta en anledning till frustration och brist på motivation hos anställda.<sup>84</sup> Anställda som har varit med och diskuterat och givit förslag kring en aktivitet kommer med större sannolikhet ta ökat ansvar vid genomförandet av aktiviteten. Dialog och kommunikation ökar helhetssynen hos de anställda, både vad det gäller organisation och omvärld. För att nå framgång med sin kommunikation är det viktigt att den utförs i rätt forum. Mindre grupper som uppmuntrar aktivt deltagande där den som leder gruppen inte upplevs som överordnad utan snarare har en inspirerande och sammanhållande roll som för mötet framåt fungerar ofta som bra forum. Ett företag med väl fungerande kommunikationskanaler får lättare en medvetenhet om eftermarknaden i hela organisationen. Kommunikation är dock inte hela lösningen utan den bör kompletteras med information. Genom att informera i förväg innan kommunikationen sker och med dokumenterat material efter kommunikation förankras budskapet ytterligare.<sup>85</sup>

Information är viktig för att lägga en god grund för givande kommunikation. Vid arbete med eftermarknad behöver parterna tillgång till information exempelvis om kunders situation och tidigare relationshistoria, konkurrenter samt information från de mest berörda interna avdelningarna. För att sprida resultatet av gruppernas arbete samt skapa fortsatt kommunikationsunderlag är det viktigt att företaget har en kontinuerlig och väl förankrad informationskultur. Ett bra forum som kan öka delaktighet i förändringar och beslut är att kontinuerligt ha muntlig information till anställda i olika situationer. Detta för att direkt muntlig information berör individen mer och därmed skapar bättre uppmärksamhet.<sup>86</sup>

Mycket utav framgången på eftermarknaden sitter i tjänsteutövaren och dennes förmåga att leverera det kunden förväntar sig. Därför är det viktigt för företaget att behålla personalresurserna med den kompetens de besitter. Vad är det då som gör att duktiga medarbetare stannar? Enligt Butler och Waldroop (1999) är tillfredsställelse av vissa behov en avgörande anledning för att personalen ska vilja stanna kvar i företaget. Dessa behov kallas *djupa livsintressen*<sup>87, 88</sup>. De djupa livsintressena är olika

---

<sup>82</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 56

<sup>83</sup> Ibid

<sup>84</sup> Mudie och Cottam, 1999, s. 138

<sup>85</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 55-56

<sup>86</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 54-57

<sup>87</sup> Deeply embedded life interests

<sup>88</sup> Butler och Waldroop, 1999

typer av aktiviteter som på en arbetsplats har förmågan att skapa genuin medarbetartillfredsställelse, vilket i sin tur antas ge upphov till stark lojalitet till arbetsgivaren. För att skapa denna lojalitet krävs det av företaget att de lyckas matcha individens arbetsuppgifter med individens djupa livsintressen.<sup>89</sup>

Låg flexibilitet och litet handlingsutrymme i hur att hantera och bemöta kunden kan för serviceutövaren innebära en utveckling av starka frustrationskänslor. Idag diskuteras hur bristen på motivation kan avhjälpas genom att öka och utveckla de anställdas befogenheter samt öka delegerandet av ansvar. Mudie och Cottam (1999) ser de arbetsgivare som diskuterar hur bemyndigande av anställda ökar motivationen som upplysta. Det upplysta synsättet innebär även att synen på utbildning har förändrats från att vara en overheadkostnad till att inte ses som en kostnad utan istället uppfattas som något som hjälper företaget att behålla sina anställda. Detta medför i sin tur lägre kostnader för rekrytering och grundutbildning samt högre kundtillfredsställelse och bättre kundservice då tjänsteutövaren är familjär med företagets värderingar och arbets sätt.<sup>90</sup> Företag där serviceutövandet till viss del är kundanpassat har ofta bättre möjligheter till att bemyndiga sina anställda då tjänsteutövaren kan ges flexibiliteten och ansvaret att möta kundens behov. Tjänsteutövaren har här en proaktiv roll, vilket innebär att förekomma problem och att korrigera dem under själva serviceleveransen. Bemyndigande av anställda klingar även väl med förändringar från den traditionella top-down kontrollorienterade strukturen till en höginvolverings- och högpresterandesyn som ofta diskuteras idag. De främsta fördelarna med bemyndigande förutom ökad kundtillfredsställelse och ökat engagemang från anställda är:<sup>91</sup>

- snabbare svarsfrekvens på kundens behov och klagomål
- anställda känner mer för arbetet och för hur de utövar det
- varmare och mer entusiastisk interaktion mellan tjänsteutövare och kund
- tjänsteutövarna blir bättre källor för idéer och serviceutveckling
- förbättrad word-of-mouth-reklam och ökat kundbevarande

Bowen och Lawler (1995) menar att bemyndigande av anställda är en produkt av de fyra benen befogenhet, information, kunskap och belöningar, se figur 3.5.<sup>92</sup> Definitionen innebär att bemyndigandet skulle minimeras till noll om ett av benen glömdes bort eller bortsågs från, då de fyra benen multipliceras samman för att uppnå resultatet.<sup>93</sup>

**Empowerment = power X information X knowledge X rewards**

Figur 3.5 Bemyndigande<sup>94</sup>

---

<sup>89</sup> Söderlund, 2001, s. 141-142

<sup>90</sup> Mudie och Cottam, 1999, s. 138-141

<sup>91</sup> Mudie och Cottam, 1999, s. 151-152

<sup>92</sup> Bowen, Lawler och Bernt, 1995

<sup>93</sup> Mudie och Cottam, 1999, s. 151

<sup>94</sup> Ibid

## Kompetens

För att kunna leverera tjänster med hög kvalitet är det viktigt att anställda gör saker och ting korrekt och utan fördröjning. Om de inte har tillräcklig sakkunskap skadas kvaliteten på tjänsteresultatet. I det långa loppet skadar detta företaget, då det innebär en risk för sänkt kvalitet och förlust av kunder. Det är därför viktigt för företaget att satsa på kompetensutveckling hos de anställda för att förbättra kvalitet och produktivitet. Ett bra sätt att stärka kompetensen är att utbilda personalen kontinuerligt. Viktiga utbildningsområden kan vara: yrkeskunskaper såsom teknisk skicklighet med avseende på företagets processer och procedurer; kunskap om konkurrenterna samt kunskaper om kommunikation och service och slutligen är det viktigt att skapa en helhetssyn på både organisationen, dess delfunktioner och roller.<sup>95</sup> Det är viktigt att utbildningen inte enbart är teoretisk utan även är praktiskt inriktad. Praktiska övningar i exempelvis kundkontakt kan stärka individens förmåga och självkänsla vid tjänsteutövningen.<sup>96</sup>

Rekrytering till tjänsteföretag skiljer sig ofta från rekrytering till tillverkande företag. Rekryteringsprocessen hos tillverkande företag är ofta formell och standardiserad medan den hos tjänsteföretag är mer informell och individualiserad. Detta har sin grund i den inre logik och den speciella roll som anställda i tjänsteföretag har för att leverans av tjänst ska fungera tillfredsställande. Tjänsteföretag försöker förstå den sökandes personliga kvalifikationer även mer uttalat med avseende på social förmåga, flexibilitet och anpassningsförmåga samt servicesyn, då dessa faktorer är av stor betydelse vid tjänstemötet.<sup>97</sup>

Styrssystem kan delas in i belönings- samt stödsystem. Stödsystem är viktiga för att hjälpa företaget och de anställda att vara beredda på sitt eller kundens nästa steg och på så sätt säkra en god kvalitet vid leverans av tjänsten.<sup>98</sup> Belöningsystemet ligger nära stödsystemet och kan ses som en del i detta. När långsiktiga ekonomiska planer utformas är det viktigt att det finns stödsystem för informationsbehandling. Detta kan ses som en strategisk resurs som kan innebära affärsmässiga konkurrensfördelar. En viktig del av informationsbehandlingen är verksamhetsorienterade system. Exempel på detta är resursplanering, reklamations- och garantihantering, tidrapportering, fakturering och lagerredovisning.<sup>99</sup> Ovanstående faktorer i kombination med kundfokus med avseende på produktionen av upplevd tjänstekvalitet bör inverka på belöningsystemet. Belöningsystemet finns till för att motivera människor att prestera bra på sin arbetsplats.<sup>100</sup> Systemet bör både innehålla ekonomisk belöning som bonussystem samt psykologisk uppskattning som leder till att de anställda trivs

---

<sup>95</sup> Grönroos, 1992, s. 267

<sup>96</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 59-60

<sup>97</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 42-44 och s. 49-50

<sup>98</sup> Mudie och Cottam, 1999, s. 13

<sup>99</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 30

<sup>100</sup> Grönroos, 1992, s. 131

på sin arbetsplats och känner sig behövd. <sup>101</sup> Psykologisk uppskattning kan vara beröm, konstruktiv kritik och att möjlighet ges till att påverka sin situation. <sup>102, 103</sup>

Det är viktigt att bonussystemet belönar rätt parametrar. Ett allt för frisläppt bonussystem utan tak, kan skapa överentusiasm. Det finns risk att personalen fokuserar mer på sin bonus än på kvaliteten vid relationen till kund. Ett för lågt bonussystem å andra sidan kan ha svårt att stimulera personalen att utföra de handlingar fullt ut som bonusen är tänkt att stimulera. Om exempelvis en säljare tjänar 20 % bonus upp till 80 % av försäljningsmålsättningen, 25 % upptill 100 % av målsättningen och därefter 30 % bonus på allt som överskrider målsättningen kommer säljaren att försöka sälja till varje pris utan att ta hänsyn till kvaliteten vid transaktionen. Denna sorts bonus kan komma att hemma återförsäljning och förnyad försäljning till gamla kunder. Genom att sätta ett maxtak för belöning på försäljning kan företaget visa att det inte bara är personliga mål som belönas utan att även företagskulturella ändamål premieras. Andra parametrar utöver försäljning kan belönas för att ge möjlighet till ökad bonus. Exempel på detta kan vara: <sup>104</sup>

- Segmentspridning
- Långvariga kundrelationer
- Kundnöjdhet
- Kundlojalitet
- Nivå tappade kunder
- Problemfria perioder
- Forskningsresultat
- Initiativförmåga
- Innovationsförmåga
- Teamkänsla, teamresultat

Ovan parametrar ska väljas för att stimulera företagets kulturella målsättningar. <sup>105</sup> Det kan även vara intressant att se på vad kunden upplever och uppskattar och finna sätt att mäta och styra tjänsteutövarens förmåga att leverera detta. Dessa dimensioner kan uttryckas som pålitlighet, respons, inge förtroende, empati och fysiska faktorer. <sup>106</sup> Det är ofta svårt att finna system för att mäta personliga åsikter från kunden medan fysiska faktorer enklare kan bedömas. Härav föreligger det en stor risk att endast fysiska faktorer såsom behov av utrustning och kommunikationsmaterial mäts, då det är enklare, trots att övriga faktorer är väl så viktiga. <sup>107</sup>

---

<sup>101</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 58

<sup>102</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 58

<sup>103</sup> Gustavsson, Kullén och Larsson, 1997, s. 60

<sup>104</sup> Frazer-Robinson, 1999, s. 52-54

<sup>105</sup> Ibid

<sup>106</sup> Mudie och Cottam, 1999, s. 86

<sup>107</sup> Andersson, 1988, s. 37-38

Företaget får oftast stimulans på de områden som mäts och belönas. Det finns dock en risk att belöningssystemet inte blir konkret utan svårförståeligt, och detta kan hämma utförandet och chansen att uppnå målsättningarna. Ett välavvägt belöningssystem kan komma att generera bra kundrelationer och bra interna relationer. För att garantera att bonussystemet är förstått av de anställda, är det viktigt att företagets kultur samt värderingar är förmedlade till de anställda. Personliga samtal är att föredra om företaget går från ett gammalt bonussystem till ett nytt. Missförstånd kan leda till otrygghet och missnöje hos personalen. Detta kan i sin tur leda till ett ökat motstånd till förnyelser, oberoende karaktär, och till avhopp. Ju närmre bonussystemet är knutet till alla de uppgifter som ingår i personalens arbete ju större chans att alla aktiviteter kommer att stimuleras. Arbetar personalen i team bör teamens resultat belönas. Teamkänslan ökar känslan för företagets målsättningar och stimulerar trivsel på arbetsplatsen.<sup>108</sup>

### 3.1.3 Ledning

Det är ledningens uppgift att sätta upp de mål som gäller för den externa eftermarknadsverksamheten och de följdverkningar detta har internt vad gäller utvecklingsbehov vid andra förändringar. Mål måste även relateras till den omvärld vi lever i. Omvärlden kan definieras som kunder, konkurrenter, lagar, avtal och trender i samhället.<sup>109</sup> Mer specifikt bör ledningen skapa en förståelse för hela processen, varför det är viktigt att ledningen har god detaljkunskap om kunder och anställda.<sup>110</sup> Genom att matcha denna kunskap kan brist eller överkapacitet av personalresurser undvikas. För att göra detta bör företaget analysera sina framtida aktiviteter och marknadsöppningar och se vilka personalresurser som kommer att krävas för att möta detta. Därefter är det viktigt att företaget vågar genomföra nödvändiga personalåtgärder.<sup>111</sup>

För att förankra de uppsatta målen är det viktigt att ledningen sprider och skapar delaktighet i målsättningarna inom organisationen, är öppna för feedback och diskussioner samt själva lever efter de mål de har satt upp.<sup>112</sup> Många företag har misslyckats med sitt eftermarknadsarbete av den enkla anledningen att de inte har jämfört eftermarknadsfunktionen med övriga funktioner såsom marknads- och försäljningsavdelningen. Det finns här en risk för missförstånd och dålig sämja då exempelvis försäljningsavdelningen ej räknat med uppkomna kostnader för serviceavdelningen. De har kanske endast sett servicen som ett stöd för nyförsäljning. Det är av denna anledning viktigt att serviceavdelningen blir en egen resultatenheter och själva ansvarar för sina intäkter och kostnader.<sup>113</sup> En resultatenheter med en egen marknad, där ett behov av en egen strategi finns, kan beroende på storlek fungera som ett eget affärsområde.<sup>114</sup>

---

<sup>108</sup> Frazer-Robinson, 1999, s. 52-54

<sup>109</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 19

<sup>110</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 74

<sup>111</sup> Gustavsson, Kullvén och Larsson, 1997, s. 48-49

<sup>112</sup> Grönroos, 1992, s. 198

<sup>113</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 69

<sup>114</sup> Johnson och Scholes, 1999, s. 12

Många gånger innebär införandet av en serviceorganisation ett omfattande förändringsarbete. Det är i detta arbete nödvändigt med en övergripande filosofi som ledningen företräder och sprider samt att företagskulturen präglas av ett engagemang för utveckling och förbättring. Ledningen bör involvera anställda, kunder och leverantörer i ett nätverk för ständigt förbättrings- och förändringsarbete.<sup>115</sup> Intern marknadsföring är ett bra och nödvändigt verktyg för förändringsarbete. De två sorternas managementprocesser styrning av attityder och kommunikation är grundstenarna i intern marknadsföring. Med attitydstyrningen är tanken att styra medarbetarnas attityder och motivation för kundintresse och servicevilja. Denna del av intern marknadsföring strävar mot att uppnå konkurrensfördelar genom en servicestrategi. Kommunikation behövs för att förklara inbördes roller och uppgifter i företaget samt skapa delaktighet i företagets målsättningar. Väl fungerande intern marknadsföring bidrar till en hög lojalitet med företaget, vilket i sin tur innebär att företaget i högre grad kan locka till sig och behålla goda medarbetare. Grönroos (1992) anser att intern marknadsföring behövs i tre olika situationer:<sup>116</sup>

- När en servicekultur skall skapas i företaget och serviceinriktning uppmuntras hos personalen.
- När en serviceinriktning ska upprätthållas hos personalen.
- När såväl nya varor som tjänster som marknadsföringskampanjer och aktiviteter ska presenteras för medarbetarna. Extern marknadsföring behöver förankras i den egna organisationen för att skapa förståelse samt medvetenhet hos de anställda om kundernas och allmänhetens nuvarande förväntningar och bild av företaget.

För att lyckas med intern marknadsföring är det viktigt att den betraktas som en integrerad del av strategisk styrning. Det är även viktigt att processen inte motverkas av den organisatoriska strukturen eller brist på aktivt engagemang från ledningen.<sup>117</sup> SAS genomförde många serviceförändringar under Jan Carlzons tid som VD. Företaget arbetade med en tydlig målsättning att det är tjänsteutövaren som har det yttersta ansvaret för tjänstens kvalitet. SAS fokuserade på att förankra förändringen ordentligt i organisationen innan de startade den faktiska implementeringen. Carlzon (1985) poängterar vikten av att förändringen startar samtidigt i hela organisationen, då en gemensam kick-off får personalen att förstå att det är nu det händer och jag är en del av förändringen. Trots den tydliga förankringen märktes efter en tid att målsättningarna inte gick att uppnå överallt. Problemkällan identifierades till mellancheferna som när personalen fått större ansvarsfrihet inte förstod sin roll i den nya organisationen. Detta ledde till att de omedvetet gick tillbaka till den gamla strukturen och på så sätt hämmade förändringen.<sup>118</sup>

---

<sup>115</sup> Gustavsson, Kullén och Larsson, 1997, s. 72

<sup>116</sup> Grönroos, 1992, s. 238-241

<sup>117</sup> Grönroos, 1992, s. 236 och s. 241

<sup>118</sup> Carlzon, 1985

### 3.2 Implementering

Implementering innebär ofta förändringar, dessa bör alltid starta med en väl genomarbetad planering. Planeringen skall dock inte enbart vara framtagen av ledningen utan vara en process med deltagande från olika ledningsnivåer. Genom att öka kommunikationen mellan de olika nivåerna i företaget ökar möjligheterna att förankra förändringen bland de anställda. Företag kan lägga en grund för hur de interna målen skall formuleras genom att tidigt identifiera de externa målen. För att sedan öka styrningen av implementeringsprocessen bör tidsramar och ekonomiska ramar sättas. En platt och decentraliserad organisation ökar mottaglighetsmöjligheten för förändringar.<sup>119</sup> Med inlärningsstrategi för förändring involveras medarbetarna i utvecklingen av mål och visioner. Detta medför att de får en ökad insikt i företagets behov av förändringar. Strategin rekommenderar att företaget redan från början har en bred medverkan i förändringsprocessen. Detta kan ske genom att medarbetarna deltar i problemanalys och i generering av implementeringsförslag. Benchmarking och kontakt med leverantörer och kunder kan öka personalens förståelse för företagets situation. Det är viktigt att ledningen fungerar som styrorgan och hela tiden fokuserar på att medarbetarna aktivt deltar i processen.<sup>120</sup> Förändringsarbete bygger på att skapa förändring hos medarbetarna och använda den kraft som redan finns i organisationen. För att lyckas med detta är det aktiva deltagandet i förändringsprocessen av stor betydelse. Alla individer har dessutom ett behov av att uppfylla sina egna mål. Detta gör att ledningen måste sörja för att förändringen stämmer överens med både företagets och företagskulturens mål samt att de anställda kan hitta sina personliga mål i processen. Ledningen måste även själv vilja förändras. Om så inte är fallet, utan ledningen mer ser att organisationen ska förändras men att de själva ska fortsätta som vanligt, är förändringen underminerad från början. Det är även av stor vikt att förändringen följs upp med hjälp av system, både stöd- och styrsystem. Detta för att förändringen ska lyckas i längden även när förändringens initiativtagare och pådrivare inte är med i processen längre.<sup>121</sup> Förändringar tar tid och det är viktigt att de får ta tid. För snabba förändringsprocesser med kortsiktiga mål kan skada företaget internt och externt. Internt kan förändringen tappa förankring och förståelse. Externt kan kortsiktighet skada kundrelationer genom försämrad tjänstekvalitet.<sup>122</sup>

### 3.3 Produkt

Dagens industriprodukter blir mer och mer komplexa. Detta har bidragit till att det har blivit svårare att kunna beräkna och förutse livslängd på produkters olika komponenter. Enda sättet att minska tiden för oönskade stillestånd är att kontinuerligt underhålla och reparera produkten.<sup>123</sup> För att detta ska kunna göras effektivt är det av stor vikt att produktens olika komponenter är lättåtkomliga för att minska den faktiska

---

<sup>119</sup> Hallström och Jönsson, 1991, s. 17, 28, 31, 36, 38, 39 och 60

<sup>120</sup> Rehndahl, 1995, s. 20-23

<sup>121</sup> Rehndahl, föreläsning 021008

<sup>122</sup> Grönroos, 1992, s. 111

<sup>123</sup> Helander och Nagamachi, 1992, s. 156



reparations- och underhållstiden.<sup>124</sup> Dagens produktutveckling fokuserar mycket på att sänka produktionskostnader och lämnar lite utrymme till att ta fram produkter som även är anpassade för snabb och effektiv service.<sup>125</sup> Det fokuseras på att minska råvaruåtgång samt att utveckla kompakta produktdelar som förenklar montering genom färre komponenter och monteringsgrepp.<sup>126</sup>

Vid produktutveckling är det viktigt att skapa möjlighet att optiskt hitta fel vid service och reparationer samt att optiskt kunna avgöra hur olika fel ska angripas. Fysisk lättåtkomlighet till produktens delar vid service måste även det byggas in vid produktutveckling. Vidare måste det även beaktas att om det är en människa som ska utföra servicen måste produkten vara byggd på ett sätt så att personen kan nå samt har tillräcklig muskelkraft att genomföra service samt reparationsmomenten. Alltför komplicerade ställningar för serviceteknikern vid reparation försvårar arbetet och leder till ineffektivitet.<sup>127</sup>

De som arbetar med daglig service och reparationer erhåller en stor kunskap om svagheter och utvecklingspotential på de produkter de servar. Vidare ser de även om kunden har problem vid handhavande av produkten samt hur dessa problem är beskaftade. Denna kunskap kan fungera som en brygga mellan produktutvecklingen och produktens eftermarknad och användare.<sup>128</sup>

---

<sup>124</sup> Boothroyd, Dewhurst och Knight, 1994, s. 215

<sup>125</sup> Helander och Nagamachi, 1992, s. 156

<sup>126</sup> Boothroyd, Dewhurst och Knight, 1994

<sup>127</sup> Helander och Nagamachi, 1992, s. 157

<sup>128</sup> Andersson, 1988, s. 40

"5 to 1 Service Success Model"

---

## 4 Empiri

*Empirin används för att pröva den teoretiska referensramen mot verkligheten. Kapitlet bygger på insamlad information om fallföretaget Arjo Hospital Equipments eftermarknad. Det första avsnittet behandlar Arjos organisation och struktur. Därefter följer tre avsnitt om Arjos internationella marknadsbolag som i sin tur är indelade i underkapitlen produkt, organisation och marknad.*

### 4.1 Arjo

Arjo Hospital Equipment AB bildar affärsområdet Extended Care i Getingekoncernen. Företaget utvecklar och tillverkar hjälpmedel för patienthygien, lyft och förflyttning samt hydroterapi för vård av gamla, sjuka och handikappade. Arjo grundades som ett familjeföretag 1957 av Arne Johansson, känd i trakten som en framgångsrik innovatör.<sup>129</sup> Arjo är marknadsledande på patienthygien, lyft och flyttanordningar.<sup>130</sup>

Verksamheten har mestadels fokuserat på att ta fram produkter med hög kvalitet och att sälja dessa på marknaden. Arbetet med att därefter ta hand om produkter respektive kunder på eftermarknaden har varit eftersatt, då det har fått stå tillbaks för nyproduktförsäljningen. Arjo är organiserat med ett moderbolag i Sverige samt ett flertal produktions- och marknadsbolag samt distributörer ute i världen.<sup>131</sup>

Arjo arbetade tidigare med en övergripande strategi vid namn Strategi 2000 som innehöll utveckling för eftermarknaden. Eftermarknaden förlorade dock fokus i det verkliga arbetet med strategi 2000 för att ge ökat utrymme för nyförsäljning. Några av Arjos marknadsbolag i Europa har visat att det finns möjlighet till ekonomiska vinster inom eftermarknaden. De olika marknadsbolagen varierar idag mycket, både med avseende på storlek, synen på eftermarknaden samt arbetssätt på denna.<sup>132</sup>

#### 4.1.1 Produkt

Arjo har alltid satsat på att sälja ett koncept, det vill säga att de löser problem för kunderna och inte bara säljer en enskild produkt utan produkten kommer snarare som en konsekvens av konceptet. Den goda kvaliteten är något som Arjo är känt för, även om den anses lite lägre idag jämfört med tidigare. Produkterna säljs med bra täckningsbidrag, och företaget har aldrig gått in i något priskrig.<sup>133</sup>

Varje affärsområde har som målsättning att de skall utveckla två till tre nya produkter eller produktförbättringar per år. Arjo arbetar idag mycket med design, en satsning

---

<sup>129</sup> Sven Nilsson, 020617

<sup>130</sup> www.getinge.com, 020702

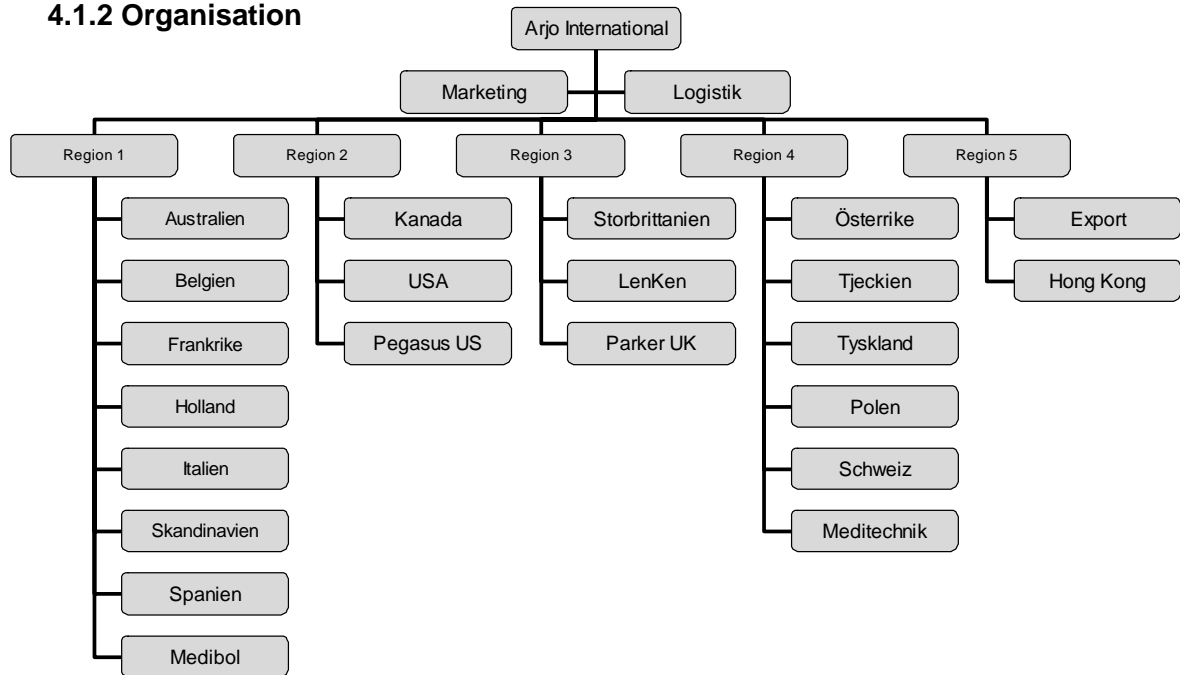
<sup>131</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020527

<sup>132</sup> Ibid

<sup>133</sup> Ibid

som belönats med designpris.<sup>134</sup> Många av de nya produkterna är gjutna i plast. Detta gör att antal utbytbara reservdelar har sjunkit jämfört med tidigare generationers produkter. Arjo har en policy att produkternas livslängd skall vara cirka tio år.<sup>135</sup> Tidigare tillverkades produkterna med mycket hög kvalitet, och det finns idag fortfarande många väl fungerande äldre produkter ute hos kunderna.<sup>136</sup>

#### 4.1.2 Organisation



Figur 4.1 Organisationsschema över Arjos marknadsbolag

Fram till idag har Arjo i stor utsträckning växt med hjälp av uppköp. Organisationsträdet visar att Arjo idag är etablerat i Väst-, Öst-, Mellaneuropa, Nordamerika samt även med ett marknadsbolag i Australien. Detta innebär att Arjo består av flera företag med olika bakgrund och företagskulturer. Idag fungerar Arjos marknadsbolag i hög grad som separata bolag och inte som en enhet. Marknadsbolagen är uppdelade i fem regioner med var sin regionchef, se figur 4.1. De fem regioncheferna träffas en gång om året och vd:arna inom respektive region träffas även de, men kontakten mellan företagen inom regionerna varierar dock. De två regionerna Nordamerika och de brittiska öarna har av naturliga skäl tät kontakt inom regionerna då de inte består av så många bolag. Mycket av informations-, kunskaps- och kompetensspridningen mellan marknadsbolagen sker dock idag via huvudkontoret och inte så ofta via direkt kontakt mellan de olika bolagen.<sup>137</sup>

<sup>134</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020801

<sup>135</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020527

<sup>136</sup> Tony Summers, 020718

<sup>137</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020801

### 4.1.3 Marknad<sup>138</sup>

Getingekoncernens målsättning är idag att öka omsättningen organiskt med 10 % och vinsten med 15 % per år. Det finns dock inget fastställt gemensamt mål för eftermarknaden förutom att den ska växa. Troligt är dock att kraven på Arjos eftermarknad kommer att öka, då den är mindre utvecklad än övriga delar i företaget.

England, USA och Tyskland har stora potentiella eftermarknader. Eftermarknaden i Frankrike, Belgien, Italien och Kanada kan ses som mellanstora marknader och Polen, Tjeckien, Schweiz, Österrike och Spanien är små eftermarknader. Bolagens syn på eftermarknad varierar mellan marknadsbolagen, från att det är en egen business till att det är ett icke vinstgenererande stöd för nyförsäljningen. Marknadsbolagen i England, Holland och Kanada är idag framgångsrika på eftermarknaden, medan situationen är något annorlunda i de andra marknadsbolagen. Det finns många tänkbara förklaringar bakom detta, men en som faller nära till hands är att Arjo Englands VD, och tillika chef för den engelska regionen, tidigare var servicechef för England. Det ser ut på liknande sätt i Holland men i Kanada har VD:n en annan bakgrund. Kimmo Syrjäläinen menar att de små marknadsbolagen borde kunna utveckla sin eftermarknad betydligt bättre då de borde vara närmre sina kunder eftersom de fortfarande är så pass små. En vanlig förklaring från de mindre marknadsbolagen är att de är för små och att det därför inte är lönt att satsa mer på eftermarknaden än de redan gör.

Arjos kunder är i huvudsak företag och institutioner som arbetar med sjukvård, men det finns även vissa privatkunder. Enligt Kimmo Syrjäläinen bör det finnas fler likheter än olikheter i hur eftermarknaden ska skötas i de olika marknadsbolagen med tanke på att alla arbetar mot liknande kunder. Representanter från marknadsbolagen i Schweiz och England tyckte dock att deras marknad är mycket speciell och att den inte kan jämföras med något annat lands.<sup>139</sup>

## 4.2 Storbritannien

Arjo köpte under 80-talet upp det konkurrerande familjeföretaget Mechanoids och bildade Arjo England. Efter uppköpet flyttade Arjo all sin verksamhet i England till Mechanoids faciliteter i Gloucester. Uppköpet och flytten innebar inte några uppsägningar. I Mechanoids fanns en stark företagskultur av familjär natur. Ledningen kände de anställda och gick ofta runt och hälsade på personalen. Vidare hade Mechanoids en lång servicetradition, vilken överfördes till Arjo England vid uppköpet. På den tiden arbetade dock inte Mechanoids med bonussystem för serviceteknikerna.<sup>140, 141</sup>

---

<sup>138</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020801

<sup>139</sup> Ingeborg Schalch, U. Strehle och Tony Summers

<sup>140</sup> Tony Summers, 020718

<sup>141</sup> Dave Bird, 020717

#### 4.2.1 Produkt

Arjo England marknadsför och säljer hela Arjos produktsortiment. Vissa av produkterna tillverkas i England medan andra kommer från Sverige. Reservdelar till Arjoprodukter som är tillverkade i England finns alltid i lager medan reservdelar till svenska produkter och konkurrenters produkter kan ha långa väntetider, och detta bidrar till att reservdelar ej alltid finns att tillgå.<sup>142</sup>

Dagens produkter är uppbyggda av färre komponenter då de till stor del är tillverkade i ett stycke jämfört med tidigare produktportfölj.<sup>143</sup> De äldre produkterna drevs med hydraulik, medan dagens produkter drivs med hjälp av elektricitet.<sup>144</sup> Detaljer som knappsatser och elektriska komponenter är känsliga mot fukt och är därför ofta ingjutna i vattentäta enheter. Denna typ av elektriska produkter repareras inte utan hela enheten som felet sitter i byts ut. Detta har lett till en märkbar nedgång av reservdelsförsäljningen.<sup>145</sup>

Serviceenheten i England är en egen resultatenhet och dess resultat påverkas av nedgående reservdelsförsäljning, mindre tid hos kund på grund av färre reparationer på plats samt högre kvalitet och mindre servicebehov hos produkterna. Härav uttrycker serviceenheten en önskan om att tidigt vara med i framtagningsprocessen av nya produkter så att serviceaspekten beaktas. Om serviceenheten vore med och påverkade produktutvecklingen skulle enheten också vara mer beredd på framtida kompetenskrav och organisationsförändringar. Serviceenheten uttrycker missnöje över att de tvingas lägga stor tid på garantiproblem. Avdelningen får endast betalt för utbytta reservdelar vid garantiproblem men får själva stå för arbetstiden som ofta är betydande. Missnöjet beror på att de belastas ekonomiskt för ett fel de ej själva ansvarar för eller kan påverka.<sup>146</sup>

Arjokoncernen har en flora av små produkter såsom schampo och tvål till deras badutrustningsprodukter. Arjo England säljer dessa produkter genom sina servicetekniker, men försäljningsnivån är idag inte tillfredsställande.<sup>147</sup> Serviceteknikerna är ej motiverad att sälja dessa produkter, då de anser att förtjänsten inte motsvarar den tid det tar i anspråk att sälja dem. I England arbetar Arjos serviceenhet aktivt med att även serva konkurrenters produkter hos de kunder där de har Arjoprodukter. Vid arbete med konkurrenters produkter saknas ofta anpassade verktyg och hjälpmedel för att kunna utföra service och reparationer på ett effektivt och ergonomiskt sätt.<sup>148</sup>

---

<sup>142</sup> Tony Summers, 020718

<sup>143</sup> Ibid

<sup>144</sup> Hilary Weaving, 020718

<sup>145</sup> Tony Summers, 020718

<sup>146</sup> Ibid

<sup>147</sup> Ibid

<sup>148</sup> Dave Bird, 020717

#### 4.2.2 Organisation

Serviceenheten är en egen resultatenheter, som är uppdelad i huvudregionerna nord och syd som i sin tur är uppdelade i totalt 12 delområden. Varje delområde har sitt serviceteam som skall serva Arjos produkter i detta område. Teamen har namn efter olika kattdjur, såsom leoparderna. Varje team leds av en service manager som följer upp och stödjer serviceteknikerna i deras dagliga arbete samt knyter upp Arjos kunder mot servicekontrakt. Serviceteknikerna arbetar självständigt från sitt hem och har lager och kontor i företagets servicebil. Företaget har drygt 90 servicetekniker ute i landet. De beställer sina reservdelar veckovis från huvudkontoret och får dem levererade av en budfirma.<sup>149</sup> Områdets olika serviceuppdrag styrs och fördelas per fax till de olika serviceteknikerna från en avdelning på huvudkontoret. Denna avdelning benämnd 'back office' har en ansvarig per område som sköter kontakten med kunder och servicetekniker. 'Back office' arbetar med ett äldre datasystem som innehåller kundhistorik, med hjälp av vilket de styr uppdragens prioritering samt serviceteknikernas reservdelslager. Serviceteknikerna rapporterar tillbaks utförda uppdrag till 'back office'.<sup>150</sup> Nyanställda servicetekniker utbildas på Arjos samt konkurrenters produkter, men sedan tidigare anställda servicetekniker saknar dock utbildning på nyutkomna produkter.<sup>151</sup>

Ledningen för Arjo England styr serviceenheten mot resultat med hjälp av tuffa bonussystem som grundas på serviceintäkter. Service managern för varje område får bonus kvartalsvis baserat på kontraktintäkter samt teamets totala serviceintäkter.<sup>152</sup> Serviceteknikerna har en låg grundlön som förstärks med hjälp av bonus. För att bonusen ska utfalla måste serviceteknikern nå 87 % av den månadens intäktsmål, som tas fram från föregående års resultat samt områdets och serviceteknikerns förutsättningar. För att nå intäktsmålen har serviceteknikerna obegränsad arbetstid. De högt uppsatta målen kan uppfattas som pressande och kan innebära en kvalitetsrisk på servicen.<sup>153</sup> Bonusen för de områdesansvariga på 'back office' styrs även de av vad serviceteknikerna presterar.<sup>154</sup> När serviceteknikerna rekommenderar en kund att köpa en ny produkt ska de fylla i ett dokument (leadsheet) och skicka det till 'back office'. Om rekommendationen genererar en nyförsäljning utfaller en engångsbonus på 30£ till serviceteknikern.<sup>155</sup> Detta system fungerar ej tillfredsställande, då serviceteknikerna menar att bonusen sällan utfaller samt att de därför ej ser varför de ska hjälpa säljarna med nyförsäljning. Vidare så gynnas serviceteknikerna ofta mer om de fortsätter att serva en gammal produkt som egentligen skulle kunna bytas ut.<sup>156</sup> Bonussystemet motiverar monetärt, och det anses vara en mycket stark motivationsfaktor. Det finns dock även en stolthet i hela

---

<sup>149</sup> Tony Summers, 020718

<sup>150</sup> Hilary Weaving, 020718

<sup>151</sup> Dave Bird, 020717

<sup>152</sup> Tony Summers, 020718

<sup>153</sup> Dave Bird, 020717

<sup>154</sup> Hilary Weaving, 020718

<sup>155</sup> Tony Summers, 020718

<sup>156</sup> Dave Bird, 020717

företaget som bland annat bygger på att produkten hjälper människor till ett bättre liv samt lättare arbete.<sup>157, 158, 159</sup>

Service teknikerna och försäljarna inom samma område träffas på frukostmöten för att diskutera kunderna och utbyta information om dessa.<sup>160</sup> Tanken är att detta ska ske regelbundet men i praktiken förekommer de sällan.<sup>161</sup> Det organiseras även regionala konferenser gemensamt för service och försäljning.<sup>162</sup> En gång varje år samlar ledningen samtliga anställda med respektive till en bankett där bäste servicetekniker, bästa säljare, bästa team med mera koras.<sup>163</sup> Förra året uteblev dock denna bankett till mångas besvikelse. För att öka förståelsen och samarbetet mellan 'back office' och teknikerna på fältet ordnas årligen sociala aktiviteter såsom försrättning.<sup>164</sup> Ledningen kommunicerar idag ofta genom skrivet informationsmaterial, men den gamla 'Mechanoids'-känslan där ledningen via stormöten talade med anställda är så gott som försvunnen.<sup>165</sup>

#### 4.2.3 Marknad

Arjo Englands produkter och service håller en hög kvalitet jämfört med konkurrenternas.<sup>166</sup> När en ny produkts ettåriga garanti går ut kontaktar delområdets service manager kunden för att sälja in ett servicekontrakt. Förnyelse av befintliga kontrakt sköts av 'back office' med stöd av service managern vid problem. De engelska kunderna ställer vid kontraktsförsäljning krav på att kontraktet inbegriper alla kundens produkter, så att de ej behöver ha kontakt med flera olika serviceföretag. Arjo säljer sina kontrakt på årsbasis och erbjuder kunden flera olika typer av kontrakt för att möta kundens behov på bästa sätt. Kontraktsförsäljningen förenklas av att England har ett väl utbyggt regelverk för service av lyftar som klassas som sjukvårdsprodukter samt att anställdas skador såsom ryggskador klassas som arbetsskador och går på arbetsgivarens försäkring. Arjo strävar mot att binda upp alla sina produkter mot servicekontrakt så är dock inte fallet idag. Produkter som inte är knutna till ett kontrakt servas eller repareras när kunden begär detta.<sup>167</sup> Idag servas cirka 40 % av Arjo Englands produkter av Arjo. Av Arjos totala serviceintäkterna kommer cirka 30 % från service på konkurrenters produkter.<sup>168</sup>

---

<sup>157</sup> Tony Summers, 020718

<sup>158</sup> Dave Bird, 020717

<sup>159</sup> Hilary Weaving, 020718

<sup>160</sup> Ibid

<sup>161</sup> Dave Bird, 020717

<sup>162</sup> Hilary Weaving, 020718

<sup>163</sup> Tony Summers, 020718

<sup>164</sup> Hilary Weaving, 020718

<sup>165</sup> Tony Summers, 020718

<sup>166</sup> Ansvarig för vårdhem, 020718

<sup>167</sup> Hilary Weaving, 020718

<sup>168</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020801



### 4.3 Schweiz

Arjo Schweiz är ett marknadsbolag utan tillverkning. De har tidigare haft tillverkning och utveckling av pottvättar. Företaget har arbetat på marknaden i 45 år, och de har hela tiden haft cirka 20 anställda. Arjo Schweiz är underställt regionchefen, tillika chefen för Arjo Tyskland. Marknadsbolaget marknadsför inte bara Arjoprodukter utan även vissa mindre produktmärken, dock ej konkurrerande inom samma bransch.<sup>169</sup>

#### 4.3.1 Produkt

Arjo Schweiz menar att kvaliteten på Arjos produkter har försämrats de senaste åren. De märker särskilt detta genom att de åtgärdar många garantifall. Ungefär 30 % av serviceteknikernas arbetstid går åt till att reparera garantifall. Arjo Schweiz ersätts endast för de reservdelar som byts ut vid garantifallsåtgärder medan de själva får stå för kostnaden för arbetstid och resor. Enligt Arjo Schweiz leder detta till att det inte är lönt att djupare gå in och titta på serviceavdelningens resultat, då en så stor del av kostnaderna inte går att påverka direkt av företaget.<sup>170, 171</sup>

I Schweiz upplevs produkterna vara komplicerade att reparera. Serviceteknikerna har ofta svårt att komma åt fel och att utföra service och reparationer på ett smidigt och effektivt sätt. Detta beror bland annat på olika besparingar i produktionen av produkterna, såsom förkortning av olika sladdar. Ett resultat av detta är att servicen ofta tar längre tid jämfört med om serviceteknikern lätt hade kommit åt de olika komponenter som ska servas och repareras.<sup>172</sup>

Vid besök på ett ålderdomshem i Schweiz för reparation av ett badkar kom det fram att rummet var ritat av Getinge AB för att fungera med Arjos produkt.<sup>173</sup> Getinge AB erbjuder kunderna arkitekt hjälp vid investeringar i deras tvätt- och autoklaversystem.<sup>174</sup> Serviceteknikern visade även under detta besök hur extraprodukter såsom tvål och schampo lätt kan säljas till kunden i samband med service eller reparation.<sup>175</sup>

#### 4.3.2 Organisation

Organisationen i Arjo Schweiz har en informell karaktär.<sup>176</sup> Försäljningschefen rapporterar månatligen direkt till regionchefen, tillika chef för Arjo Tyskland.<sup>177</sup> Servicechefen har aldrig eller mycket sällan kontakt med regionchefen, och

---

<sup>169</sup> Ingeborg Schalch, 020729

<sup>170</sup> Ibid

<sup>171</sup> Bruno Stüssi, 020729

<sup>172</sup> Bruno Stüssi, 020730

<sup>173</sup> Ibid

<sup>174</sup> www.getinge.com, 020917

<sup>175</sup> Bruno Stüssi, 020730

<sup>176</sup> Ingeborg Schalch, 020729

<sup>177</sup> U. Strehle, 020730

rapporterar istället till Arjo Schweiz VD.<sup>178</sup> Serviceenheten består av tre servicetekniker, som alla arbetar i var sitt geografiskt område. Serviceteknikerna har hemmet som bas och arbetar självständigt i sitt område med lager i bilen. Servicechefen går in och hjälper serviceteknikerna vid problem eller sjukdom. Kundkontakten kompliceras av att det talas fyra språk i Schweiz. Områdena är därför indelade så att serviceteknikernas språkkunskaper möjliggör arbetet. Detta skapar dock problem vid den interna kommunikationen, då servicechefen måste tolka mellan de olika serviceteknikerna samt översätta skrivet material till flera olika språk. Vidare har inte alla serviceteknikerna datorkompetens och intresset för att lära sig detta är lågt. Kunddokumentation på Arjo Schweiz är till viss del datoriserad, men det används fortfarande även pappersarkiv. Serviceteknikerna har en preferens för att arbeta med mekanisk service istället för den mer moderna servicen på elektriska produkter.<sup>179</sup>

Säljarna arbetar mot ett bonussystem, men det gör ej serviceteknikerna.<sup>180, 181</sup> Det finns en rädsla för att kvaliteten på service och kundkontakt skulle bli lidande om serviceteknikerna drevs av bonus.<sup>182</sup> Serviceorganisationen ses inte i första hand som en inkomstkälla utan mer som en stödfunktion till försäljningen. Säljare och servicetekniker äter middag tillsammans regelbundet för att diskutera kunder och dela med sig av information och erfarenheter.<sup>183, 184</sup> Det finns inget incitament för att serviceteknikern ska stimulera nyförsäljning utan det ligger i företagets kultur att arbeta på det sättet. I företaget finns det ett motstånd mot, eller en rädsla för, att nyanställa fler servicetekniker, vilket försvaras med att en till servicetekniker betyder 33 % ökning av servicetimmarna.<sup>185</sup>

### 4.3.3 Marknad

Schweiz framgångar på marknaden förklaras med att det hela tiden kommer en kontinuerlig flora av nya produkter. Serviceavdelningen arbetar idag till viss del mot servicekontrakt. De önskar utveckla detta i framtiden och vill knyta upp fler av sina kunder mot kontrakt.<sup>186,187</sup> I Schweiz finns det dock inget tydligt system för hur kontrakten ska säljas. När garantin har gått ut sänds en förfrågan via brev till kunden om de önskar fortsatt service på produkten via servicekontrakt. En försvårande faktor av servicen i Schweiz är den bergiga och otillgängliga terrängen. Detta komplicerar debiteringen av restid till kund, exempelvis debiterar de aldrig kunden längre restid än den faktiska arbetstiden även om restiden ibland är betydligt längre än arbetstiden.

---

<sup>178</sup> Bruno Stüssi, 020730

<sup>179</sup> Ibid

<sup>180</sup> U. Strehle, 020730

<sup>181</sup> Bruno Stüssi, 020729

<sup>182</sup> Ibid

<sup>183</sup> Ibid

<sup>184</sup> U. Strehle, 020730

<sup>185</sup> Bruno Stüssi, 020729

<sup>186</sup> Ingeborg Schalch, 020719

<sup>187</sup> Bruno Stüssi, 020729

Vidare begränsar de långa restiderna mängden kunder per dag som serviceteknikerna kan besöka.<sup>188</sup>

De schweiziska kunderna prioriterar en snabb service. Det finns en medvetenhet om hur service förlänger produktens livslängd, och de är därför beredda att betala för service.<sup>189</sup> Vid nyförsäljning är kunderna inte bara intresserad av produktens pris utan de frågar idag även efter produktens life-cycle-cost, LCC.<sup>190</sup> Flera av de stora sjukhusen har idag egna servicetekniker som servar och reparerar produkterna. Detta gör att sjukhusen har behov av ett visst reservdelslager. En försvårande faktor vid nyförsäljning är att sjukhus i Schweiz ofta tar in billig utländsk arbetskraft för att utföra tunga jobb, som lyft. Arbetskraften stannar oftast en kortare period i landet detta gör att förslitningsskador av tungt arbete ej lika tydligt syns i statistiken.<sup>191</sup> I Schweiz trädde en ny lag i kraft vid årsskiftet 2002/2003 om att lyftar måste servas minst en gång om året och att lyftägaren har ansvaret för detta om de ej köper in tjänsten. Arjo Schweiz har gynnats av en tidigare lagändring då efterfrågan på pottvättmaskiner ökade i och med att antalet patientsängar reglerades till max tjugo per pottvättmaskin.<sup>192, 193</sup>

#### 4.4 Övriga länder

Intervjuer med Kimmo Syrjäläinen har gett information om eftermarknadssituationen i Holland, Kanada och USA, vilket redovisas nedan.

##### 4.4.1 Holland<sup>194</sup>

Holland är framgångsrika i sitt arbete på eftermarknaden. De har en tydlig personalpolitik, där de kommunicerar att de eftersträvar en låg personalomsättning, eftersom de värdesätter kompetens och lojalitet. Vidare arbetar Holland även med ett egenutvecklat stödsystem för eftermarknaden. Serviceteknikerna arbetar alla via bärbara datorer mot detta system, och informationen behöver således inte gå via kontoret. Det holländska stödsystemet fungerar bra, men huvudkontoret i Sverige vill ej ha fler egenutvecklade system, då det kan ställa till stora problem vid uppdatering av nya versioner av andra program. Ett gemensamt system anpassat till Arjos eftermarknad anses dock för dyrt att köpa in idag. Den holländska organisationen är ej strukturerad på samma sätt som övriga marknadsbolag, då service och försäljning arbetar tillsammans i team och inte via separata team. Bonussystemet är delvis knutet till individens insats och delvis till teamets gemensamma resultat. Holländarna pressar inte serviceavdelningen lika hårt med bonussystem som engelsmännen, vilket de förklarar med att kvaliteten skulle gå förlorad om de gick på hårdare.

---

<sup>188</sup> Bruno Stüssi, 020729

<sup>189</sup> Ibid

<sup>190</sup> U. Strehle, 020730

<sup>191</sup> Bruno Stüssi, 020729

<sup>192</sup> Ingeborg Schalch, 020719

<sup>193</sup> Bruno Stüssi, 020729

<sup>194</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020801

Många av det holländska marknadsbolagets kunder är uppknutna på årskontrakt som betalas i förskott i januari varje år. Det finns ett mängdrabattssystem för servicekontrakten, det vill säga ett vårdhem som har flera Arjo-produkter får en lägre kontraktskostnad per produkt. Vid kontraktsupphandlingar börjar kunderna bli mer och mer medvetna om life-cycle-cost, LCC.

#### 4.4.2 Nordamerika<sup>195</sup>

Arjo Kanada har tydligt definierat vad eftermarknad är, och de har en klar strategi för hur den ska bearbetas. Filosofin bygger på en triangelmodell med sidorna lönsamhet, utveckling och kundbevarande. Inom Arjo Kanada finns det en medvetenhet om att det finns eftermarknadspengar att tjäna vid högre penetration av marknaden. De uttrycker dock att detta skulle minska fokus och därmed försämra möjligheterna för att behålla dagens kunder, vilket prioriteras väldigt högt

Arjo Kanada grundades när Arjo köpte upp North som var en distributör för bad och hygienprodukter. North hade tidigare utvecklat vätskor som schampo och tvål för Arjos produkter och marknadsförde dessa. Idag kommer 8 % av Arjo Kanadas omsättning från vätskor, vilket är väldigt högt jämfört med övriga marknadsbolag. Serviceteknikerna säljer småprodukter som tvål och schampo på provision med hjälp av kontrakt.

USA är en stor marknad och Arjos försäljning är god i landet. Det saknas dock en väl fungerande eftermarknadsavdelning, varför Arjo idag har börjat se över denna funktion. Inledningsvis försöker Arjo identifiera vilken typ av service och eftermarknadsarbete företaget ska fokusera på samt analysera hur de kan växa och öka vinsten på eftermarknaden. USA ses som ett pilotprojekt för Arjos eftermarknadsåtgärder.

---

<sup>195</sup> Kimmo Syrjäläinen, 020801

## 5. Analys

*Kapitlet innehåller en analys av teori och insamlad empiri som syftar till att undersöka huruvida dagens teori täcker vår problemställning. Därefter delas analysen in i delkapitel för att förtydliga författarnas tankegångar för läsaren. Analysen inleds med en diskussion om treenigheten: kund, anställda och ledning för att utreda om denna teori fungerar för att förklara aktiviteter för företag med produkter på eftermarknaden. Därefter analyseras eftermarknadens roll i organisationen med hjälp av Porters Värdekedja. De två analyserna kombineras slutligen för att skapa ett strategiverktyg för eftermarknaden.*

### 5.1 Mål med analysen

Syftet med examensarbetet är att ta fram ett strategiverktyg för eftermarknad. Vår förhoppning är att detta verktyg snabbt ska kunna hjälpa företag att utveckla sin eftermarknadsverksamhet. Önskan är att modellen oberoende av bakgrund, exempelvis nationalitet, utbildning och nivå i företaget, ska kunna förstås och användas för att snabbt och effektivt kunna dra upp gemensamma riktlinjer för eftermarknaden. Tanken är att verktyget skall vara lättöverskådlig med en enkel struktur och därigenom fungera som en ryggrad vid eftermarknadsutveckling. Verktyget bör fungera som ett diskussionsunderlag för att skapa gemensamma värderingar och delaktighet. Förhoppningen är att denna diskussion skall leda till att överbrygga kulturella skillnader och skapa ett gemensamt servicesynsätt.

### 5.2 Räcker treenigheten för att beskriva Arjos eftermarknad?

Vid insamling av empiriskt material om Arjos eftermarknad använde vi oss av treenigheten, kund, anställda och ledning, som vår teoretiska grund. Vi upplevde då att grundstenarna i treenigheten ej räckte till för att analysera Arjos situation som ett företag med produkter på eftermarknaden. Flera av de pusselbitar som inte passade in i treenigheten kan kopplas till produktens roll på eftermarknaden. Nedan inleder vi med att diskutera kapitlet kund, anställda och ledning och i dessa visa behovet av en ny, fjärde, grundsten: produkt.

#### 5.2.1 Kund

För företag med produkter på eftermarknaden är det mycket viktigt att förstå sina kunders förväntningar och behov så att de kan möta och förekomma dessa. Arjos servicetekniker möter i sitt dagliga arbete kunder, och det är genom denna kanal som mycket av företagets förståelse för kunden uppkommer. Vid service betalar kunden för arbetstiden samt reservdelar som inte innefattas av garantin. Många av Arjos kunder börjar idag titta på produktens life-cycle-cost, LCC, där servicekostnader ingår. Arjo arbetar aktivt med att knyta upp kunder mot kontrakt, där kunden mot en årlig kontraktskostnad garanteras service. Många gånger innebär kontraktet att Arjo står för arbetstiden och kunden enbart betalar för reservdelarna utöver kontraktskostnaden. Vid garantiproblem får de olika marknadsbolagen internt endast

betalt för den utbytta reservdelen och inte för vare sig arbets- eller restid. Ovan nämnda anledningar innebär att ett snabbt och smidigt tillvägagångssätt vid reparation eller utbyte av reservdelar är att önska både för att kunderna ska anlita Arjo och för att Arjo ska tjäna pengar på kontrakten.

Service och reparationer sker oftast på plats hos kunden, och för att ge en professionell bild av servicen som stärker kvalitetskänslan är det viktigt att serviceteknikern är utrustad med rätt verktyg och hjälpmedel. Vid observation av serviceteknikers arbete hos kunder i England och Schweiz såg vi att det saknades lämpliga verktyg vid reparation av vissa produkter. Detta gjorde att servicen många gånger tog längre tid än vad som behövts samt att reparationer med hemmagjorda verktyg eller udda tillvägagångssätt inte upplevdes fackmannamässig. Ofta märktes också att produkten ej var utvecklad för att enkelt kunna servas och repareras. Flera produkter innehöll korta sladdar på grund av materialbesparing i produktionen, vilket försvårade demontering. Vi upplevde även ofta att produkten vid produktion antagligen var tillgänglig från alla håll. Väl hos kunden kunde den mest praktiska ingångsvägen för vissa reparationsingrepp vara monterad mot en vägg, och serviceteknikern tvingades montera isär produkten och genomföra komplicerade åtgärder för att kunna genomföra reparationen.

### **5.2.2 Anställda**

Serviceteknikern är företagets viktigaste resurs på eftermarknaden. Med detta menar vi att det är serviceteknikern som med sin exklusiva kompetens om kunden skapar fruktbara relationer till kunden. Att bygga upp en gedigen relation till kunden är resurskrävande och varje relation är unik. Denna unikheter medför att utbyte av en servicetekniker innebär en informations-, kunskaps- och förtroendeförlust som kan ta väldigt lång tid att åter bygga upp. För företaget innebär detta att de bör arbeta för att behålla sina anställda och att nyanställda bör fasas in under en period så att kunskap och förtroende ömsesidigt kan överföras.

Vid flera reparationer såg vi att serviceteknikerna på grund av produktens utformning tvingades arbeta i fysiskt belastande och obekväma ställningar. Detta kan i längden leda till förslitningsskador hos serviceteknikerna som i sin tur kan leda till att anställda tvingas sjukskrivas eller säga upp sig. Den viktiga relationen mellan kunden och Arjo genom serviceteknikern går då förlorad.

Brist på kompetens och sakkunskaper hos serviceteknikerna och annan personal med kundkontakt innebär en risk för försämrade kvalitet som i förlängningen leder till missnöjda och förlorade kunder. Arjo utvecklar kontinuerligt nya produkter och produktförbättringar, vilket innebär att även kompetensutvecklingen av företagets anställda måste fungera fortlöpande. Vi förstod att det ofta saknas utbildning på nya produkter, vilket kan vara katastrofalt när serviceteknikern anländer för att reparera en relativt ny produkt och inte vet hur han eller hon ska gå till väga. Detta skadar kundens förtroende för Arjo men det kan även sänka serviceteknikerns tillfredsställelse i arbetet. Arbetstillfredsställelse kan skapas genom att matcha de anställdas arbetsuppgifter med deras djupa livsintressen. Tillfredsställelse i arbetet

framkallar även en lojalitet med arbetsgivaren som innebär att de anställda vill arbeta vidare i företaget. En del i att skapa tillfredsställelse hos de anställda är att bemyndiga dem, vilket ofta leder till att de känner mer för arbetet och relationerna till kund härav blir mer entusiastiska. Ett sätt att säkra viss tillfredsställelse hos serviceteknikerna är att utveckla Arjos produkter med samma gränssnitt och mjukvara så att serviceteknikern känner igen sig även om produkten är ny och han eller hon aldrig har sett den förut. På så vis skulle serviceteknikern känna sig säkrare och tryggare i kontakten med kunder och inte uppleva nya produkter som vare sig problem eller hot. Detta skulle också säkra kvaliteten levererad till kund då det innebär lägre risk att serviceteknikern inte vet hur produkten bör servas eller hur eventuella fel kan sökas. Vidare innebär det att arbetet med produkterna går fortare för serviceteknikerna och att utbildningen av servicetekniker underlättas.

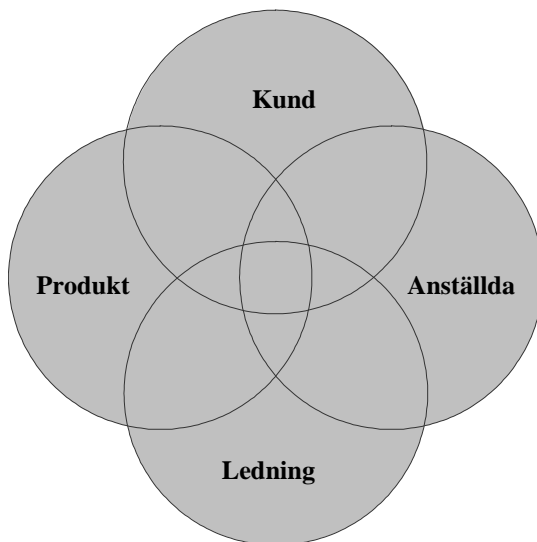
### 5.2.3 Ledning

För att skapa målkongruens inom företaget måste målsättningarna spridas så att en delaktighet i och runt dessa kan skapas. Från centralt håll har Arjo idag en enhetlig bild av eftermarknadens mål. I de olika marknadsbolagen varierar dock synen på eftermarknad kraftigt. De flesta säger att de måste utveckla och satsa på service och eftermarknad, men vi upplever att detta ofta är tomma ord utan att någon egentlig tanke eller strategi finns bakom. Det finns flera olika orsaker som har skapat denna situation. I Schweiz upplevde vi att den interna strukturen där serviceavdelningen inte fungerar som en resultatenheter är en anledning. Schweiz serviceavdelning lägger idag cirka 30 % av arbetstiden på att åtgärda garantiproblem. För den arbetstiden får serviceenheten varken ersättning från kunden eller från den avdelning där garantiproblemet har skapats. Detta gör att Arjo Schweiz menar att de inte kan förbättra sitt serviceresultat så länge de har så stora kostnader för garantiproblem som de inte kan påverka. Med ett system där kostnaden för garantifel hade hamnat hos den som skapat felet och således kunde ha avhjälpt det redan innan det uppstod skulle Arjo Schweiz tydligare se orsak och verkan samband med avseende på eftermarknadens utveckling. Vidare skulle ett system av detta slag i sin förlängning leda till ökad kvalitet och minskade garantifel, då kostnaderna för problemen syns där de skapas och kan sättas i relation till vad det kostar att säkra att problemen inte uppkommer. Vi upplevde att Schweiz gömde sig bakom garantiproblemen och således inte arbetar för att utveckla eftermarknaden på optimalt sätt. Denna syn hindrar Schweiz från att förändra sin bild av eftermarknaden från nyförsäljningens stödfunktion till en egen business, där det går att tjäna pengar.

### 5.2.4 Teoretiskt gap

Problemen som beskrivits ovan kan alla kopplas till att Arjo har en produkt på eftermarknaden, vilket förändrar situationen jämfört med ett rent tjänsteföretag. För att kunna diskutera Arjos situation på eftermarknaden menar vi därför att vi behöver komplettera treenigheten med ett fjärde ben. Vid kundkontakt och det reella tjänsteutbytet är det av stor vikt att service inger ett kvalitetsintryck. Med fel eller klumpiga verktyg kommer servicen att ta lång tid, och servicen kommer att inge ett mindre professionellt intryck. En snabb och smidig service ökar konkurrenskraften

och marginalerna vid ett kontraktsförfarande. Om eftermarknadspersonal får delta vid framtagandet av nya produkter kommer serviceförfarandet få större fokus och därmed kommer LCC-tänkandet kring produkten att öka. Detta kommer i sin tur att generera inkomstmöjligheter även efter det att produkten är såld till kund. Med ett väl genomtänkt och standardiserat mjukvaruprogram kommer utbildning av servicetekniker kunna förenklas och tid hos kund kommer att kunna minskas. Tillfredställelsen och tryggheten i tjänsteutövandet och tjänsterollen kan därmed öka hos de anställda. Detta är två mycket väsentliga parametrar för att få anställda att stanna i företaget. Att redan i utvecklingsfasen av produkten fundera över hur produkten kommer att vara placerad hos kunden, samt vilka olika ingreppsmöjligheter produkten kan ha, kommer att kunna underlätta skapandet av bra och ergonomiska lösningar vid service av produkten. Dessa lösningar kommer i sin tur att generera mindre risk för förslitningsskador hos serviceteknikerna. Detta ökar möjligheterna för en god kontinuitet i relationen mellan servicetekniker och kund samt möjliggör ett kontinuerligt kunskapsöverförande mellan gamla och nyanställda. Om garantifelskostnader, som produkter på en eftermarknad medför, inte belastar eftermarknadsavdelningen utan belastar de avdelningar i företaget som gett upphov till felen, kommer eftermarknadsavdelningen att kunna fokusera mer på sina marknadsaktiviteter. Detta ger också en mer rättvisande bild av vilka resultatmöjligheter som eftermarknaden kan besitta.



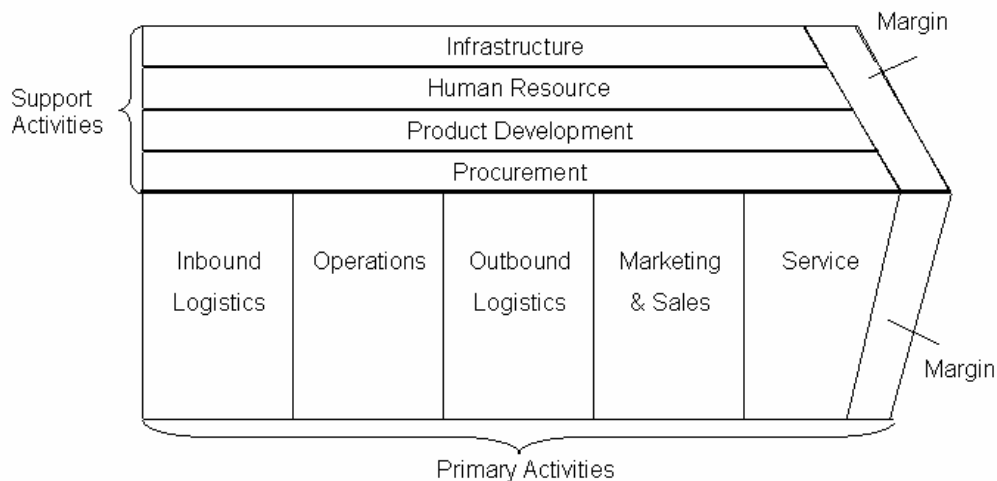
Figur 5.1 Den teoretiska eftermarknadskvartetten, vilken utgörs av kund, anställda, ledning, och produkt.

Med diskussionen som förs i avsnitt 5.1.1 – 5.1.3 samt resonemangen i detta kapitlet som stöd upplever vi att treenigheten inte täcker in de eftermarknadsaspekter som produkten skapar, varför vi ser **produkt som en fjärde grundsten** i eftermarknadskvartetten, enligt figur 5.1.



### 5.3 Porters värdekedja

Arjo är ett tillverkande företag som har produkter på eftermarknaden. I ovan diskussion om treenigheten finns exempel på hur produkten genomsyrar hela organisationen. Vi har nu hittat en fyrklöver av grundstenar: kund, anställda, ledning och produkt. Hur skall företag med produkter på eftermarknaden kunna förankra de fyra grundstenarna i organisationen och på så sätt fungera bättre på eftermarknaden? Många gånger medför ett företags ökade fokus på eftermarknaden ett organisatoriskt motstånd. För att lyckas på eftermarknaden måste dock hela företaget stå bakom satsningen. Detta kan inte ske om det inte finns kunskap och förståelse för eftermarknaden inom hela organisationen. Därför måste ledningen vara tydlig i sin målsättning och aktivt arbeta med att förankra eftermarknadstankarna i hela organisationen. Vi använder oss av Porters värdekedja för att beskåda de olika relationer och roller som finns inom ett företag.



Figur 5.2 Porters värdekedja<sup>196</sup>

Eftermarknaden är den funktion inom företaget som har störst möjlighet att behålla och förvalta befintliga kunder. Eftermarknaden kan också öka lönsamheten per produkt genom att serva och reparera produkten under dess livscykel. För att stärka denna funktion är det viktigt att identifiera de olika kopplingarna som finns mellan en produkt på eftermarknaden och aktiviteterna i värdekedjan. Ju tydligare dessa kopplingar blir desto klarare blir organisationen bild av hur deras aktiviteter påverkar företagets förmåga att behålla sina befintliga kunder och därmed stärka företagets position på marknaden. Om eftermarknaden är en egen resultatenheter kommer dessutom de olika funktionerna kunna belastas med kostnader som uppkommit på eftermarknaden och som kan härledas till respektive funktion. Till en början kan detta anstränga relationen mellan olika avdelningar. Exempelvis kan försäljnings- och

<sup>196</sup> Porter, 1985, s. 37

tillverkningsavdelningarna komma att få ökade kostnader på grund av löften till kund om gratis service eller garantiproblem som kan härledas till slarv eller andra problem i produktionen.

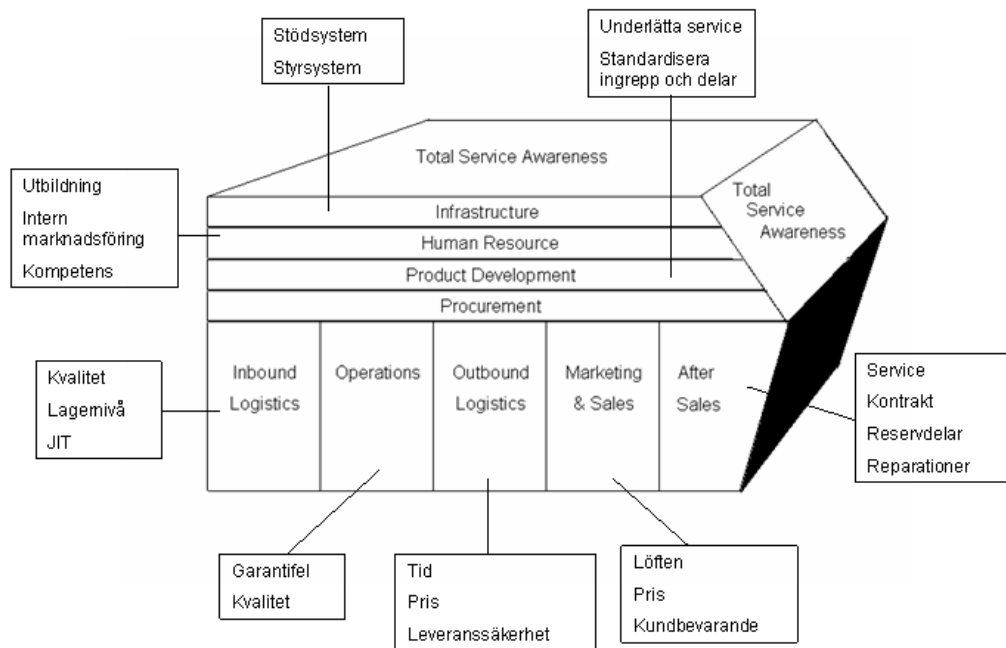
Hur skall då företaget lyckas internt med sin eftermarknadssatsning? För att nå framgångar på eftermarknaden är det viktigt att företaget skapar förståelse och engagemang. Intern marknadsföring är ett viktigt redskap i denna förändringsprocess. Genom kommunikation och information om eftermarknaden kan de anställda få en ökad förståelse för företaget och dess omvärld. Denna förståelse ökar möjligheterna att genomföra de organisatoriska förändringar som en eftermarknadssatsning kan komma att innebära. Det är viktigt att ledningen aktivt arbetar med att förankra de uppsatta eftermarknadsmålen i hela organisationen samt själva fungerar som bollplank på frågor och funderingar kring förändringsprocessen.

Arjos marknadsbolag har nått olika långt i sina eftermarknadssatsningar. England och Holland har idag VD: ar med eftermarknadsbakgrund, och dessa marknadsbolag har också de mest utvecklade eftermarknadsfunktionerna. I dessa länder är eftermarknaden egna resultatenheter som rapporterar direkt till ledningen. I England fungerar kommunikationen mellan försäljningsavdelningen och eftermarknadsavdelningen dåligt. De olika avdelningarna skyddar sina intressen, vilket leder till suboptimering. Om eftermarknadsavdelningen hellre serverar en produkt än rekommenderar kunden att köpa en ny efter att produktlivstiden har gått ut, försvinner nyttan av att eftermarknaden förvaltar gamla kunder. I Schweiz finns inte dessa motsättningar och försäljningsavdelningen kan med hjälp av information från servicekollegorna sälja in nya produkter hos redan befintliga kunder. Denna skillnad kan bero på att schweizarna inte styrs på samma sätt med intäktgrundad bonus som engelsmännen, och schweizarna känner således inte att de förlorar på att dela med sig av information till försäljningsavdelningen. I Schweiz är det inte ovanligt att serviceteknikern är med hos en kund vid nyförsäljning av en produkt. Serviceteknikern har redan en befintlig kontakt med kunden och kan därför inledningsvis förenkla försäljningsförfarandet. Motsättningarna i England kan överbryggas genom kommunikation. På senare år har marknadsbolaget minskat på antalet möten där både servicetekniker och säljare inom respektive geografiskt område träffades. Det finns ett bonussystem som skall gynna servicetekniker som genom rekommendation föranleder en nyförsäljning, men detta fungerar idag inte tillfredsställande. Bristen på kommunikation har minskat förståelsen för Arjos långsiktiga målsättningar och istället har fokus på de enskilda avdelningarnas verksamheter ökat.

Arjo Schweiz är underställt den tyske regionchefen i Tyskland. Regionchefen har en tydlig säljarbakgrund och detta speglas i kommunikationen gentemot Schweiz. Säljchefen i Schweiz rapporterar månatligen direkt till regionchefen medan servicechefen knappt träffat personen i fråga. Serviceorganisationen i Schweiz är också tydligt eftersatt i jämförelse med den i England. Brist på förståelse och kommunikation minskar tydligt möjligheterna att lyckas på eftermarknaden.

## ”5 to 1 Service Success Model”

Det är av stor vikt att de olika avdelningarna kommunicerar och kan samarbeta. Detta för att möjliggöra att de olika avdelningarna har samma syn och arbetar mot samma mål. Det är även viktigt att avdelningarna identifierar sina eftermarknadsaktiviteter och hur dessa aktiviteter påverkar företaget. För att kunden ska uppleva en god service och hög kvalitet krävs det att flera processer och steg i organisationen fungerar och kompletterar varandra. Det är således viktigt att de anställda ser varandra och de olika avdelningarna som interna kunder. Total delaktighet och förståelse för hur respektive avdelning påverkar eftermarknaden och slutkunden är vitalt för att lyckas på eftermarknaden. Om serviceaktiviteten i Porters Värdekedja byter namn till ”After sales” skapas det en tydligare koppling till att eftermarknaden är en egen resultatenheter. Service skall inte vara en enskild aktivitet utan ett begrepp och en kultur som måste genomsyra hela företaget. Service är inte bara en primär aktivitet gentemot kunden utan måste även finnas mellan de interna kunderna i företaget. Den förändrade värdekedjan Värdekedja – Service, se figur 5.3, är därför 3-dimensionell, med servicemedvetenhet som den tredje dimensionen. Den förändrade värdekedjan (Värdekedja – Service) i figur 5.3 är kompletterad med kringliggande rutor som visar exempel på hur de primära och sekundära aktiviteterna påverkar eftermarknad och service.



Figur 5.3 Värdekedja - Service kompletterad med kringliggande rutor som visar på aktiviteter som påverkar eftermarknaden. Service skall inte vara en funktion utan ett begrepp och en kultur som måste genomsyra hela företaget. Serviceaktiviteten har bytt namn till After Sales för att tydligare visa att eftermarknad är en egen primär aktivitet och marknad.

## 5.4 Strategiverktyg

Med den förändrade värdekedjan och de fyra grundstenarna kund, anställda, ledning och produkt, har vi givit en generell bild av vad som behövs för att lyckas på en eftermarknad. Dessa synsätt kan dock ses som två olika glasögon att skåda verkligheten igenom, men det är inte vårt syfte. För att istället få en mer övergripande bild av verkligheten ämnar vi analysera Arjo utifrån en kombination av eftermarknadskvartetten och den förändrade värdekedjan med sin överskådlighet och genomsyrning av servicemedvetenhet. Detta görs för att ta fram de stöttepelare som bygger upp respektive grundsten. Stöttepelarna markeras med fetstil i texten. *Vissa delar i följande diskussion kan upplevas som upprepningar från tidigare kapitel i analysen, men vi upplever att diskussionen dock behövs i skapandet av verktyget.*

### 5.4.1 Kund

Mycket av Arjos styrka ligger i att de befunnit sig länge i branschen. Detta kan också komma att bli Arjos nyckel till framgång på eftermarknaden. Eftersom Arjo funnits länge på marknaden borde kunderna ha en klar bild av vilken typ av relation de önskar ha tillsammans med Arjo. Företag som arbetar mycket med att marknadsföra sina produkter och tjänster arbetar ofta aktivt med att samla in kundunderlag för att kunna rikta sina marknadsföringsaktiviteter mot rätt kundsegment. Arjo har idag segmenterat sin marknad, och de kommer troligtvis att behöva segmentera denna ytterligare när kundunderlaget växer. Arjo har långsiktigt arbetat med god kvalitet och säljer idag mycket på sitt goda rykte. Till följd av detta har Arjo lite marknadsföringsaktiviteter och därmed en oklar bild av vilka kundbehov som finns. Inledningsvis kommer Arjo därför att behöva samla in och analysera vilka behov och förväntningar kunderna har av Arjos tjänster på eftermarknaden.

Vissa av marknadsbolagen har ambitioner att bättra på marknadsföringen. Eftermarknaden skulle dock gynnas av att centrala riktlinjer för marknadsföring skapas. Rätt marknadsföring kan stödja en satsning på eftermarknaden genom att den för de anställda kan stärka ett förändringsbudskap. Arjo Schweiz menar att för dem är branschmässor det bästa sättet att marknadsföra sig gentemot gamla och nya kunder. Ofta fokuseras det dock mycket på nya produkter och eftermarknaden har än så länge inte profilerats i detta forum.

Det är först när företaget har insett kundens behov som det går att leverera rätt kvalitet till kunden. Arjos produkter som tillverkades på 70- och 80-talen brukas fortfarande ute hos kunderna. Dessa produkter har mycket hög kvalitet och är på gränsen till ”over engineered”. Denna kvalitetsstämpel skapar förväntningar av eftermarknadstjänsterna som Arjos servicepersonal måste kunna leva upp till. För att Arjo skall kunna lyckas matcha kundens förväntningar och leverera rätt kvalitet behöver förväntningarna ligga till grund i allt från strategiframtagning, utbildning av personal till själva tjänstetillfället. Pris är också en viktig aspekt i kvalitetsupplevelsen. Ett lågt pris kan vid första anblick anses som konkurrenskraftigt. Ett för lågt pris på service kan dock av kunden uppfattas som att servicen är dålig. Att konkurrera med ett lågt pris innebär även en låg barriär för

konkurrenter att ta sig över och minskar därför förutsättningarna för ett långsiktigt relationsbyggande med kunden. I Schweiz är kunderna medvetna om att bra service kostar pengar och att den är nödvändig för att kunna bibehålla produktens höga kvalitet.

Dagens kunder ser Arjos produkter som en långtidsinvestering. Produkten förväntas fungera under hela den utlovade livstiden och därmed finns det också en ökad förståelse hos kunderna att produkten kontinuerligt behöver servas. Detta synsätt har föranlett att inköparen idag frågar efter produktens LCC. De företag i branschen som idag har en klar uppfattning om vilken service produkten kräver samt vad kostnaderna för denna är, har därför ett övertag. Genom servicekontrakt kan marknadsbolagen enklare visa vad kunden får för sina pengar. Kontraktet skyddar och stärker också relationen till kunden i förhållande till konkurrenterna på eftermarknaden. En företagsgemensam syn på pris och kontraktsförfarandet skulle ge Arjo stora konkurrensfördelar på eftermarknaden i framtiden. Varje enskilt marknadsbolag behöver därmed inte uppfinna hjulet en gång till, och Arjo skulle slippa att marknadsbolagen binder upp sig gentemot kunder på mindre fördelaktiga kontrakt som med hänsyn till framtidens produkter kan ge ett sämre utgångsläge i jämförelse med konkurrenterna. Kontrakt binder upp kund och ger säkra inkomster, samtidigt som det också kan ha positiva företagsinterna effekter i form av arbetstidplaneringsunderlag och logistikstöd. Arjo Kanada är det marknadsbolag som säljer procentuellt mest extraprodukter som tvål och schampo. Detta kan bero på att serviceteknikerna knyter upp kunderna på kontrakt för småprodukter. I England säljs småprodukter separat utan kontrakt och serviceteknikerna får inte någon direkt bonus på dessa produkter. Detta gör att serviceteknikerna ej prioriterar att lägga tid på att även sälja in dessa produkter, då de tjänar mycket mer på att istället göra ytterligare en reparation eller åka direkt vidare till nästa kund. Serviceteknikerna är de som kommer närmast kunden och ser hur kunden använder produkten varje dag, varför vi menar att de borde ha lättast för att sälja kontrakt på småprodukter i samband med service. För att de ska prioritera den tid det tar att sälja kontrakten bör bonusen vara större än bonus på motsvarande reparationstid. Syftet med alla kontrakt, både service och småprodukter, bör vara tydligt för att marknadsbolagen skall veta vilka bindningar som skall prioriteras kontra kunden. En relation till kunden kan exempelvis ytterligare stärkas med kunskap och tekniska bindningar. Idag erbjuder exempelvis Getinge arkitekthjälp vid investeringar i deras tvätt- och autoklaversystem. Denna typ av relation kan också hjälpa Arjos position på eftermarknaden.

### **Kunds stöttepelare**

Det är förväntningarna som ligger till grund för hur kunden uppfattar **kvalitet**, varför kvaliteten måste motsvara kundens förväntningar. Detta innebär att företag med produkter på eftermarknaden bör arbeta för att förstå sina kunders **förväntningar** och behov för att kunna möta kunden på ett optimalt sätt. Alla förväntningar går dock inte att påverka men i de fall det går sker det genom **extern marknadsföring** eller i **relationen** med kund.

Billiga tjänster uppskattas sällan av kunder då ett lågt **pris** på tjänsten ofta likställs med låg kvalitet. Med andra ord kan företaget till viss del styra förväntningarna genom hur de sätter prisnivån. Priset på tjänster bör också grundas på kundnytta och inte enbart på resursanvändningen som krävs för att producera tjänsten. Flera kunder efterfrågar idag LCC, varför en ökad medvetenhet om produktens totala servicekostnad är en konkurrensfördel. Genom att knyta upp så stor del av kunderna som möjligt på service**kontrakt** underlättas arbetstidsplanering samtidigt som bindningen i relationen till kund blir starkare. Förväntningar skiljer sig från de fyra andra stöttepelarna, då det är kundens förväntningar som de övriga fyra stöttepelarna skall matcha.

#### 5.4.2 Anställda

De engelska serviceteknikerna fortsätter hellre att serva vidare gamla produkter som genererar höga serviceintäkter än att sälja in en ny produkt till kunden. Detta visar att det saknas målkongruens, det vill säga att de olika avdelningarna inte arbetar mot ett gemensamt mål. Systemet som ska uppmuntra serviceteknikerna att sälja in nya produkter när så är möjligt fungerar inte optimalt, och serviceteknikerna tycker inte att de har något att vinna på att rekommenderar nya produkter. Tanken med ett bonussystem som faller ut när en kund köper en produkt utifrån en rekommendation från serviceteknikern är bra, men det måste fungera i praktiken då det annars får motsatt effekt. I Holland arbetar service och försäljning istället tillsammans i team och deras bonus beror på teamets resultat varför alla inom teamet arbetar för att hjälpa varandra och delar således med sig av information. Vi menar att det måste finnas någon sorts incitament som uppmuntrar kommunikation och att de olika avdelningarna delar med sig av informationen till varandra och på så sätt hjälper varandra, vilket i slutändan är positivt för företagets resultat.

Serviceteknikerna i England värdesätter variationen i arbetet och kontakten med kund högt. Att underlätta för vårdpersonalen att med hjälp av Arjos produkter ge gamla och sjuka ett drägligare liv är en sporre som gör att serviceteknikerna känner stolthet i sin yrkesroll. Serviceteknikernas lön bygger på ett bonussystem som faller ut när serviceteknikern jobbat in 87 % av den aktuella månadens intäktsmålsättning. Detta kan upplevas som något pressande, men har till effekt att serviceteknikern ömt vårdar sin relation till kunden. En väl fungerande relation minskar motståndet till de kostnader som servicearbete medför, då kunden litar på att serviceteknikerna inte lurar eller erbjuder onödiga tjänster. Denna relation kan bara skapas genom en längre tid av social kontakt och kvalitetsarbete. Eftersom Arjo England inte bara reparerar sina egna produkter krävs en bra relation och ett gediget kvalitetsintryck i förhållande till kunden för att denne skall anse att serviceteknikern även skall få utföra konkurrenternas arbeten.

Schweiz ansåg att bonusbaserad lön på eftermarknaden kunde skada relationen till kunden varför serviceteknikerna inte arbetar med något bonussystem. Detta har bidragit till att serviceteknikerna inte aktivt arbetar med att utveckla eftermarknaden, vilket syns i att eftermarknaden inte har ökat mer än vad nyförsäljningen sålt. Holländarna har ett bonussystem men pressar inte eftermarknaden lika hårt som

engelsmännen gör, vilket de förklarar med att kvaliteten skulle gå förlorad. Trots detta går det mycket bra för den holländska eftermarknaden. Ett lagom aggressivt bonussystem som uppmuntrar bra kommunikation mellan service och försäljning tror vi är vägen till långsiktigt goda resultat.

De varierande synerna på eftermarknad beror till stor del på att Arjo genom uppköp har växt och idag består av flera företag med olika bakgrund och företagskulturer. Arjo behöver internt kommunicera och skapa en gemensam bild av vad servicekvalitet är och hur detta skapas. Eftermarknadskulturen som ledningen eftersträvar förankras enklare om den stöds av bonussystemet. Detta syns i England, men vi tror att en fortsatt ökad monetär styrning med tuffare bonussystem inte bara kan minska kvaliteten på tjänsteutövandet utan även negativt kan påverka trivseln för de anställda. Vi har upplevt att relationen till kund är viktig för Arjos servicetekniker, då relationen skapar motivation och yrkesstolthet.

Incitamentssystemet bör inte bara ses som ett styrsystem grundat på serviceförsäljningsintäkter utan bör även ta i beaktande övriga aspekter som teamkänsla, initiativförmåga och kundrelation. Genom att uppmuntra och förankra denna sorts parametrar som skapar tillfredsställelse hos de anställda kommer Arjo i förlängningen stå sig starkare än konkurrenterna. Denna förankring kommer långsiktigt att öka varje marknadsbolags förmåga att höja och marknadsanpassa sina prestationer genom att stödja sig på de gemensamma målsättningarna och den gemensamma servicesynen.

I England ser vi en risk i att intäktskraven för att bonus ska utfalla hela tiden höjs. Detta kan då komma att tvinga serviceteknikern att enbart utföra service och tiden att stärka relationen till kund minskar. Detta kan i förlängningen leda till försämrade relationer och öppnar möjligheter till konkurrenter att ta sig in på eftermarknaden. Det finns risk att detta rubbar den inbyggda stoltheten hos serviceteknikerna i att underlätta livet och förbättra livskvaliteten för sjuka och gamla samt förbättra vårdpersonalens arbetsmiljö. Denna rubbning kan i förlängningen leda till minskad trivsel i yrkesrollen och därmed minskar affektionen gentemot företaget. Om bonussystemet även varit grundat på övriga parametrar som diskuterades ovan skulle denna risk minska då även relationen till kunden direkt påverkar bonusen. Vi ser dock att det kan finnas svårigheter att finna bra och mätbara parametrar som visar något annat än enbart intäkter. Om Arjo lyckas med detta menar vi dock att det finns mycket att vinna. Känner de anställda en högre tillfredsställelse i arbetet presterar de bättre i sitt tjänsteutövande och relationsuppbyggande och känner ökad lojalitet till företaget.

För att kunna utveckla Arjos styrkor på eftermarknaden måste målsättningarna kommuniceras ut, så att det skapas en förankring och de anställda känner sig delaktiga. I England såg vi en brist på förståelse för Arjos övergripande mål. Detta uttryckte sig i att försäljnings- och serviceavdelningarna skyddade sina egna intressen, vilket berodde på att den gemensamma synen inte är förankrad och att bonussystemet stödjer kortsiktiga intäktsmål. Serviceteknikerna fortsatte exempelvis

att reparera en gammal produkt, då det genererar serviceintäkter och således bonus istället för att sälja in en ny produkt som till en början inte genererar några serviceintäkter men i förlängningen garanterar framtida jobb. En försäljning av en ny produkt skyddar dock Arjo mot att konkurrenterna kommer in och tar nya marknadsandelar. Bristen på gemensamma frukostmöten i England där säljare, servicetekniker och respektive chefer medverkar kan vara upprinnelsen till den dåliga förankringen av Arjos målsättningar som skapar en klyfta mellan de berörda parterna.

För att kunna utveckla Arjos eftermarknad krävs det kontinuerlig utbildning av de anställda. Utbildning behövs för att skapa en helhetssyn över organisationen och dess roller på marknaden samt stärka yrkeskunskaper, kunskaper om konkurrenterna samt kunskap om kommunikation och service. Arjo England utbildar nyanställda i företagskultur och organisation, men för redan anställda finns ingen uppföljande utbildning som förklarar strukturförändringar och kan hålla de anställda uppdaterade. Inom Arjo märkte vi också en brist på utbildning angående service på nya produkter, vilket leder till att servicen blir ineffektiv. Detta kan i sin tur skapa dålig arbetstillfredsställelse för serviceteknikern och dålig stämning mellan kund och serviceleverantör då den dyra servicen tar lång tid.

Arjo Holland har utvecklat ett eget datoriserat stödsystem. Serviceteknikerna kommunicerar direkt med detta via sina laptops när de är ute på fältet till skillnad från hur de engelska serviceteknikerna alltid går via back office för att få eller lämna information. Det holländska systemet ter sig snabbare och personalsnålare. Detta system innebär även att ansvar delegeras till serviceteknikerna samtidigt som att serviceteknikernas informationstillgång ökar. Det holländska systemet hjälper företaget att uppfylla två av Mudies ”Bemyndigande modells” fyra delar. Detta i kombination med väl anpassade belöningsystem och utbildning ger enligt modellen bemyndigade anställda, vilket ytterligare ökar kundtillfredsställelse och engagemang från de anställda. Anledningen att Arjo inte applicerar det holländska stödsystemet genomgående i marknadsbolagen är att det är anpassat till den holländska marknaden och stöds av hemmabygga programvaror med låg kompatibilitet med övriga system. De marknadsfördelar detta system har skapat visar att Arjokoncernen behöver ett stödsystem som även är anpassat för eftermarknad och inte bara är uppbyggt med försäljningsperspektivet. Om det fanns ett gemensamt system skulle det underlätta styrning och mätning av de olika marknadsbolagen och underlätta organisatoriskt lärande genom jämförelser mellan marknadsbolagen.

### **Anställdas verktygsdelar**

Ur analysen av den andra grundstenen, anställda, ser vi att det finns ett flertal stöttepelare till vad anställda inbegriper i verktyget. Anställda är företagets viktigaste resurs, då de bygger upp den viktiga relationen till kunden. För att företag ska ha möjlighet att bibehålla sitt kunnande och sina relationer är det således centralt att de anställda stannar inom företaget. För att lyckas med detta är det viktigt att tillfredsställa de faktorer som skapar **lojalitet** hos de anställda. För att kunna leverera den servicekvalitet som motsvarar företagets målsättning är det angeläget att de



anställda känner för företaget och är stolta att arbeta i företagets namn vid kundkontakt.

För att rätt servicekvalitet ska kunna levereras är det även viktigt att serviceleverantören innehar **kompetens** om företagets roll, nya produkter och sin relation till kunden. Denna kompetens skapar förståelse hos de anställda om vilken roll de har i företaget samt hur de påverkar företagets resultat. För att kunna leverera rätt servicekvalitet idag och i framtiden krävs bra **stöd- och styrsystem** som är anpassade för eftermarknadsorganisationen. Synen på eftermarknad kan variera, allt från att det är en vinstskapande enhet till att det bara är en stödenhet till nyförsäljning. För att lyckas med en satsning på eftermarknaden är det därför viktigt att en gemensam bild av dess funktion och mål kommuniceras. **Kommunikationen** ökar helhetssynen och genom att eftermarknaden diskuteras inom organisationen ökar även delaktigheten och förståelsen hur eftermarknaden påverkar alla aktiviteter i värdekedjan.

### 5.4.3 Ledning

Vi upplever att Arjos organisation idag är strukturerad för att stödja försäljning. De marknadsbolag som arbetar framgångsrikt på eftermarknaden har lyft upp avdelningen och jämställt den med försäljningsavdelningen. VD:n för det engelska marknadsbolaget, Mark Harwood, har en servicebakgrund, vilket är en trolig anledning till att eftermarknaden har fått ökad status inom marknadsbolaget. En annan anledning kan vara den ärvda servicekulturen från uppköpet av Mechanoids. Vi tror att den betydligt långsammare utvecklingen i Schweiz beror på att eftermarknad ej är prioriterad i den region som Schweiz tillhör. Detta tydliggörs av hur Schweiz försäljningschef månatligen rapporterar till chefen för regionen, Robert Deschler, medan servicechefen endast rapporterar till den schweiziska VD:n och knappt har haft någon kontakt med regionchefen. Vi tror inte att det räcker att Arjos ledning informerar regioncheferna om att det är dags att ordentligt satsa på eftermarknaden. Om Arjo vill se ett verkligt resultat inom en rimlig framtid menar vi att det behövs en långsiktig intern marknadsföringsplan. I denna plan ser vi att de bör fokusera på att ändra chefernas säljattityd och med hjälp av kommunikation skapa delaktighet i företagets eftermarknadsmålsättning. För att kunna sprida den nya synen på eftermarknad måste regioncheferna känna delaktighet i det beslutet och brinna för en förändring. Det är viktigt att de lever efter de mål och principer som de formulerar och förmedlar. Skulle inte detta fungera kan en möjlig lösning vara att skapa incitament för att det ska finnas en eftermarknadschef i regionledningen.

Arjo saknar idag rutiner och system för intern marknadsföring. Det räcker inte bara med att förankra tankarna hos ledningen utan det måste finnas ett system som sprider den interna marknadsföringen genom hela värdekedjan även till dem som ej arbetar direkt med eftermarknadsrelaterade uppgifter. Det är viktigt att den organisatoriska strukturen inte motverkar denna process. Vi har sett att mycket av eftermarknads- och servicekompetensen finns i organisationen men att den är spridd i de olika marknadsbolagen. Idag är marknadsbolagen ej särskilt positiva till att dela med sig av sina kunskaper då de ser varandra som konkurrenter. Även om Arjo lyckas nå ut

genom hela organisationen med sin eftermarknadstanke finns det fortfarande en risk att den gamla organisationen i sin struktur hindrar de anställda från att uppfylla tankegångarna i handling. Ett sätt att undvika detta kan vara att minska antalet mellanchefsnivåer, då deras syfte ej längre stödjer den nya organisationen, vilket tydligt var fallet hos SAS. Efter besöket i England började vi ifrågasätta nord- och sydchefernas roller, och vid närmare undersökning kom vi fram till att de finns kvar från Arjos gamla organisationsstruktur och deras nuvarande uppgift är luddig. I förlängningen kan det även vara intressant att diskutera vilken roll ländernas servicechefer ska ha och om det istället skulle vara möjligt att servicemanagers rapporterar direkt till regionens eftermarknadschef.

Om Arjo ska lyckas med sin eftermarknadssatsning menar vi att det är viktigt att det skapas förutsättningar för hela organisationen att komma igång samtidigt. Det föreligger annars risk att det uppstår schismer byggda på missförstånd och okunskap inom området. Genom att först samla samtliga regionchefer och förankra tankarna och sedan låta dem i sin tur förankra det i sina organisationer skapas förutsättningar för att när en viss eftermarknadsförståelse uppnåtts kunna starta en koncerngemensam satsning. När väl tankarna är förankrade och satsningen sätts i rullning kan Arjo nu ha ett högt tempo i förändringsprocessen. Under denna förändringsprocess är det viktigt att ledningen har väl fungerande kommunikationskanaler så att feedback snabbt kan vandra i båda riktningarna. För att detta ska fungera krävs det att Arjos ledning, både i Sverige och för respektive marknadsbolag, aktivt stödjer denna process.

Arjo Englands eftermarknad har fått viss draghjälp av att underhåll av sjukvårdsprodukter har reglerats i lag samt att personals ryggsador går på arbetsgivarens försäkring. Det senare innebär att arbetsgivarna är mycket måna om att det finns lyfthjälpmedel lätt åtkomligt, och om vårdpersonal inte använder hjälpmedlen kan detta resultera i uppsägning. Den schweiziska marknaden har också påverkats av regleringar, som exempelvis att en institution måste ha en pottvätt per tjugo sängar. Lagändringen i januari 2003 där lyftar måste servas minst en gång om året och den som har servat lyften har ansvar i fall det händer något, kommer troligtvis att innebära mer arbete för Arjos servicetekniker på samma sätt som skett i England. Även om Arjo Schweiz ser en koppling mellan ökande efterfrågan och den nya lagen ser de ej idag ett behov av att anställa fler servicetekniker trots att dagens tre servicetekniker har 100 % beläggning. För att säkerställa framtida marknadsöppningar bör företag enligt Gustavsson, Kullvén och Larsson (1997) skapa en organisation som är färdig för att möta en ökande efterfrågan när den kommer och inte förändra organisationen när efterfrågan redan är där. Med andra ord så måste organisationen analysera och jämföra framtida efterfrågan med befintlig personal och våga utöka personalen för att kunna vinna marknadsandelar. Vi ser att lagar och regleringar betyder mycket för hur efterfrågan ser ut. Av denna anledning menar vi att Arjo tillsammans med andra i branschen borde bearbeta myndigheter i de länder som ännu inte har kommit att prioritera lagstiftning inom det aktuella området. Om Arjo är med i detta arbete har de möjlighet att påverka utvecklingen så att framtida standard passar deras organisation eller i alla fall se åt vilket håll det lutar och då kunna anpassa organisationen efter framtida regleringar.

### Ledningens stöttelelare

Ledningens roll är att skapa och använda rätt verktyg för att sprida synen på eftermarknaden, samt skapa rätt struktur för att stödja det arbetet och den framtida processen. Ett viktigt verktyg för detta är **intern marknadsföring**. För att intern marknadsföring ska få förankring i organisationen måste ledningen skapa öppna kommunikationskanaler. Det gäller för ledningen att hela tiden svara på förändringar i företagets externa miljö, då detta kan förändra företagets situation. Om ledningen ligger på förkant och är förberedd så finns det mycket att vinna vid själva förändringen. En välmatchad extern förändring och intern **struktur** är en bra grund för att snabbt skapa konkurrensfördelar. För att organisationen ska ha rätt fokus är det viktigt att ledningen tar på sig **rollen** att hela tiden leva med och stödja de mål och strategier som de internt och externt försöker förmedla.

#### 5.4.4 Produkt

I inledningen av analyskapitlet diskuterar och analyserar vi ingående den fjärde grundstenen, produkt, därför kommer vi att gå direkt till att identifiera produkts stöttelelare i strategiverktyget.

#### Produkts stöttelelare

Utvecklingen går mot att dagens produkter utvecklas för att kunna produceras resurssnålt. Effekterna av detta är att det ofta blir mer komplicerat för serviceteknikerna att serva och reparera produkten då kablar och utrymme är snävt tilltaget samt att Arjos produkter får färre och färre reservdelar eftersom produkterna idag ofta är gjutna. Vill företag ta del av de goda möjligheterna som eftermarknaden erbjuder är det viktigt att det finns en service- och eftermarknadsmedvetenhet som **integreras i produktutvecklingsfasen**. Detta så att produkter utvecklas för att ha en god funktion på eftermarknaden och inte bara utvecklas för nyförsäljning.

Garantiproblem innebär stora kostnader för företag. Många gånger belastar denna kostnad serviceavdelningen, då det är de som utför garantireparationer. Detta gör att den avdelning där garantiproblemen grundas ej ser vilka kostnader en mindre bra **produktkvalitet** innebär. Om garantiproblemen medför höga kostnader för serviceavdelningen har de på samma sätt svårt att se hur deras arbete påverkar resultatet, då garantikostnaderna ligger som en stor kostnad som de ej kan påverka. För att lösa denna situation menar vi att eftermarknadsavdelningen bör lyftas upp till en egen **resultatenhet**. Det bör även skapas ett system för internprissättning för exempelvis garantikostnader så att kostnaden belastar den avdelning som skapar den, vilket i sin tur ger en bättre orsak verkan förståelse för besparingar och skapande av kostnader. Eftermarknad borde även i förlängningen kunna fungera som ett eget affärsområde, då den kan betraktas som en egen marknad med behov av egen strategi även om kunderna är de samma som på produktförsäljningsmarknaden.

#### 5.4.5 Från analys till slutsats

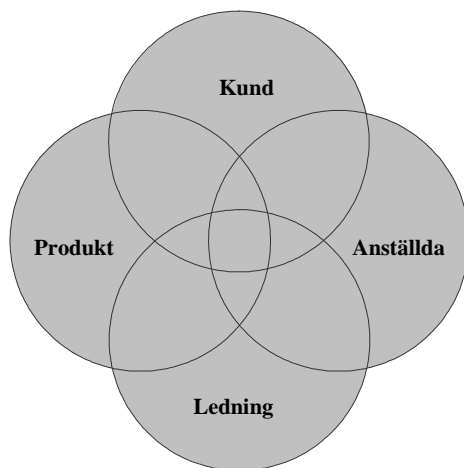
De fyra grundstenarna: kund, anställd, ledning och produkt bygger tillsammans med det femte elementet, resultatenhet, upp verktyget. Modellen som kallas ”5 to 1 Service Success Model” är tänkt att fungera som en ryggrad för tillverkande företags strategiutveckling för eftermarknad. Verktyget visualiseras i slutsatskapitlet. Namnet kommer utav att det första elementet kund stöds av fem stöttepelare, anställda av fyra, ledning av tre, produkt av två och resultatenhet är den sista punkten. Elementen i modellen har ingen inbördes prioritetsgrad, varför samtliga element bör analyseras för att företaget skall lyckas på eftermarknaden. Modellens stöttepelare innehåller ett flertal frågor, *analysfrågor*, formulerade ur teorin för att förtydliga modellen. Frågorna är tänkta att fungera som användarstöd till modellen, då de visar vad respektive stöttepelare innebär och utgör symbol för.

## 6 Slutsats

I slutsatskapitlet redovisas hur verktyget som är examensarbetets syfte att skapa har byggts upp. Kapitlet inleds med en kort diskussion om hur eftermarknadskvartetten skapades för att därefter förklara eftermarknadens roll i företag genom modellen Värdekedja – Service. Avslutningsvis går verktyget ”5 to 1 Service Success Model” igenom steg för steg. För att förtydliga hur verktyget ska användas har modellen kompletterats med ett antal analysfrågor som visar vad respektive stöttepelare inbegriper.

### 6.1 Från treenighet till kvartett

För att analysera företag med produkter på eftermarknaden utgick vi från teorier inom treenigheten kund, anställda och ledning. I de empiriska studierna fann vi ett teoretiskt gap avseende produktens roll på eftermarknaden. Produkt i kombination med treenigheten förklarar en tydligare holistisk eftermarknadsbild, varför vi har skapat en kvartett av kund, anställda, ledning och produkt enligt figur 6.1 nedan.



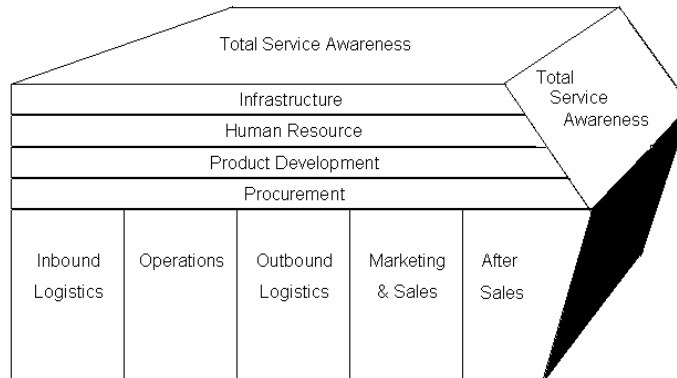
Figur 6.1 Den teoretiska eftermarknadskvartetten av kund, anställda, ledning och produkt

### 6.2 Eftermarknadens roll i företaget

I arbetet med att ta fram ett strategiskt verktyg för utveckling av eftermarknaden kom vi fram till att det inte räckte att analysera företaget utifrån kvartetten. Det krävdes även en förståelse för eftermarknadens roll i företaget. Vi använde oss av Porters Värdekedja för att visa detta, då den genom vår utbildning, Technology Management, har kommit att väl spegla vår syn på företagets interna struktur. Värdekedjan visade sig dock inte helt uppfylla vår syn på hur företag bör arbeta med eftermarknaden. Servicemedvetenhet och förståelse för hur respektive avdelning påverkar eftermarknaden och slutkunden är vitalt för att lyckas på eftermarknaden, och detta visas ej tydligt i ursprungsmodellen. Service skall inte vara en enskild aktivitet utan ett begrepp och en kultur som måste genomsyra hela företaget. Service är inte bara en primär aktivitet gentemot kunden utan måste även finnas mellan de interna kunderna

## ”5 to 1 Service Success Model”

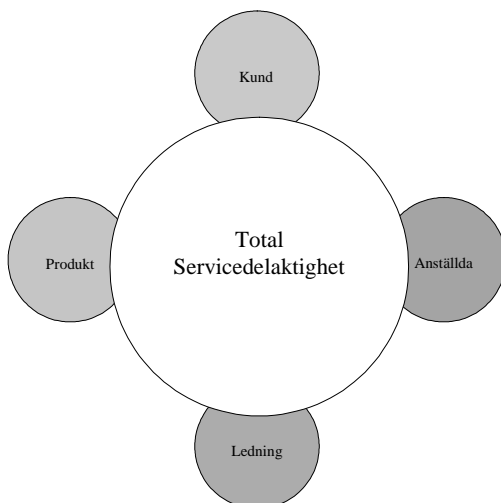
inom företaget. Vi symboliserar detta genom att skapa en tredimensionell värdekedja, Värdekedja – Service, där service och total delaktighet finns med i alla aktiviteter och kopplingar, se figur 6.2. Om serviceaktiviteten byter namn till ”After Sales” skapas det en tydligare koppling till att eftermarknaden är en egen resultatenhets.



*Figur 6.2 Värdekedja – Service: Den tredimensionella värdekedja där service och total delaktighet finns med i alla aktiviteter och kopplingar. Serviceaktiviteten har bytt namn till After Sales för att bättre visa att service är en kultur som måste genomsyra hela företaget och After Sales poängterar att eftermarknaden är en egen resultatenhets och aktivitet.*

### 6.3 Strategiverktyget – ”5 to 1 Service Success Model”

Genom att kombinera kvartetten med den förändrade värdekedjan har verktyget ”5 to 1 Service Success Model” sprungit. Modellen använder kvartetten som grundstenar kring vilka vi har identifierat femton stötspelare. De fyra grundstenarna hålls i företaget samman av total servicedelaktighet, se figur 6.3.

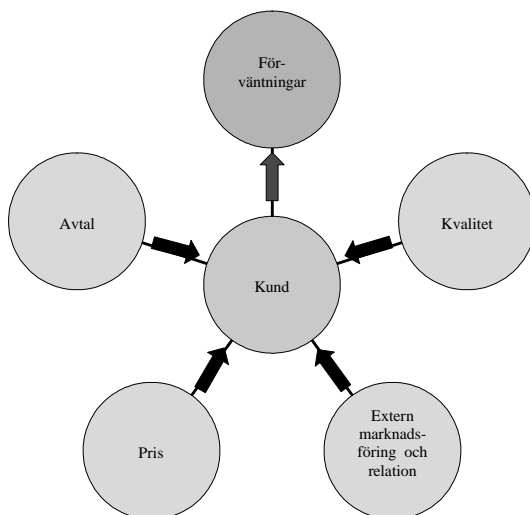


*Figur 6.3 ”5 to 1 Service Success Model” första figur visar hur de fyra grundstenarna hålls samman i företaget av total servicedelaktighet.*

Modellen ”5 to 1 Service Success Model” är tänkt att fungera som ryggrad för tillverkande företags strategiutveckling. Elementen i modellen har ingen inbördes prioritetsgrad, varför samtliga element bör analyseras för att företaget skall lyckas på eftermarknaden. Modellens stöttepelare innehåller ett flertal frågor, *analysfrågor*. Frågorna är tänkta som ett användarstöd till modellen, då de visar vad respektive stöttepelare innebär och utgör symbol för. Att eftermarknaden behandlas som en egen resultatenheter är genomgående viktig för att lyckas med arbetet på eftermarknaden, och detta symboliseras genom att resultatenheter är ett eget element i modellen.

### 6.3.1 5 - Kund

Kundfiguren skiljer sig från modellens övriga delar, då stöttepelarnas riktningar är definierade enligt figur 6.4. Förväntningar har en pil ut från kundgrundstenen på grund av att det är kundens förväntningar som de övriga fyra stöttepelarna skall matcha.



Figur 6.4 Kundfiguren med sina fem stöttepelare: Förväntningar, Kvalitet, Extern marknadsföring och relation, Pris och Avtal. Förväntningar har en pil ut från kundgrundstenen på grund av att det är kundens förväntningar som de övriga fyra stöttepelarna skall matcha.

#### Analysfrågor – kund

Var kommer kundens **förväntningar** ifrån?

Hur ser företaget till att leverera rätt **kvalitet** till kunden?

Följdfrågorna bygger på *gap-analysen*

- Har ledningen rätt uppfattning om kundens förväntningar?
- Överensstämmer formuleringen av tjänstekvalitet med ledningens uppfattningar?
- Uppfylls formuleringen av tjänstekvalitet vid tjänsteleverering?
- Uppfyller tjänsten det kunden har lovats?

Vilket **pris** skall vi ta för vår service och vad grundas prissättningen på?

Hur kan vi konkurrera med priset?

Skall vi ägna oss åt **extern marknadsföring**?

Vad för typ av extern marknadsföring skall vi ägna oss åt?

Vad kan vi göra för att stärka vårt varumärke och image?

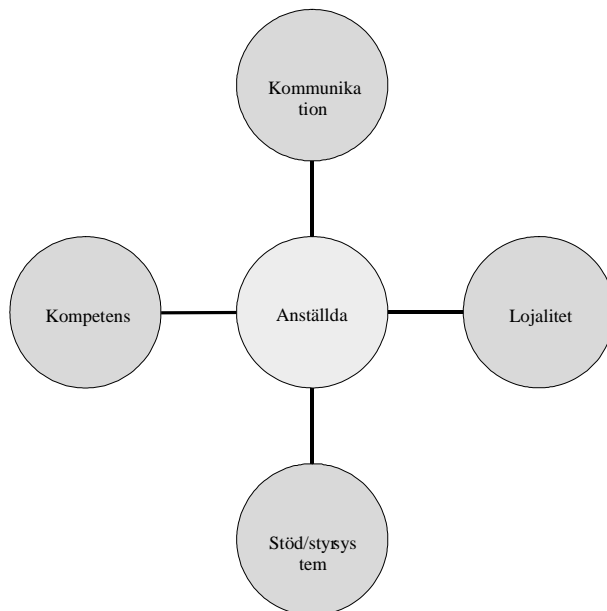
Varför skall **kontrakt** användas?

När skall kontrakt säljas?

Vem skall sälja kontrakt?

Vad skall ingå i kontrakten och hur skall kontrakten prissättas?

### 6.3.2 4 - Anställda



*Figur 6.5 Anställda-figuren innehåller anställdas fyra stöttepelare: Kommunikation, Lojalitet, Stöd/styrsystem och Kompetens.*

#### Analysfrågor – anställda

Det är viktigt att skilja på **kommunikation** och information!

Varför skall vi kommunicera?

Hur skall vi kommunicera?

Hur skapas **lojalitet**?

Vilka olika typer av motivation finns det ?

Hur påverkar de olika motivationstyperna?

Ett **stödsystem** är dyrt men vilka kostnader får vi om vi inte har ett fungerande informations/stödsystem?

Kan system hjälpa oss att bli bättre?



Hur hjälper dagens system oss?

Vilka organisatoriska förändringar kommer systemen att medföra?

Vad kan stödsystem hjälpa oss med?

**Styrsystem** - Det vi mäter det får vi!

Vad vill vi få ut av mätningarna?

Vad behöver mätas?

Hur skall det mätas?

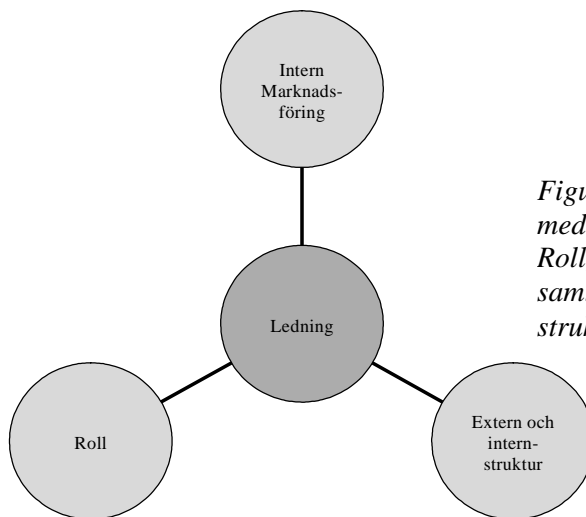
I relation till vad mäter vi?

Hur följs mätresultatet upp?

Vad skall mätresultatet användas till?

Hur kan vi öka **kompetensen** inom service?

### 6.3.3 3 – Ledning



*Figur 6.6 Ledningsfiguren med sina tre stöttepelare: Roll, Intern marknadsföring samt Extern- och Internstruktur*

#### Analysfrågor – ledning

Vad ger **intern marknadsföring** företaget?

Hur skall företaget lyckas med den interna marknadsföringen?

När behövs intern marknadsföring för service?

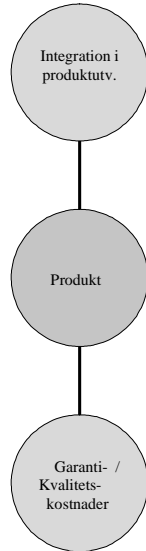
Hur skall **organisationen struktureras** för att nå bästa serviceresultat?

Vad är viktigt att fokusera på i den **externa strukturen**?

Vilka är våra relationer gentemot konkurrenter och samarbetspartners?

Vilka är ledningens **roller**?

### 6.3.4 2 - Produkt



*Figur 6.7 Produktfiguren med sina två stöttepelare: Integration i produktutvecklingen och Garanti-/Kvalitetskostnader*

#### Analysfrågor – produkt

Hur kan **produktutveckling** förbättra vår service?

Vilka områden bör ses över för att förenkla och förbättra servicen av produkterna?

Vad kan vi göra för att underlätta reservdelshanteringen?

Är antalet garantifall ett problem?

Hur påverkar **garantiproblem** servicen?

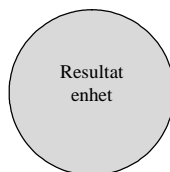
Vad kostar garantiproblemen serviceavdelningen och hela företaget?

Vem skall bära kostnaderna?

Vad skall vi göra åt garantiproblemen?

Vilka produkter återkommer? Vad beror det på? Vad behöver vi göra?

### 6.3.5 1 - Resultatenhet



*Figur 6.7 En förutsättning för att god lönsamhet skall uppnås är att eftermarknadsenheten organiseras som en egen resultatenhet.*

En förutsättning för att god lönsamhet skall uppnås är att eftermarknadsenheten organiseras som en egen resultatenhet. Vi anser att eftermarknaden kan betraktas som en egen marknad med ett behov av en egen strategi även om kunderna är de samma som vid produktförsäljningsmarknaden. Vi menar att eftermarknaden därför kan betraktas och fungera som ett eget affärsområde.

## Källförteckning

### Litteratur

**Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj** (1994) *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

**Andersen, Ib** (1998) *Den uppenbara verkligheten : val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

**Andersson, Per** (1988) *Eftermarknad*, Ord & Form AB, Uppsala

**Arbnor, Ingemar och Bjerke, Björn** (1994) *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund 1994

**Bjerke, Björn** (1981) *Some Comments on Methodology in Management Research*, Studies in the Economics and Organisations of Actions, No. 8, Department of Business Administration, University of Lund, Lund

**Boothroyd, Geoffrey, Dewhurst, Peter och Knight, Winston** (1994) *Product Design for Manufacture and Assembly*, Marcel Dekker Ink, New York

**Bowen, David E., Lawler III, Edward E. och Bernt, Ernst R.** (1995) *Empowering Service Employees «The production line approach to service is being challenged by employee empowerment approach»*, Sloan Management Review, Summer 1995

**Butler, Timothy och Waldrop, James** (1999) *Job Sculpting «The art of retaining your best people »*, Harvard business Review; September 1, 1999

**Carlzon, Jan** (1985) *Riv Pyramiderna*, Bonnier, Stockholm

**Czepiel, Solomon och Suprenant** (1985) *The Service Encounter*, Lexington Books, Lexington, MA

**Edvardsson, Bo, Gustavsson, BengtOve och Riddle, Dorothy** (1989) *An expanded model of the service encounter with emphasis on cultural context*, Högskolan i Karlstad, Karlstad

**Frazer-Robinson, John** (1999) *It's all about the costumer!* Kogan Page

**Grönroos, Christian** (1986) *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, Liber Förlag, Stockholm

- Grönroos, Christian** (1992) *Service Management: ledning, strategi och marknadsföring i servicesektorn*, svensk översättning, IFL Förlag, Göteborg
- Grönroos, Christian** (2000) *Service management and marketing: a customer relationship management approach*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester
- Gummesson, Evert** (1998) *Relationsmarknadsföring : Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi, Malmö
- Gustavsson, BengtOve** (1991) *Tjänstekvalitet som en dialektisk social process*, Centrum för tjänsteforskning – CTF, Höskolan i Karlstad, Karlstad
- Gustavsson, Bengt Ove, Kullvén, Håkan, Larsson, Patrik** (1997) *Tjänstekvalitet – för kund, anställd och ledning*, Liber ekonomi, Malmö
- Hallström, Arne och Jönsson, Berndt** (1991) *Eftermarknadsboken*, Liber ekonomi, Malmö
- Hallström, Arne** (1996) *Att skapa långsiktiga kundrelationer*, Studentlitteratur, Lund
- Halvorsen, Knut** (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Helander, H. och Nagamachi, M.** (1992) *Design for Manufacturability*, Taylor & Francis, London
- Holme, Idar, Solvang, Bernt och Nilsson, Björn** (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Johansson – Lindfors, Maj-Britt** (1993) *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*, Studentlitteratur, Lund
- Lekwall, Per och Wahlbin, Claes** (1993) *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM, Förlag AB, Göteborg
- Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo** (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Merriam, Sharan**, (1994) *Fallstudien en forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Morgan, G.** (1980) *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organisation Theory*, Administrative Science, Quarterly Vol. 25
- Mudie, Peter och Cottam, Angela** (1999) *The Management and Marketing of Services*, Butterworth – Heinemann, Oxford

**Nilsson, Carl-Henric** (1994) *Methodological Reflections – Extended Version*, Working Paper, Department of Engineering, Lund

**Patel, Runa och Tebelius, Ulla** (1987) *Grundbok i forskningsmetodik – kvalitativt och kvantitativt*, Studentlitteratur, Lund

**Porter, Michael E.** (1985) *Competitive Advantage – creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York

**Rendahl, Jan Erik** (1995) *Att förändra och leda morgondagens arbete*, VIS STRATEGI AB, Stockholm

**Sewell, Carl och Brown, Paul** (1991) *Kund för livet – en bok om kundvård*, Svenska Förlaget

**Svenska Akademin** (1997) *Svenska Akademin ordlista*, Nordstedts Förlag, Stockholm

**Svenska språknämnden och Liber** (2000) *Svenska skrivregler*, Stockholm

**Söderlund, Magnus** (2001) *Den lojala kunden*, Liber Ekonomi, Malmö

**Wallén, Göran** (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetoder*, Studentlitteratur, Lund

**Zeithaml, Valerie, Berry, Leonard och Parasuraman, A** (1988) *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*, Journal of Marketing, 1988, vol. 52, nr. 2, s 35-48

**Internetkällor:**

[www.getinge.com](http://www.getinge.com) 020702 och 020917

## **Muntliga källor**

### **Arjo Sverige:**

**Kimmo Syrjäläinen**, 020527, 020801, Eslöv

**Sven Nilsson**, 020617, Eslöv

### **Arjo England:**

**Dave Bird**, servicetekniker, 020717, Gloucester, England

**Tony Summers**, General Manager Field Operations försäljning och service, 020718, Gloucester, England

**Hilary Weaving**, chef service back office 020718, Gloucester, England

**Pat Irwin**, 020718, chef försäljning back office, Gloucester, England

Ansvarig för vårdhem, 020117

### **Arjo Schweiz:**

**Ingeborg Schalch**, VD, 020729, Basel, Schweiz

**Bruno Stüssi**, chef serviceavdelningen, 020729, 020730, Basel, Schweiz

**U. Strehle**, chef försäljningsavdelningen, 020730, Basel, Schweiz

Ansvarig för vårdhem, 020730

### **Föreläsning:**

**Jan Erik Rendahl**, 021008, Lund