



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds Universitet
Företagsekonomiska institutionen
FEK 591

Blomstrande Relationer

Magisteruppsats i företagsekonomi, HT-2003

Författare:

Dan Svensson 770522-4918
Henrik Öhlin 760526-3313

Handledare: Christer Kedström

SAMMANFATTNING

PROBLEM – Vårt Fallföretag är ett livsmedelsföretag som tillverkar, marknadsför och distribuerar system för drycker och matvaror på arbetsplatser. Kundföretagen är representerade i ett flertal branscher, och är allt från små till stora företag som är geografiskt koncentrerade till Skåne och Stockholmsområdet. Fallföretagets kärnprodukt, kaffe, är relativt standardiserad, varför aktörerna i högre grad än tidigare konkurrerar via tjänster. Denna utveckling har medfört att goda relationer till kunderna blivit viktigare än kärnproduktens egenskaper, vilket i sin tur lett till att tjänstekonceptet blivit mer centralt. Vi avser att studera Fallföretagets kundstrategi och undersöka huruvida det finns en skillnad i hur företagsledningens uppfattar Fallföretagets kundstrategi och Kundföretagens uppfattning av densamma. Vi ämnar studera hur denna eventuella skillnad påverkar relationen och samarbetet mellan Fallföretaget och Kundföretagen. Vi avser även studera om det går det att förbättra denna relation genom att mer aktivt kommunicera kundstrategin internt och externt i organisationen.

SYFTE – Att studera Storebrors kundstrategi och om den kommuniceras såsom företagsledningen avser. Vi ämnar även bidra med förslag till förbättringar av kundstrategin.

METOD – Vi använder i uppsatsen oss av en kvalitativ undersökningsansats och en abduktiv metod. Vårt val av vetenskaplig ansats är den hermeneutisk-dialektiska. Vår studieansats är icke-experimentell och empirin insamlades genom semistrukturerade intervjuer.

SLUTSATSER – Vår undersökning visar att Fallföretaget inte har en tydlig kundstrategi och att det finns en skillnad i hur företagsledningen och Kundföretaget uppfattar Fallföretagets kundstrategi. Genom intervjuer med Kundföretaget har vi funnit att kunderna inte är nöjda med kundvården och att de inte riktigt vet vad Fallföretaget egentligen erbjuder för tjänster. Detta beror på Fallföretaget inte lyckats kommunicera sin kundstrategi, som innebär att tillhandahålla varma och kalla drycker till arbetsplatser med en kvalitet och effektivitet att kunderna är så pass nöjda att Storebror kan generera vinst, tillräckligt effektivt. Detta påverkar relationen mellan parterna negativt. Exempelvis finns det skillnader mellan kundens förväntningar på tjänsteutbudet och det som faktiskt erbjuds från Fallföretaget. En ytterligare konsekvens är Fallföretagets relativt höga personalomsättning bland medarbetarna som sköter kontakten med Kundföretagen, vilket påverkat Kundföretagens kundtillfredsställelse.

Vi är av övertygelsen att denna skillnad går att minska genom att Fallföretagets mer aktivt kommuniceras sin kundstrategi, både internt till medarbetarna som har mest kontakt med Kundföretagen och externt till de medarbetare på Kundföretagen som har mest kontakt med Fallföretaget. I led med uppsatsens syfte har vi utvecklat modeller för att analysera detta problem men även för att som stöd utforma en kundstrategi som bättre säkrar kundrelationerna och därmed lönsamma affärer för Fallföretaget. Den viktigaste delen i vårt förslag till kundstrategi är att Servicemedarbetarna på fallföretaget ska få ett ökat ansvar för egna kunder för att underlätta långsiktiga och lyhörda relationer med kunderna.

NYCKELORD – Relationer, kundorientering, kundstrategi, tjänster, kommunikation.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	7
1.1 INLEDNING	7
1.2 BAKGRUND	8
1.3 PROBLEMDISKUSSION	11
1.4 SYFTE OCH PROBLEMSTÄLLNING	12
1.5 UPPSATSENS DEFINITIONER	12
1.6 DISPOSITION	14
2 METOD	16
2.1 INTRODUKTION OCH METODOLOGISKA AVGRÄNSNINGAR	16
2.2 REFERENSRAMAR OCH PERSPEKTIV	17
2.3 ÄMNESVAL OCH UNDERSÖKNINGSOBJEKT	17
2.4 UNDERSÖKNINGSANSATS	18
2.4.1 Hermeneutisk-dialektisk undersökningsansats	18
2.4.2 Abduktiv undersökningsansats	19
2.4.3 Studieansats	19
2.4.4 Kvalitativ undersökningsansats	20
2.4.5 Datainsamlingsmetod och datakällor	20
2.4.6 Reliabilitet och validitet	21
2.5 PRAKTISKA TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	21
2.5.1 Urval	21
2.5.2 Material	22
2.5.3 Datainsamling	22
2.5.4 Analysverktyg	22
2.6 KÄLLKRITIK OCH KÄLLOR TILL MÄTFEL	23
2.7 METODSAMMANFATTNING	24
3 LITTERATURSTUDIE	26
3.1 INTRODUKTION TILL LITTERATURSTUDIEN	26
3.1.1 Introduktion till strategiavsnittet	27
3.1.2 Introduktion till tjänster	27
3.1.2 Introduktion till styrning och kommunikation	27
3.2 STRATEGI	29
3.2.1 Bakgrund	29
3.2.2 Strategiska perspektiv	31
3.2.3 Omvärlds- och branschanalys	31
3.2.4 Resurs- och kompetensanalys	33
3.2.5 Kundstrategi	35
3.2.6 Sammanfattning	36
3.2.7 Introduktion till Analysmodell 1 och Analysmodell 2	38
3.2.8 Analysmodell 1	38
3.2.9 Analysmodell 2	40
3.3 TJÄNSTER	42
3.3.1 Bakgrund	42
3.3.2 Essentiella element i relationsmarknadsföring	43
3.3.3 Psykosociala synsätt	44
3.3.4 Episodkund och relationskund	46
3.3.5 Kundrelationens livscykel	48
3.3.6 Kvalitet och lojalitet	50
3.3.7 Marknadsförare på heltid och deltid	51
3.3.8 Sammanfattning	52
3.4 STYRNING OCH KOMMUNIKATION	54
3.4.1 Bakgrund	54
3.4.2 Essentiella element	55
3.4.3 Kommunikation	56
3.4.4 Motivation	57
3.4.5 Urval och rekrytering	59
3.4.6 Belöning	60

3.4.7 Förhandling.....	62
3.4.8 Management.....	64
3.4.9 Customer Relationship Management - CRM.....	65
3.4.10 Activity Based Management - ABM.....	67
3.4.11 Inverted Pyramid Management - IPM.....	68
3.4.12 Sammanfattning.....	70
3.4.13 Introduktion till Kundstrategi, Förväntanskuben och PRM.....	71
3.4.14 Kundstrategi.....	71
3.4.15 Förväntanskuben.....	73
3.4.16 Prosper Relations Management - PRM.....	75
4 EMPIRI	79
4.1 INTRODUKTION TILL EMPIRIN	79
4.2 SAMMANFATTNING AV INTERVJU MED STOREBROR	79
4.2.1 Vikten av en väl kommunicerad affärsidé.....	79
4.2.2 Affärsidén som kundstrategi.....	80
4.2.3 Konkurrens via tjänster	80
4.2.4 Hur attraheras de bästa medarbetarna till Storebror?	80
4.2.5 Hur attraheras de bästa Lillebröderna?	81
4.2.6 Motivation, belöning samt urval och rekrytering	81
4.2.7 Diskrepans i synen på relationen mellan Storebror och Lillebror	82
4.3 SAMMANFATTNING AV INTERVJUER MED LILLEBRÖDERNA.....	82
4.3.1 Allmänna omdömen.....	82
4.3.2 Den kontinuerliga kontakten och informationen från Storebror	84
4.3.3 Varan och tjänsten från Storebror.....	86
4.3.4 Kriterier vid val av leverantör.....	87
4.4 YTTERLIGARE KOMMENTARER	87
5 ANALYS.....	89
5.1 INTRODUKTION TILL ANALYSEN	89
5.2 ANALYSMODELL 1	90
5.2.1 Introduktion till Analysmodell 1.....	90
5.2.2 Branschkaraktäristiska.....	90
5.2.3 Första resursen/konkurrensmedlet - kaffevanor och pris.....	91
5.2.4 Andra resursen/konkurrensmedlet - tjänstekonceptet	92
5.2.5 Tredje resursen/konkurrensmedlet - servicemedarbetarna	94
5.2.6 Sammanfattning.....	95
5.3 ANALYSMODELL 2	96
5.3.1 Introduktion till Analysmodell 2.....	96
5.3.2 Potentiellt skapande av konkurrensfördel.....	97
5.3.3 Potentiell varaktighet av konkurrensfördel.....	98
5.3.4 Potentiell möjlighet att exploatera konkurrensfördel.....	99
5.3.5 Sammanfattning.....	99
5.4 FÖRVÄNTANSKUBEN.....	100
5.4.1 Introduktion till Förväntanskuben.....	100
5.4.2 Perception av kontexten	101
5.4.3 Perception av problemet.....	102
5.4.4 Perception av varandra.....	104
5.4.5 Perception av sig själv	105
5.4.6 Sammanfattning.....	106
5.5 PROSPER RELATIONS MANAGEMENT - PRM	107
5.5.1 Introduktion till PRM	107
5.5.2 Kundstrategin i PRM.....	109
5.5.3 Företagsledning.....	110
5.5.4 Medarbetare.....	111
5.5.5 Kunder.....	112
5.5.6 Sammanfattning.....	112

6 SLUTDISKUSSION	113
6.1 INTRODUKTION	113
6.2 DISKUSSION	113
6.3 SLUTSATSER	116
6.4 BIDRAG FRÅN EMPIRIN.....	118
6.5 BIDRAG FRÅN LITTERATURSTUDIEN.....	118
6.6 DET FAKTISKA BIDRAGET TILL FÖRETAGEN	119
6.6.1 Storebror	119
6.6.2 Lillebror	119
6.7 FELDISKUSSION.....	120
6.8 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	120
7 REFERENSLISTA	121

Bilaga 1: Formaliserad mall för intervjuer med Lillebror

Bilaga 2: Formaliserad mall för intervjuer med Storebror

FÖRORD

Idén till uppsatsen uppkom under en diskussion om framtiden. Efter färdig examen ställs flera frågor på sin spets bl.a. arbetssituation, och vi har en förhoppning att kunna använda magisteruppsatsen, eller delar av den, efter dess färdigställande. Därför lyftes tanken att skriva en uppsats som skulle kunna beröra aspekter av den affärsidé som vi skisserat, vilken grundar sig i att det bland företagsledningar och medarbetare på företagen finns brister i det strategiska marknadsföringsarbete som har koppling till kunden, d.v.s. att kunskapen om kunden inte är tillräckligt bred och djup hos företagsledningen och medarbetarna på företaget.

Uppsatsen beskriver och belyser möjligheter att förbättra relationen mellan vårt Fallföretag och dess Kundföretag, exempelvis genom att företagen mer aktivt arbetar med att kommunicera sin kundstrategi internt och externt inom organisationen.

Uppsatsens målgrupp är främst företagsledare och ansvariga för företags relationer med kunder men även studenter och andra intresserade av problemområdet.

Vi vill rikta ett stort tack till representanterna hos alla de kundföretag som tagit sig tid att ge sin bild av relationen med Fallföretaget. Vi vill också tacka företagsledningen hos Fallföretaget som möjliggjort denna uppsats.

Ett speciellt tack till vår handledare Christer Kedström vid företagsekonomiska institutionen, som bidragit med konstruktiv kritik och handledning till vår uppsats.

1 INTRODUKTION

1.1 INLEDNING

Kunder har på senare år blivit allt svårare att tillfredsställa och ställer därmed högre krav på företagen, något som bekräftas i en nyligen genomförd undersökning.¹ Det finns sannolikt ett flertal orsakerna till denna utveckling. En möjlig anledning kan vara att företagen inte lyckas förmedla varför deras varor och tjänster är utformade som de är. En annan anledning kan vara att företagens kundstrategier inte korrelerar med hur kunderna uppfattar kundstrategin och de varor och tjänster som erbjuds, varför det i så fall finns ett behov av att utvärdera kundstrategin.

Uppsatsen diskuterar huruvida vårt Fallföretags (hädanefter i uppsatsen kallad Storebror) kundstrategi är kommunicerad såsom företagsledningen avser, men ämnar även bidra med förslag på förbättringar av kundstrategin. Med kommunicerad avses hur kundstrategin förmedlas, uppfattas och upplevs av de parter som berörs utav den. Storebror är ett livsmedelsföretag som tillverkar, marknadsför och distribuerar system för drycker och matvaror på arbetsplatser. Storebror befinner sig i pausdrycksbranschen och finns representerat i ett trettiotal länder över hela världen. Vi har p.g.a. exempelvis tid, avstånd, och språk valt att endast inrikta oss på den svenska marknaden. Företaget är lokaliserat i en mindre tätort cirka 25 mil från Stockholm.

Genom närmare trettio intervjuer med representanter för Storebror och dess kundföretag (hädanefter i uppsatsen kallade Lillebror eller Lillebröderna) har en bild skapats av hur kundstrategin och samarbetet uppfattas. Lillebröderna finns representerade i flertalet branscher, och är allt från små till stora företag. Geografiskt är Lillebröderna koncentrerade till Skåne och Stockholmsområdet. De intervjuade kontaktpersonerna (hädanefter i uppsatsen kallad kundmedarbetare) hos Lillebröderna har befunnit sig på varierande nivåer i organisationen.²

För närvarande använder sig Storebror av sin affärsidé för att förmedla sin kundstrategi. Den del av affärsidén som härrör till kundstrategin går ut på att tillhandahålla varma och kalla drycker till arbetsplatser med en kvalitet och effektivitet så att kunderna är så pass nöjda att Storebror kan generera vinst. Kundstrategin, i form av Storebrors affärsidé, är Storebrors hela kundkoncept och innefattar det sätt man avser möta kunden.³ Implicit i ett företags kundstrategi ligger den självperception som företaget har och vill förmedla. För att studera om denna är kommunicerad såsom företagsledningen avser undersöks Lillebrors upplevda kundtillfredsställelse. Dessutom studeras företagsledningens och kundmedarbetarnas attityder till kundstrategin samt hur de värderar relationerna mellan Storebror och Lillebror.

¹ Svenska Dagbladet 2/2-2004

² Här används kundmedarbetare som är de kontaktpersoner hos Lillebror som sköter kontakten med Storebror. Dessa, kundmedarbetarna, agerar i egenskap av Lillebrors ansikte mot Storebror.

³ Från intervju med Storebror

Uppsatsen ämnar förklara och predicera huruvida, och till i vilken grad, en diskrepans mellan Lillebrors perception av kundstrategin samt företagsledningens perception av densamma kan medföra relationskopplade dysfunktioner. Detta gap i hur företag och kunder uppfattar kundstrategin diskuteras av flertalet författare, såsom Lowenstein, Parasuraman et al., Grönroos och Bruhn.⁴ Efter att, med en genomförd litteraturstudie och med en empirisk undersökning beskrivit, predicerat och förklarat problemet ämnar vi angripa detsamma. Detta genom att, med förslag till förändringar, skapa bättre förutsättningar för kundstrategin och relationen mellan Storebror och Lillebror. Uppsatsens empiri innefattar närmare trettio semistrukturerade intervjuer som genomförts med kundmedarbetare hos Lillebror, samt med Storebrors företagsledning. Uppsatsen litteraturstudie fokuserar främst på tjänster, strategi samt styrning och kommunikation.

1.2 BAKGRUND

Det krävs idag ingen unik kompetens eller större kapitalbindningar för att konkurrera i pausdrycksbranschen, då det i princip ”bara behövs en kaffeautomat för att konkurrera.”⁵ Detta har bidragit till att inträdesbarriärerna är förhållandevis låga. Storebrors kärnprodukt, efter Grönroos definition, är kaffe.⁶ Kaffesortimentet har genom kontinentala alternativ breddats och blivit standard i de av Storebror tillhandahållna kaffeautomaterna. Utvecklingen har bidragit till att kärnprodukten standardiserats, samtidigt som nya kaffesorter snarare gjort tjänstekonceptet bredare och därmed mer attraktivt. Storebrors möjlighet till differentiering sker därför mestadels sker via tjänster.

Visserligen finns mängder av olika kaffekategorier, såsom cappuccino, kaffe latte etc. men skillnaden mellan dessa beror inte så mycket på innehållet, som på namnet. Tjänstekonceptet blir därför än mer centralt då relationen till Storebror är viktigare än kärnproduktens egenskaper. Storebrors tjänstekoncept består av att distribuera drycker och matvaror på arbetsplatser, vilket även inkludera påfyllning och rengöring. Vikten av ett fungerande tjänstekoncept betonades också i intervjuer med Lillebröderna, där kundmedarbetarna framhöll betydelsen av att den tillhandahållna tjänsten fungerade, som mycket stor. Jämförligt beskriver Parasuraman et al., god tjänstekvalitet, såsom när den av kunden upplevda tjänstekvaliteten mer eller mindre konvergerar med den förväntade tjänstekvaliteten.⁷

I differentieringen av stödtjänsterna, till kärnprodukten kaffe, har servicemedarbetarna en central roll i hur tjänstekoncept uppfattas.⁸ Servicemedarbetarna är vanligen de som har den bästa kundkännedomen då de sköter kontakten med, och påfyllning av automaterna hos,

⁴ Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985; Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996; Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, 1995; Bruhn, M., *Relationship Marketing*, 2003

⁵ Citat från Storebror

⁶ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

⁷ Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985

⁸ Här används servicemedarbetare som är de medarbetare hos Storebror som sköter påfyllning av kaffe- och varuautomater hos Lillebröderna men även de som har till uppgift att upprätthålla kontakten med Lillebröderna. Servicemedarbetarna kan enligt vår definition därmed anses vara Storebrors ansikte utåt.

Lillebröderna.⁹ Dessa är även företagets ansikte utåt, och är därför betydelsefulla indirekta marknadsförare för företaget då de har den mest frekventa och kontinuerliga kontakten med kunden.¹⁰

Den mest centrala komponenten för ett företag torde vara kunden, för utan kunder klarar sig inte företag. Gummesson menar därför att företag är tvungna att aktivt vårda sina kunder, befintliga som potentiella, och acceptera kundens roll som intäktsskapare men även som kostnadsdrivare.¹¹ Marknadsföringens roll är att förmedla företagets affärsidé och kundkoncept för att på så sätt stärka bandet till befintliga kunder och skaffa nya kunder, men även verka för att avveckla relationer som inte är eller har potential att bli lönsamma. Alla kunder är inte lönsamma och vissa kundrelationer kanske inte genererar vinst förrän efter tre-fyra år.¹² Genom att härleda intäkter och kostnader till olika kunder kan företaget kommunicera viktiga egenskaper hos kundstrukturen både internt och externt.

Ett problem för företag är, enligt Sörqvist, att missnöjda kunder inte bara medför negativ marknadsföring utan även är mindre lojala än nöjda kunder.¹³ Dessutom föredrar de flesta kunder i högre grad att byta företag framför att formellt klaga på densamme.¹⁴ Genom att uppmärksamma relationen mellan företag och kund kan relationen förbättras och därför i högre grad tillfredställa bådas behov.¹⁵ Gummesson menar att i relationen mellan företag och kund fokuseras i allt för stor utsträckning på transaktionen mellan parterna, vilket även stöds av Grönroos.¹⁶ Barnes menar att företag borde fokusera sin marknadsföring mot relationer istället för transaktioner detta då den förra är mer långsiktig och gemensam.¹⁷

Ett övergripande mål med en relation är att försöka skapa en överensstämmelse mellan parterna. Fisher et al. menar att en del av en eventuell diskrepans ligger i en av förhandlingsproblematikens grundstenar, nämligen svårigheten att se situationen från den andra partens synvinkel.¹⁸ Det en part anser viktigt, svårt eller värdefullt kan den andre parten se som enkelt och negligerbart, vilket Thompson menar ofrånkomligen påverkar relationen parterna emellan.¹⁹ Som ett led har synen på förhandling på senare år förändrats och numera ses relationen mellan förhandlingsparterna som avgörande.²⁰

⁹ Schleisinger, L. A. et al., *The Service-Driven Company*, 1991

¹⁰ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

¹¹ Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

¹² Kaplan, R. S., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1998; se även Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001; Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, 1995

¹³ Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000

¹⁴ Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, 1995

¹⁵ Hart, S. et al., *Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?*, 1999

¹⁶ Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001; Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

¹⁷ Barnes, J. G., *Close to the Customer, But is it Really a Relationship*, 1994

¹⁸ Fisher, R. et al., *Vägen Till Ja, en Nyckel Till Framgångsrika Förhandlingar*, 1992

¹⁹ Thompson, L. et al., *Social Perceptions in Negotiation*, 1990

²⁰ Bazerman, M. H. et al., *Negotiation*, 2000

En förhandling sker mellan två, eller flera, inte alltid rationella parter, i en intuitiv och interaktiv dialog.²¹ Ekonomiska teorier förutsätter att människor i viss mån är rationella.²² Dock är inte alltid individer rationella i den utsträckning som dessa teorier antar.²³ Förhandlingen, som en relation, mellan företag kan ibland anses vara mer styrda av omvärldsfaktorer än relationer mellan företag och konsumenter, vilka mer styrs av sociala faktorer.²⁴ De relationer som valts att studera rör två företag, där ett företag (Storebror) säljer varor och tillhandahåller tjänster till ett annat företag (Lillebror). Vi har dock valt att inte slaviskt underordna oss denna ”företag till företag” definition, utan valt att fokusera på relationen mellan de medarbetare hos respektive part som vanligen sköter förhandling och beslut.²⁵

Bland kundmedarbetare har vissa haft inköp som huvuduppgift, medan andra endast haft inköp som bisyssla. Kundmedarbetarna har därför i skiftande grad varit professionella förhandlingspartners. Alla inköpare hos Lillebror kan inte anses vara rationella i den grad som ”företag till företag” litteraturen antar, varför en ”företag till konsument” -ansats, som fokuserar mer på sociala samt individuella faktorer, kommer till sin rätt.²⁶ Exempelvis framgick det under intervjuerna att även andra medarbetare på Lillebror ofta var delaktiga i köpprocessen, något som påverkar kundmedarbetarnas förhandlingssituation och köpprocess. Följaktligen är det flera faktorer på olika plan som påverkar förhandlingsparterna, vilket stöds av Fisher et al.²⁷ Oavsett om Lillebror är ett stort eller ett litet företag influeras förhandlingssituationen och köpprocessen av beslut på individnivå. Detta då förhandlingen påverkas av hur den uppfattas och konstrueras av parterna.²⁸ Sociala och kognitiva aspekter är centrala vid en förhandling, varför kundstrategin och relationen mellan Storebror och Lillebror avses studeras, såsom kundmedarbetarna uppfattar den.

Av detta följer att trots att situationen i mångt och mycket påminner om en ”företag till företag” relation inkluderar vi flera ”företag till konsument” aspekter och studerar således förhandlingen på individnivå. Normann menar dessutom att kundens ökade roll och deltagande medför att gränsen mellan företaget och kund håller på att suddas ut vilket gör begreppet ”konsument” vilseledande.²⁹ Detta föranleder oss att inte göra en distinktion huruvida kunden är företag eller konsument utan enbart det faktum att motparten är kund, d.v.s. någon som på ett eller annat sätt efterfrågar företagets varor och tjänster, vilka därför kan vara organisationer, företaget eller slutkonsumenter. I tillägg anser vi att nyttjandet av konsument som begrepp inte passar in med relationsmarknadsföringens syfte då begreppet erinrar läsaren om att konsumera, vilket betyder förbruka och använda.

²¹ Fisher, R. et al., *Vägen Till Ja, en Nyckel Till Framgångsrika Förhandlingar*, 1992; Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, 1992; Bazerman, M. H. et al., *Negotiation*, 2000

²² Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995; se även Eklund, K., *Vår Ekonomi*, 1995

²³ Smith, R. E., *Psychology*, 1991; se även Kellogg R. T., *Cognitive Psychology*, 1993

²⁴ Kotler, P. et al., *Principles of Marketing*, 1999; se även Hill, E. et al., *Marketing*, 1999

²⁵ Företag till företag används analogt med begreppet business-to-business.

²⁶ Företag till konsument används analogt med begreppet business-to-consumer.

²⁷ Fisher, R. et al., *Vägen Till Ja, en Nyckel Till Framgångsrika Förhandlingar*, 1992

²⁸ Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, 1992

²⁹ Normann, R., *När kartan förändrar affärslandskapet*, 2001

1.3 PROBLEMDISKUSSION

Två av uppsatsens huvudingredienser är kundstrategin och tjänstekonceptet, vilka berör flera frågor och aspekter, bl.a. relationen mellan Storebror och Lillebror. Avsikten med problemdiskussionen är att lyfta fram dessa frågor och aspekter för att kunna studera hur kundstrategin och tjänstekonceptet uppfattas. Detta för att på mer strukturerat belysa och åskådliggöra uppsatsens problemområde genom att leda läsaren fram till uppsatsens syfte och problemställning.

Ett problem i relationen till kunden är den kunskap som företagen har om kunden. Därför är det intressant att fråga sig hur det står till med insikten bland företagsledningar och medarbetare på företagen om kunden, exempelvis om den är tillräckligt bred och djup.

Relationer influeras av hur parterna uppfattar varandra och situationen. Troligen finns här en diskrepans, varför det är intressant att studera bägge sidors bild. Finns det en skillnad i hur företag uppfattar relationen till kunden och hur kunden uppfattar relationen till företaget? Är den bild företaget och företagsledningen har av hur kunderna fungerar och uppfattar företaget korrekt? Rör det sig om en ensidig diskrepans, eller finns det möjligen missuppfattningar och vanställningar även hos kunden om hur företaget och företagsledningen resonerar och agerar. Vad beror denna eventuella diskrepans i så fall på och vilka dysfunktioner kan denna avvikelse leda till? Möjligtvis går det att lösa dessa dysfunktioner, som kanske beror på missförstånd och ignorans, genom att tydligare skapa en koppling till situationen och problemets kärna, men vilka förutsättningar har företag för att göra detta?

Vad skulle då en högre grad av överensstämmelse avseende information och kommunikation mellan parterna kunna leda till? I denna process har servicemedarbetarna en viktig roll eftersom att de är Storebrors ansikte utåt. Om då servicemedarbetarna har en betydelsefull roll hur kan företagsledningen skapa förutsättningar för att förenkla och förbättra relationen mellan servicemedarbetare och kundmedarbetare? Möjligen går denna relation att förbättra genom att företagsledningen aktivt kommunicerar kundstrategin internt och externt i organisationen. Därför är det intressant att studera vilka möjligheter som finns för Storebror att genom olika styrverktyg motivera och skapa förutsättningar för att förmå servicemedarbetare att bättre kommunicera kundstrategin.

Affärsidén och kundstrategin är två tillvägagångssätt för att kommunicera bilden av företaget och företagets kunder. En följdfråga är då om medarbetarna och kunderna uppfattar affärsidén och kundstrategin på ett adekvat sätt, eller måhända på ett direkt felaktigt sätt. Beror det kanske på att företagets kundstrategier inte är nöjaktigt utvecklade för att uppfylla företagets affärsidé? Kan kundstrategin då förbättras så att den bättre förmedlas så som företagsledningen avser och vilka aspekter bör kundstrategin inkludera för att bättre konvergera med affärsidén?

Av inledning, bakgrund och problemdiskussion följer att det att i litteraturen såväl som i praktiken finns ett intressant område att undersöka, vilket gör det intressant för oss som studenter att med ett antecipatoriskt och konsultativt perspektiv möta uppsatsens problemområden.

1.4 SYFTE OCH PROBLEMSTÄLLNING

Syfte: Att studera Storebrors kundstrategi och om den kommuniceras såsom företagsledningen avser. Med kommunicerad avses hur kundstrategin förmedlas, uppfattas och upplevs av de parter som berörs utav den. Vi ämnar även bidra med förslag till förbättringar av kundstrategin.

Av syftet uppkommer följande problemställningar: Finns det en skillnad i företagsledningens uppfattning av Storebrors kundstrategi och Lillebrors uppfattning av Storebrors kundstrategi? Hur påverkar i så fall denna skillnad relationen och samarbetet mellan Storebror och Lillebror? Går det att förbättra denna relation genom att aktivt kommunicera kundstrategin internt och externt i organisationen?

1.5 UPPSATSENS DEFINITIONER

Fallföretaget – kommer genomgående att kallas Storebror i de fall benämningen är specifik för just detta företag. Företag används då benämningen är generell för företag.

Servicemedarbetare – är de medarbetare hos Storebror som sköter påfyllning av kaffe- och varuautomater hos Lillebröderna men även de som har till uppgift att upprätthålla kontakten med Lillebröderna. Servicemedarbetarna kan enligt vår definition därmed anses vara Storebrors ansikte utåt.

Kundföretagen – kommer genomgående kallas Lillebror eller Lillebröderna i de fall benämningen är specifik för just dessa (kund) företag. Kunder eller kundföretag används då benämningen är generell för kundföretag.

Kundmedarbetare – är de kontaktpersoner hos Lillebror som sköter kontakten med Storebror. Kundmedarbetarna agerar i egenskap av Lillebrors ansikte mot Storebror.

Kundstrategi – är ett företags hela kundkoncept, hur vara och tjänst är avsedd att uppfattas, hur den tolkas av medarbetare och kund. Kundkonceptet innehåller även vilka förpliktelser som varan och tjänsten medför samt inkluderar då relationen mellan medarbetare och kund. Följaktligen inbegrips både varor och tjänster i kundstrategibegreppet, men vi har valt att framförallt fokusera på tjänstedelen.

Storebrors kundstrategi – Storebror använder sig av sin affärsidé för att kommunicera sin kundstrategi. Den del av affärsidén som härrör till kundstrategin innebär att Storebror tillhandahåller varma och kalla drycker till arbetsplatser med en kvalitet och effektivitet att kunderna är så pass nöjda att Storebror kan generera vinst.

Med kommunicerad avses hur kundstrategin förmedlas, uppfattas och upplevs av de parter som berörs utav den.

Strategi – är en genomtänkt metod för att utnyttja företagets resurser och kompetenser, förutsatt de premisser branschen och omvärlden ger.

Kund – är alla som på ett eller annat sätt efterfrågar företagets varor och tjänster. Dessa kan vara organisationer, företaget eller slutkonsumenter.

Tjänstekonceptet – Storebrors tjänstekoncept består av att distribuera drycker och matvaror på arbetsplatser. Tjänstekonceptet inkluderar påfyllning och rengöring av varu- och dryckesautomater.

Relationsbegreppet – inbegriper att båda parter bör sträva efter en relation som är bägge sidor till gagn. Därav impliceras att företag och kunder bör söka efter att identifiera och integrerar varandras behov och vidare differentiera och anpassa sitt agerande för att tillfredställa varandras behov.

Business to Business – B2B – är en interaktion företag emellan, där ett företag säljer varor eller tillhandahåller tjänster till ett annat företag.

Business to Consumer – B2C – är en interaktion ett företag och en slutkonsument emellan, där företaget säljer varor eller tillhandahåller tjänster till en slutkonsument.

Vi använder inte ovanstående två begrepp utan hänvisar till vår kunddefinition och menar att åtskillnaden mellan kundföretag och slutkonsument som sådan inte behöver göras i denna uppsats då de båda är kunder efter vår avgränsning.

Relationsmarknadsföring – RM – är marknadsföring som sätter relationen och interaktionen mellan kunder, företag och organisationer i centrum.

Management – består av ledarskap och chefskap. Ledarskap kopplas till förmågan samt viljan att omforma, t.ex. genom att skapa nya affärsidéer och utveckla visioner och strategier samt engagemang för hur dess skall implementeras. Chefskap handlar om att leda transaktioner, dvs. att använda de verktyg, resurser samt den organisationsstruktur som står till förfogande för att på bästa möjliga sätt uppnå de organisatoriska målen.

Customer Relationship Management – CRM – är relationsmarknadsföringens värderingar och strategier omsatta i praktisk tillämpning.

Activity Based Management – ABM – är aktivitetsbaserad styrning och strategier omsatta i praktisk tillämpning.

Inverted Pyramid Management – IPM – är styrning och strategier som sätter relationen mellan kunden och företagets servicemedarbetare främst.

Kvalitet – överensstämmelse mellan specifikation och krav.

Kundorientering – är den kundkänedom som företaget besitter om kundens specifika behov och tillvägagångssätten för att tillfredställa dessa.

Kärnprodukt – är den huvudsakliga produkten som företaget tillhandahåller och som är den egentliga anledningen till att företaget finns till. Storebrors kärnprodukt är pausdrycker och då framförallt kaffe. Kärnprodukten kan vara både en vara och en tjänst.

Bi- och stödtjänst – är det extra åtaganden som företaget gör för att det ska vara möjligt att nyttja kärnprodukten. Bi- och stödtjänsten inkluderar även åtaganden som förhöjer värdet av kärnprodukten. Storebrors bi- och stödtjänster är i princip själva distributionen av dryck och matvaror till arbetsplatser samt påfyllning och rengöring av dessa automater.

Varor – är de fysiska produkter som företag tillhandahåller för att tillfredställa ett kundbehov.

Tjänster – är de abstrakta åtaganden, produkter, som företag tillhandahåller för att tillfredställa ett kundbehov.

Pausdrycksbranschen – är den bransch Storebror befinner sig i som livsmedelsföretag som tillverkar, marknadsför och distribuerar system för drycker på arbetsplatser.

1.6 DISPOSITION

- Kapitel 1. I inledningskapitlet ges en introduktion och bakgrund till problemområdet dels från Storebrors perspektiv och dels från Lillebrors perspektiv. Vi beskriver hur vi intresserades för problemet. Kapitlet innehåller uppsatsens avgränsningar, dock inte de metodologiska som återfinns i kapitel två, Metod. I kapitel ett, Introduktion, hittas också problemställning samt syfte.
- Kapitel 2. I detta andra kapitel beskrivs och förklaras de metoder som används i uppsatsens framställande. Vi redogör för uppsatsens arbetsgång och studiens genomförande och beskriver då materialet som används samt hur respondent urval gjorts. Vidare diskuterar vi metodologiska utgångspunkter och avgränsningar. I metodkapitlet beskrivs även våra referensramar och de hänsynstaganden som gjorts i uppsatsen.
- Kapitel 3. Det tredje kapitlet är en litteraturstudie som främst innefattar tjänster, strategi samt styrning och kommunikation. Litteraturstudien är disponerad så att ovan nämnda litteraturavsnitt sammanförs som viktiga beröringspunkter efter att först ha beskrivits. Kapitlet fokuserar och utgår främst från ett tjänsteperspektiv.

Det tredje kapitlet innehåller även sex nykonstruerade analysverktyg. Dessa har vi valt att kalla Analysmodell 1, Analysmodell 2, Förväntanskuben samt PRM – Prosper Relations Management, Kundstrategibegreppet och Egenskaper som tjänsten bör ha för att attrahera en relationskund och en episodkund. Med stöd

av dessa modeller, begrepp och verktyg ämnas analysera kundstrategins beståndsdelar samt dess konkurrenskraft och lönsamhetspotential. Dessutom avses att studera faktorer som påverkar relationen mellan Storebror och Lillebror och hur denna kan förbättras.

- Kapitel 4. Resultatet från intervjuerna med Storebror och Lillebror återges i det fjärde kapitlet.
- Kapitel 5. Det femte kapitlet innehåller vår analys, där vi med stöd av de nykomponerade analysverktygen och den genomförda litteraturstudien analyserar empirin och dess koppling uppsatsens syfte. Analyskapitlet innehåller även förslag som kan bidra med till förbättringar för relationen mellan Storebror och Lillebror.
- Kapitel 6. Det sjätte och avslutande kapitlet innehåller en diskussion och de slutsatser som anförs.

2 METOD

2.1 INTRODUKTION OCH METODOLOGISKA AVGRÄNSNINGAR

I metodkapitlet redogörs för uppsatsens arbetsgång och här diskuteras referensramar och perspektiv samt metodologiska utgångspunkter och hänsynstaganden. I detta avsnitt beskrivs de val och de beslut vi tagit. För att möta uppsatsens problemställning och syfte avser vi initialt att genomföra en omfattande litteraturstudie och redogöra för centrala begrepp inom områdena tjänster, strategi samt styrning och kommunikation. Med denna litteraturstudie som utgångspunkt avses att konstruera ett par semistrukturerade intervjumallar, en avsedd för Storebror och en för Lillebror. Som responsen på dessa intervjuer återknyts till den tidigare litteraturen men även till extensiv litteratur, både tidigare och extensiv litteratur används i analysen och återfinns i 3 *Litteraturstudie*.

Då vi tidigare kommit i kontakt med Storebror och intresserat oss för hur företagets relation till Lillebröderna såg ut fann vi det av intresse att närmare studera denna relation för att komma fram till om parterna hade samma uppfattning om relationens status och inriktning. Vi fann också intresse i att studera om Storebrors tankar om tjänstekonceptet överensstämde med hur Lillebröderna uppfattade det och om så inte var fallet vad man då skulle kunna göra för att få en högre grad av överensstämmelse mellan Storebror och Lillebröderna. Dessutom är vi båda stora kaffedrickare och har jobbat inom restaurangnäringen och där fått möjlighet att studera kaffedrickandet på nära håll.

Uppsatsens metodologiska avgränsningar har varit;

att vi i uppsatsen valt att fokusera på Storebror i form av företagsledning och Lillebror i form av ansvariga för kontakten med Storebror. Dock är vi medvetna om att det dessutom vore intressant, men för omfattande att studera servicemedarbetarna och Lillebrors företagsledning. All information rörande servicemedarbetarna kommer således från företagsledningen och kundmedarbetarna.

att vi i uppsatsen valt en kvalitativ undersökningsansats och avgränsat primärdatainsamlingen till semistrukturerade intervjuer.

att vi i uppsatsen valt att fokusera på Storebrors tjänster då vi anser att det är där förutsättningarna för differentiering, och därav lönsamhet, finns.

att vi i uppsatsen valt att inrikta oss på Storebrors svenska marknad, av förklarliga skäl, såsom tid och språkbarriärer.

2.2 REFERENSRAMAR OCH PERSPEKTIV

Referensramar består av kunskaper, attityder samt värderingar och utgör våra samlade erfarenheter. Ofrånkomligen påverkar detta hur vi hanterar och uppfattar verkligheten, vilket naturligtvis påverkar författandet av denna uppsats. Följaktligen påverkas vi kontinuerligt eftersom tidigare erfarenheter tillsammans med nya kopplingar och slutledningar fortlöpande inspirerar oss i vårt skrivande.

Vårt gemensamma intresse för just strategi och marknadsföring är vi medvetna om skulle kunna ge oss ett smalare perspektiv, men skilda intressen som språk och psykologi har samtidigt vidgat våra referensramar på områden utanför vårt huvudämne. Vi är snart färdiga civilekonomer och denna uppsats är det sista vi gör innan vi tar ut examen. Under de år vi studerat i Lund har vi tidigare läst ett par kurser ihop, där den senaste var Strategi & Styrsystem.

I likhet med våra referensramar har vi alla olika sätt att se på tillvaron, olika perspektiv. Detta är avgörande för hur vi som författare betraktar det fenomen som ska studeras, vilket i sin tur determinerar vilka faktorer som kommer vara av vikt och därav har en väsentlig inverkan på de slutsatser vi anför.

Uppsatsen avser att undersöka och beskriva vissa fundamentala element i relationen mellan Storebror och Lillebröderna. Syftet är att konklusionen ska bidra med en insikt och förståelse för den komplexitet som området inbegriper, vilket antecipatoriskt ska få Storebror och dess medarbetare att bättre nyttja de grundläggande element som finns i relationen till Lillebröderna.

Vår roll i denna process är att i form av objektiva observatörer kunna samla in trovärdig, oberoende och kvalitativ information, genom vår goda tillgång till både Storebror och Lillebror. Detta möjliggörs genom att vi intar ett konsultativt perspektiv. Med vårt konsultativa perspektiv hoppas vi kan bidra med förståelse och lärdom för både Storebror och Lillebröderna. Under intervjuerna och i analysen av desamma har vi haft olika perspektiv för att öka vår förståelse för det fenomen vi valt att studera. Under kontakten med Storebror har vi haft ett ledningsperspektiv då respondenterna ingick i företagsledningen. I kontakten med Lillebror har vi avsett att inta ett kundperspektiv.

2.3 ÄMNESVAL OCH UNDERSÖKNINGSOBJEKT

Att studera kundstrategi och relationer parter emellan valdes eftersom vi båda finner ämnet fängslande och spännande. Strategi, men framförallt marknadsföring inbegriper ett komplext möte mellan människor, och det är just denna interaktion som engagerar och fånglar oss. Att vi valde att studera Storebror och hur deras kundstrategi kommuniceras beror på att undersökningsobjektets omfattning ansågs rimligt och att vi var nyfikna på utfallet av studien. Då vi genom tidigare arbete kommit i kontakt med Storebror känns det naturligt att fortsätta samarbetet, men även intressant att studera relationen mellan Storebror och Lillebror.

Våra nyckelord vid litteraturstudien var tjänster, strategi samt styrning och kommunikation. Initialt insamlades en litteraturgrund som i efterhand koncentrerades för att konvergera med uppsatsens syfte. Därför beskrivs ganska utförligt ovan nämnda litteratur för att sammanföra dessa i fyra nykonstruerade analysverktyg.

2.4 UNDERSÖKNINGSANSATS

Vid undersökande studier finns det olika sätt att närma sig verkligheten. De tillvägagångssätt som omnämns mest frekvent i litteraturen rör motsatstermer såsom positivism och hermeneutik samt deduktion och induktion.³⁰ Vidare använder man sig vid datainsamling av kvantitativa samt kvalitativa metoder och diskuterar huruvida metoderna äger validitet och reliabilitet.³¹

2.4.1 Hermeneutisk-dialektisk undersökningsansats

Uppsatsens val av vetenskaplig ansats är den hermeneutisk-dialektiska, eftersom syftet har varit att få en kunskapsutveckling genom att tidigare kunskap satts in och fått ny mening i en ny kontext. Dialektiken har sitt ursprung från Sokrates vilken i sin pedagogik inbegrep en aktiv dialog med negationer, frågor och svar.³² Avsikten har varit att successivt kunna öka förmågan att förstå enskilda företeelser genom att sätta in dem i sammanhang. Därigenom får man bättre förståelse för helheten vilket i sin tur leder till att man förstår delarna på ett nytt sätt med fördjupad insikt.³³ Vi avsåg att med vår studie få en bild av hur Storebror och Lillebror såg på relationen dem emellan. Därför ansåg vi det passande att analogt med vår vetenskapliga ansats att kontinuerligt komplettera empirin med litteratur inom tjänster, strategi, styrning samt kommunikation. Den specifika kunskap vi fick genom empirin nyttjades för att skapa insikt om hur relationen mellan Storebror och Lillebror uppfattades.

De empiriska studier som genomfördes i uppsatsen var av den dignitet att de huvudsakligen gav stöd för den hermeneutisk-dialektiska vetenskapsansatsen och inte den positivistiska. En hermeneutisk ansats innebär följaktligen att skapa förståelse för den mening och innebörd samt de värderingar som finns i en annan individs handling och beteende samt i den dialog som uppstår mellan individer.³⁴ Det hermeneutiska tillvägagångssättet förutsätter att det går att finna förståelse för ett händelseförlopp genom att tolka och sammanfoga det som finns i individers medvetande till en meningsfull helhet, där helheten skapar en vidare förståelse än delarna.³⁵

³⁰ Wedin, L. et al., *Psykologiska Undersökningsmetoder*, 1995; se även Holme, I. et al., *Forskningsmetodik om Kvalitativa och Kvantitativa metoder*, 1991

³¹ Wedin, L. et al., *Psykologiska Undersökningsmetoder*, 1995; se även Holme, I. et al., *Forskningsmetodik om Kvalitativa och Kvantitativa metoder*, 1991

³² Egidius, H., *Psykologi Lexikon*, 1997

³³ Wedin, L. et al., *Psykologiska Undersökningsmetoder*, 1995

³⁴ Lundahl, U. et al., *Utredningsmetodik för Samhällsvetare och Ekonomer*, 1992

³⁵ Wedin, L. et al., *Psykologiska Undersökningsmetoder*, 1995

2.4.2 Abduktiv undersökningsansats

Uppsatsens val av metod är den abduktiva eftersom denna metod utnyttjar den dialektik som finns mellan empiri och teori samt frambringar en kunskapsutveckling analog med den hermeneutisk-dialektiska vetenskapsansatsen.³⁶ Vår avsikt har varit att få en insikt och förståelse för den situation som Storebror och Lillebror befinner sig i. Vi har utgått från litteratur för att skapa en förståelse för det fenomen vi sedan empiriskt studerat. Denna empiri har sedan kopplats åter till litteraturen och har på så sätt givit oss en ny och vidare förståelse för det fenomen som studerats. En abduktiv kunskapsgenerering alstras genom att teser och antiteser kontrahenteras för att sedan övervinnas genom att dessa samordnas i mer övergripande synteser.³⁷ Abduktion kan beskrivas som en kombination av den deduktiva samt den induktiva metoden och innebär att slutledningarna utgår från att en företeelse förklaras medelst nykonstruerade begrepp och antaganden.³⁸ Vårt tillvägagångssätt har just varit att med hjälp av empirin och litteraturen utforma egna antaganden och nykonstruerade begrepp. I den abduktiva forskarens konklusion är översatsen sann men undersatsen, och därmed slutsatsen, endast sannolik. Detta innebär således att våra slutsatser som delvis bygger på egna nykonstruerade begrepp endast är sannolika.

2.4.3 Studieansats

Uppsatsens val av studieansats är icke-experimentell och i form av semistrukturerade intervjuer. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att de är relativt öppna trots att vissa frågor är klart preciserade och denna metod väl fångar respondenternas tankar och värderingar.³⁹ Semistrukturerade intervjuer anser vi också stödjer vårt objektiva angreppssätt, där vi inte har något intresse att framhäva någon part i relationen, vilket med denna intervjuform skapar en bra grogrund för ärliga svar. En ytterligare fördel som intervjuer har är att intervjuaren etablerar en öppen relation till respondenten som bidrar till spontanitet och därför kan belysa problemet på ett mer naturligt sätt.

Vi diskuterade även huruvida vi initialt skulle studera problemet med hjälp av en enkätundersökning. Detta skulle vara lämpligt om vi hade haft mer tid för att först kartlägga tendenser och fördelningar som hade kunnat ligga till grund för våra semistrukturerade intervjuer.⁴⁰ Tidsaspekten tvingade oss att prioritera studerandet av attityder och värderingar hos Storebror och Lillebror, utan att först genomföra enkäter. En semistrukturerad intervju är bättre då vi sökte kunskap om undersökningsobjektens tankar och projektioner. Dessutom har vi bra kontakt med Storebror och Lillebror, vilket föranleder oss att välja denna studieansats som med all lämplighet tillgodoser studiens hermeneutisk-dialektiska ansats och abduktiva metod.

³⁶ Alvesson, M., et al., *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Undersökning*, 1994

³⁷ Kopala, M. et al., *Using Qualitative Methods in Psychology*, 1999; se även Egidius, H., *Psykologi Lexikon*, 1997

³⁸ Alvesson, M. et al., *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Undersökning*, 1994

³⁹ Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000.

⁴⁰ Esiasson, P. et al., *Konsten att Studera Samhälle, Individ och Marknad*, 2003

2.4.4 Kvalitativ undersökningsansats

Uppsatsens val av undersökningsmetod är en kvalitativ ansats. Detta eftersom det fenomen vi avser att studera, Storebrors och Lillebrors perception av Storebrors kundstrategi, kräver en mer grundligt undersökning. Dessutom hade vi god kontakt med Storebror och Lillebror, vilket gav oss möjlighet att genomföra en tämligen ingående kvalitativ studie med hjälp av semistrukturerade intervjuer. En kvalitativ metod används vanligen om syftet med undersökningen är att söka en djupare förståelse för det problem som studeras.⁴¹ Insamlandet av informationen som ligger till grund för det empiriska materialet görs på ett, i kvantitativ mening, relativt ostrukturerat och osystematiskt förfaringssätt. Centralt för undersökningsmetoden är intervjuer och observation, vilka också ligger till grund för insamlingen av nödvändig data.⁴²

2.4.5 Datainsamlingsmetod och datakällor

Uppsatsen val av datakällor har initialt varit sekundärdata som kompletterats med primärdata, vidare har vi återigen sökt extensiv sekundärdata som knutits åter till extensiv primärdata. Den primärdata som använts är i form två semistrukturerade intervjumallar, en till Storebror och en till Lillebror. Valet att använda semistrukturerade intervjuer baseras på denna metods möjlighet att på ett djupare plan penetrera respondenternas tankar och värderingar.⁴³ Sekundärdata som använts är forskningsartiklar och litteratur inom strategi, marknadsföring samt kommunikation och styrning men även tidigare uppsatsarbeten och samlades in via bibliotek och databaser. Till stor nytta i materialsökandet har varit att följa källförteckningar och hänvisningar i de sekundärdata som studerats.

Ovannämnda växelverkan är analog med uppsatsens hermeneutisk-dialektiska ansats och kvalitativt abduktiva metod. Arbetssättet skapade ett teoretiskt ramverk där andra forskningsansatser belystes och hade till följd att en översiktbild, för hur problem tidigare hanterats samt vilka angreppssätt som då nyttjats, formades.

⁴¹ Kopala, M. et al., *Using Qualitative Methods in Psychology*, 1999

⁴² Lundahl, U. et al., *Utredningsmetodik för Samhällsvetare och Ekonomer*, 1992

⁴³ Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000

2.4.6 Reliabilitet och validitet

Vid intervjuer sker en interaktion mellan respondenten och intervjuaren, vilket leder till s.k. respondenteffekter. Detta påverkar validiteten då forskarna skiljer sig åt vad gäller perspektiv och referensramar, vilket kan leda till diskrepans i huruvida information interpreterades eller inrapporterades. Analogt kan därför respondenterna skilja sig åt rörande den information de lämnar. Effekten riskerar då att öka med den kontentan att studiens resultat förlorar i relevans och betydelse. Medvetenheten om detta innebär inte att problemet försvinner men att vi kunde reflektera över detta. Att vi dessutom använt olika tekniker vid samma tillfälle för insamling av primärdata, s.k. triangulering, påverkar validiteten positivt.⁴⁴

Som grund för intervjun låg två formaliserade frågemallar som intervjuaren utgick från och kunde relatera till, vilket även underlättade replikation.⁴⁵ Urvalet av respondenter gjordes noggrant och i samförstånd med, men inte styrt av, Storebror. Semistrukturerade intervjuer är kvalitativa av sin karaktär, vilket medför att reliabiliteten är svagare i sitt fundament.⁴⁶ För att nå en hög reliabilitet bör intervjun mäta samma sak varje gång och detta kan vi inte veta, men vad vi med all säkerhet kan stödja oss till är att variablerna i den semistrukturerade intervjun besitter vissa förutsättningarna för att en del variabler kan hållas konstanta. Slutsatsen blir att underökningen får anses inneha acceptabel validitet och reliabilitet.

2.5 PRAKTISKA TILLVÄGÅNGSSÄTT

Nedan redogörs för uppsatsens praktiska genomförande. Först beskrivs studiens urvalsprocess, sedan undersökningsmaterialet samt hur undersökningsmaterialet insamlats och hur de semistrukturerade intervjumallarna framstälts. Slutligen beskrivs hur analysmodellerna konstruerats men även hur tillvägagångssättet för att analysera det empiriska materialet praktiskt gått till.

2.5.1 Urval

Undersökningens urval har gjorts i samförstånd med Storebror och vi valde efter uppsatsens syfte, som var att studera, och förbättra kundstrategin så att den kommuniceras såsom Storebror avser, men även bidra med förslag på förbättringar, de respondenter hos Storebror och hos Lillebror som ansågs kunna bidra med nyttig information. Hos Storebror valdes VD respektive vVD, som båda kan tillskrivas ha god insikt om företagets strategi och marknadsföring. Hos Lillebror valdes de personer som var ansvariga för kontakten med Storebror, med varierande positioner inom Lillebror.

⁴⁴ Esiasson, P. et al., *Konsten att Studera Samhälle, Individ och Marknad*, 2003

⁴⁵ Dahmströms, K., *Från Datainsamling till Rapport*, 1996; se även Birgenstam, P., *Samtals- och Intervjuteknik*, 1998

⁴⁶ Kopala, M. et al., *Using Qualitative Methods in Psychology*, 1999; se även Eneroth, B., *Hur Mäter Man "Vackert"? – Grundbok i Kvalitativ Metod*, 1992

2.5.2 Material

Undersökningsmaterialet bestod av två semistrukturerade intervjumallar; en till Storebror och en till Lillebror. Syftet med de semistrukturerade intervjuerna skiljde sig åt, men även respondenterna, då dessa besatt olik kompetens och i varierande grad var insatta i den aktuella problematiken. Intervjumallarna konstruerades efter några generella huvudfrågor som kompletterades med några mer specifika frågor. Tanken var att frågorna skulle vara så pass öppna att de kunde leda in på fler intressanta områden.

De semistrukturerade intervjuerna som utgick till Lillebror syftade till att undersöka attityder och värderingar om Storebrors kundstrategi, tjänster och produkter men även eventuella förbättringar. (Bilaga 1)

De semistrukturerade intervjuer som genomfördes med Storebror representanter gjordes för att undersöka företagets kundstrategier samt vilka intentioner och mål dessa syftade till, men även hur kundstrategin kommuniceras. (Bilaga 2)

2.5.3 Datainsamling

Undersökningens datainsamlingen skedde genom att vi vid ett tjugotal tillfällen träffade representanter från Storebror och Lillebror.

Intervjuerna varade i mellan 30-60 minuter och genomfördes i en relativt lugn och avslappnad miljö. Alla sessioner, givetvis med deltagarnas medvetande, bandades med hjälp av en minidisc. Det inspelade materialet transkriberades sedan för att på bästa sätt säkerställa den av respondenterna uttalade informationen. För att inte besvära deltagarna och äventyra deras anonymitet och integritet behölls inspelningen endast under de fyra timmar som följde på intervjun. Detta tvingar försöksledarna att i direkt anslutning sammanställa intervjun vilket medför två omedelbara effekter. Dels att försöksledarnas perception av sessionerna kan behållas starkare, men även en negativ effekt då försöksledarna möjligen kvarhåller vid de första intryck som kan vara snäva och inskränkta. Nettovinsten av vår konstruktion får anses överväga alternativa lösningar.

2.5.4 Analysverktyg

I uppsatsen har använts sex analysmodeller, eller analysverktyg, som inspirerats av olika litteraturansatser, och antingen vidareutvecklats eller mer eller mindre konstruerats av uppsatsförfattarna. Analysmodellerna har i analysen använts som stöd för att koppla litteraturstudien till empirin. 3.2.8 *Analysmodell 1* och 3.2.9 *Analysmodell 2* är en sammanblandning av olika tänkare inom strategiforskningen med fokus på omvärlds- och branschanalyser samt resurs- och kompetensanalyser. Uppsatsförfattarna sammankopplade, från dessa tänkare, de delar de ansåg vara mest centrala för uppsatsens syfte som sedan

nyttjades för att bilda ett teoretiskt ramverk som modellerna skapades utifrån. 3.4.15 *Förväntanskuben* är en helt ny konstruktion som illustrerar hur motivation och förväntan påverkar hur en relation skapas och hur den uppfattas. Kuben är grafiskt inspirerad av ett förhandlingsrum bestående av fyra hörn. Varje hörn i Förväntanskuben är beroende av hur parterna kognitivt förväntar sig hur hörnen är uppbyggda och utav vad. Därför är Förväntanskuben inspirerad av ansatser som beskriver det mötet som inträder vid en förhandling och rekryteringssituation. Detta kopplas till parternas förväntan av vad de olika hörnen är uppbyggda utav samt hur detta påverkar beteendet hos parterna. Den fjärde analysmodellen är 3.4.16 *Prosper Relations Management – PRM*, som är en sammankoppling av tre managementansatser; CRM, ABM och IPM. PRM lyfter ut och kopplar samman centrala delar från dessa till en uppsatsspecifik managementansats. Vidare har uppsatsförfattarna i 3.4.14 *Kundstrategibegreppet* utvecklat kundstrategibegreppet utifrån gängse litteratur om kundstrategi och kompletterat denna med ovannämnda managementansatser. Sista analysverktyget, *Figur 3.3.8 Egenskaper som tjänsten bör ha för att attrahera episodkunder alternativt relationskunder* kopplar kvaliteter som tjänsten bör ha för att tilltala olika typer av kunder.

För att analysera det empiriska materialet har först alla intervjuer transkriberats. Efter detta har utmärkande detaljer och stycken sammanfattats för att användas i analysen. Empirisammanfattningen har sedan med stöd av analysmodellerna och litteraturstudien tolkats i analysen.

2.6 KÄLLKRITIK OCH KÄLLOR TILL MÄTFEL

Respondenterna i studien är relativt välutbildade och frågornas karaktär får anses som icke integritetskränkande för respondenten. Detta påverkar det faktum att svaren bör bli sanningsenliga och ärliga, men även korrekt uppfattade. Dessutom påverkade det faktum att respondenternas anonymitet säkrats, något som föranledde dem att mer öppet konfrontera våra frågor. Vid intervjun med Storebror var givetvis anonymiteten begränsad då endast två respondenter intervjuades. Intervjueffekten i undersökningen är naturligtvis framträdande i semistrukturerade intervjuer då interaktionen mellan respondent och intervjuare där är stor. Undersökningen har genomförts vid tillfällen då intervjuarna varit förbereda och utvilade, vilket stärkt deras förmåga att utföra studien konsekvent.

Källkritik är en metod för att värdera sanningshalten och bedöma trovärdigheten om sakliga förhållanden i den primärdata och den sekundärdata som studeras. Vanligen används samtidskrav, tendenskritik samt beroendekritik som kriterier för att bedöma källor.⁴⁷ Esiasson et al. inkluderar även äkthetsbegreppet vid bedömning av källors relevans, i den s.k. Ädel-Ost modellen.⁴⁸ Primärdata är vanligen berättelser och för att studera dessa berättelsers relevans har vi använt denna modell. Äktheten får anses god då vi träffat respondenterna i person under tjänst. Dessutom är det osannolikt att de skulle ha ljugit om huruvida de

⁴⁷ Eriksson, L. T. et al., *Att Utreda, Forska och Rapportera*, 1994

⁴⁸ Esiasson, P. et al., *Konsten att Studera Samhälle, Individ och Marknad*, 2003

verkligen var anställda på det aktuella företaget och innehade just den aktuella tjänsten. I de fall som respondenterna refererat till någon annan kan äktheten dock ifrågasättas.

Oberoende kriteriet får ses som uppnått då vi dels haft möjlighet att kontrollera mycket av den givna informationen och dels har avståndet mellan respondenten och det som respondenten berättar varit litet. Detta betyder att informationen som eftersökts inte vandrat genom flera led utan respondenten har i de flesta fall givit primärdata. Den information som eftersökts är aktuell i nutid, vilket medför att samtidskriteriet uppfyllts. Undantaget är den fråga som rörde det första tillfälle som kontakten mellan Storebror och Lillebror togs och de kriterier som då användes för kontraktet. Detta tillfälle sträckte sig vid några intervjuer ett par tre år tillbaka i tiden, varför denna information kan ha påverkats av tidens gång. Respondentens tendens inkluderar vilka motiv respondenten har samt vilken bild av sig själv denne vill ge. Vi har bemött och behandlat respondenterna på ett sätt att som tydliggjort vårt oberoende och objektivitet, vilket bidragit till att tendenskriteriet uppfyllts. Detta då våra respondenter inte haft några tydliga motiv till att förvränga sanningen.

För att kunna bedöma huruvida den vetenskapliga litteratur vi använt uppfyller de kriterier som beskrivs ovan hade information om författarnas forskningsprocess krävts. De artiklar vi använt oss av är publicerade i välrenommerade och erkända tidskrifter, något som säkerställer att källkritikskraven är uppfyllda. Författarna är dessutom verksamma vid ansedda universitet, vilket föranleder oss att anta att hänsyn är tagen till samtidskrav, tendenskritik och beroendekritik. Vi har haft för avsikt att söka ursprungskällan, men på de områden där vedertagen kurslitteratur funnits valt denna. Vi är samtidigt medvetna om att framförallt den amerikanska delen av litteraturen möjligen kan karaktäriseras av en delvis frånvänd hållning till forskning utanför det egna landets gränser. Detta är något som bör beaktas när slutsatser görs med hjälp av nämnd forskningslitteratur.

2.7 METODSAMMANFATTNING

I en kvalitativ undersökning är det våra samlade erfarenheter, kunskaper, attityder och värderingar som bildar våra referensramar och perspektiv. Något som helt naturligt påverkar hur vi uppfattar och beskriver de observationer som görs, vilket i sin tur bestämmer vad vi väljer att lägga tonvikt på och de slutsatser vi anför.

Som kvalitativa forskare är vi deltagande observatörer av det fenomen som observeras och har under kortare tid befunnit oss tillsammans eller i direkt anslutning till de individer som vi avsåg att undersöka. I vår studie var vi två observatörer som medverkade och samlade in material, vilket per definition förde med sig att ett ökat antal referensramar och perspektiv. Det finns en risk för diskrepans mellan observatörerna som kan visa sig i att det uppkommer divergens i hur information tolkas och rapporteras. Vi ämnade motverka detta genom att konvergera de tillvägagångssätt som användes och de förfarande som nyttjades vid våra semistrukturerade intervjuer. Följaktligen påverkas resultatet av dels den skiljaktighet som fanns mellan intervjuaren och respondenten samt dels den divergens som fanns mellan observatörernas perspektiv och referensramar. Att vi var medvetna om dessa olika deficit gjorde att de lättare kunde undvikas och motverkas.

Studiens vetenskapliga ansats är hermeneutisk-dialektisk då studiens syfte var att få ny kunskap genom att tidigare kunskap tillämpats och fått ny mening i ett nytt sammanhang. Studiens val av metod är den abduktiva då denna metod utnyttjar den dialektik som finns mellan empiri och teori. En undersökning är naturligtvis inte bättre än summan av kvaliteten på mätmetodernas delar och för att mäta en undersöknings kvalitet används begreppen reliabilitet och validitet. Huruvida begreppen är plausibla vid en kvalitativ undersökning diskuteras flitigt i litteraturen.⁴⁹

Generellt förespråkar uppsatsförfattarna den logiskpositivistiska ansatsen, med vilken menas att endast två sorters påståenden har vetenskaplig giltighet, och därav sann reliabilitet och sann validitet. Dessa är logiska och matematiska satser som är oberoende av all erfarenhet men diskursivt självklara samt de satser om sådan verklighet som låter sig observeras empiriskt. Följaktligen kan därför denna studies reliabilitet och validitet utifrån ovan diskuteras. Detta medför ingalunda att studien saknar relevans, men att detta bör finnas i åtanke då det här förordas; att det i en hermeneutisk-dialektisk och abduktiv studie inte fullständigt går att dra några ontologiskt nomotetiska denotationer från en undersökningsideografisk iakttagelse.

⁴⁹ Kopala, M. et al., *Using Qualitative Methods in Psychology*, 1999; se även Eneroth, B., *Hur Mäter Man "Vackert"?* – *Grundbok i Kvalitativ Metod*, 1992

3 LITTERATURSTUDIE

3.1 INTRODUKTION TILL LITTERATURSTUDIEN

I detta avsnitt kommer olika ansatser att diskuteras utifrån litteratur rörande tjänster, strategi samt styrning och kommunikation, för att studera om Storebrors kundstrategi kommuniceras såsom företaget avser. Uppsatsen avser även att bidra med förslag till förbättringar, varför olika managementansatser och styrverktyg är beskrivna för att visa på hur Storebror praktiskt kan gå till väga. Litteraturavsnittet är indelat i de tre underavsnitt som anses mest betydelsefulla för uppsatsen; *3.2 Strategi*, *3.3 Tjänster* och *3.4 Styrning och Kommunikation*. Genomgången är disponerad så att varje litteraturavsnitt klargörs och beskrivs utifrån dess bakgrund och element. Varje underavsnitt sammanförs i beröringspunkter och analysmodeller och -verktyg, för att tillsammans bilda en referensram som uppsatsen ämnar falla tillbaka på. Denna referensram ämnar sammanföra ekonomisk litteratur med ansatser från beteendevetenskapen, eftersom tjänster och relationer är centrala inslag i uppsatsen.

Således ligger litteraturstudiens tyngdpunkt på tjänstedelen av kundstrategin. Storebrors kärnprodukt är relativt standardiserad, varför Storebrors möjlighet till differentiering framförallt ligger via tjänstekonceptet. Av detta kom uppsatsens definition av kundstrategi, definitionerna återfinns i sin helhet i *1.5 Uppsatsens definitioner*, att vara hur framförallt tjänst, men givetvis även varor, är avsedda att uppfattas. I definitionen av kundstrategin ingår även relationen mellan medarbetare och kund samt hur kundstrategin tolkas av medarbetare och kund.

Kund är alla som på ett eller annat sätt efterfrågar Storebrors varor och tjänster. Kunden kan följaktligen vara ett företag, en organisation eller en slutkonsument. Därav görs inte distinktionen huruvida kunden är ett företag eller en konsument, eftersom båda är kund efter uppsatsens definition, se *1.5 Uppsatsens definitioner*. Relationen mellan servicemedarbetaren och kundmedarbetaren betonas som en förhandling på individnivå, och relationen mellan dessa studeras med inslag av både ”företag till företag” och ”företag till konsument” litteratur. Kundbenämningen, tillsammans med uppsatsens definition av strategi, en genomtänkt metod för att utnyttja företagets resurser och kompetenser, förutsatt de premisser branschen och omvärlden ger, får anses som analog med ovan definition av kundstrategi.

3.1.1 Introduktion till strategiavsnittet

I strategiavsnittet beskrivs grundläggande strategielement. Litteraturstudien inleds med en introduktion till strategibegreppet där olika strategiska perspektiv åskådliggörs. Därefter utvecklas analysmetoder inom strategiforskningen såsom omvärlds- och branschanalys samt resurs- och kompetensbaserad analys. Nämnade analysmetoder har, som strategiska verktyg, på senare år blivit allt mer betydande för att kunna bemöta externa och interna förändringar. Med hjälp av strategiavsnittet konstrueras två analysmodeller. 3.2.8 *Analysmodell 1* som med stöd av litteraturstudien avser identifiera Storebrors viktigaste resurser utifrån omvärldens, branschens och företagets förutsättningar. Med stöd av 3.2.9 *Analysmodell 2* avses studera lönsamhetspotentialen hos dessa kritiska resurser hos Storebror. Dessa analysmodeller återfinns efter strategiavsnittets sammanfattning.

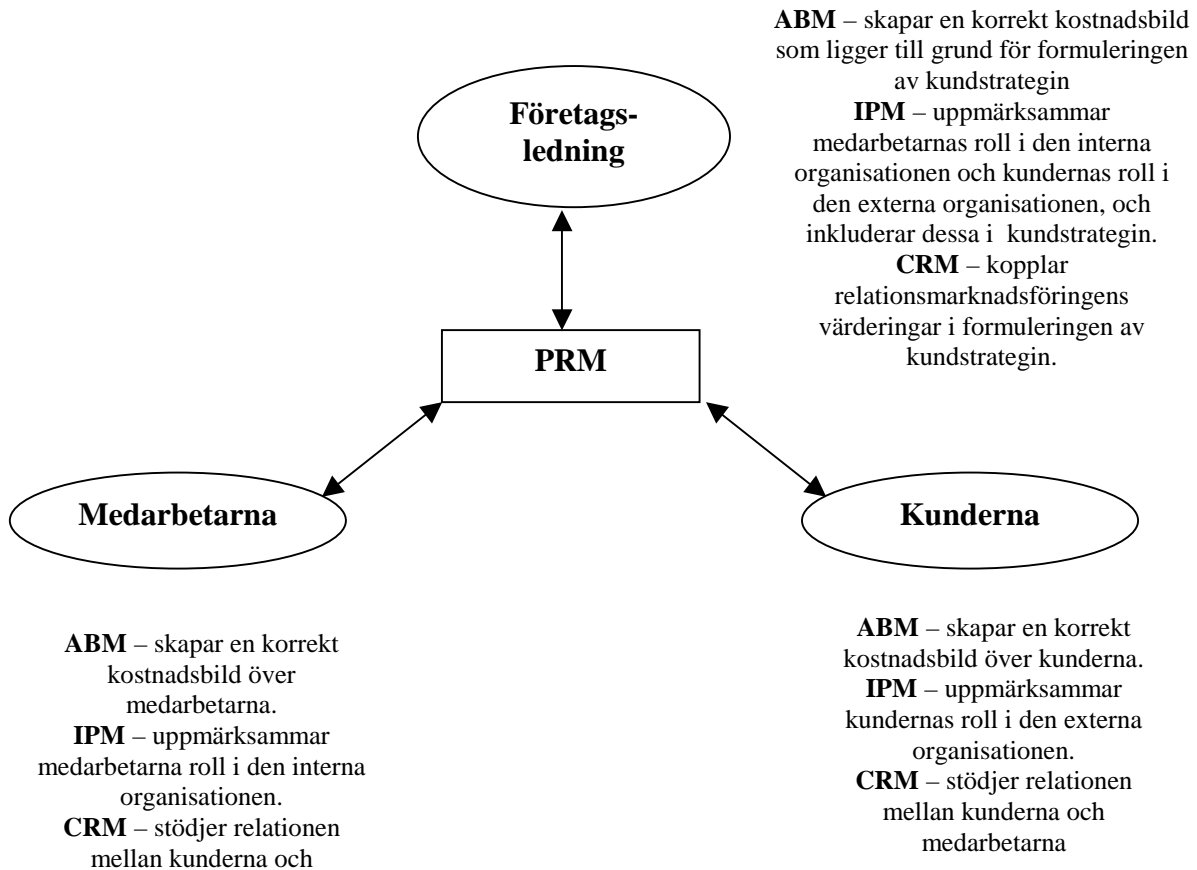
3.1.2 Introduktion till tjänsteavsnittet

Litteraturstudiens strategiavsnitt följs av tjänsteavsnittet, där mot bakgrund av kärnproduktens relativa standardisering gjorts att Storebrors möjlighet att konkurrera framförallt sker via företagets tjänstekoncept. Storebrors kundstrategi kan därför ses som ett verktyg för att kommunicera företagets tjänstekoncept till Lillebror. Tjänstekonceptet influeras av förhållandet mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, varför denna relation är återkommande i uppsatsen. Tjänsteavsnittet avser att beskriva och tydliggöra olika relationsmarknadsföringsbegrepp och på så sätt åskådliggöra relationsmarknadsföringens funktion i kundstrategin. Psykosociala aspekter belyses även för att åskådliggöra beteendevetenskapliga aspekter på marknadsföring som kanske kan förklara motivation och handlande i olika kontext som ekonomisk teori förbiser.

3.1.3 Introduktion till styrning och kommunikation

I litteraturstudiens avslutande avsnitt redogörs för organisatoriska verktyg, t.ex. belöning, urval och rekrytering samt kommunikation, som används för att styra och förändra kundstrategin. Dessutom framställs även begrepp inom motivation och förhandling, vilka ingår som beståndsdelar i det nykonstruerade analysverktyget 3.4.15 *Förväntanskuben*. Därefter beskrivs management och tre managementansatser, 3.4.8 *Management* samt 3.4.9 *Customer Relationship Management – CRM*, 3.4.10 *Activity Based Management – ABM* och 3.4.11 *Inverted Pyramid Management – IPM*, som är varianter på styrverktyg. Dessa tre managementansatser, CRM, ABM och IPM, sammankopplas i 3.4.16 *Prosper Relations Management – PRM* till en nykonstruerad och uppsatsspecifik managementansats. Kopplingen dessa emellan illustreras av uppsatsförfattarna i *Figur 3.1.3; PRM – influerat av CRM, ABM och IPM* nedan. I 3.4.14 *Kundstrategibegreppet* utvecklar uppsatsförfattarna sin bild av kundstrategin med stöd av framförallt 3.2.6 *Kundstrategi* och ovannämnda managementansatser. Dessa analysmodeller och -verktyg återfinns efter styrnings och kommunikationsavsnittets sammanfattning.

Nedan illustreras hur PRM inspirerats av managementansatserna CRM, ABM och IPM i *Figur 3.1.3; PRM – influerat av CRM, ABM och IPM*



Figur 3.1.3; PRM – influerat av CRM, ABM och IPM

3.2 STRATEGI

Kundstrategi är centralt för uppsatsen, varför nedan beskrivs och tydliggörs olika strategibegrepp. Analogt med uppsatsens avgränsningar fokuseras i huvudsak på den del av kundstrategibegreppet som berör Storebrors tjänsteutbud, då det är differentieringsmöjligheter fanns.

Det enda verktyg Storebror i dagsläget förfogar över för att föra ut sin kundstrategi är affärsidéen. Därför är det lämpligt att mer ingående beskriva de delar som nyttjas vid analysen av kundstrategin, varför olika strategiska perspektiv och strategiska analysmetoder redogörs. Strategiavsnittet fortsätter med en kortare litteratursammanställning som nyttjas som stöd vid konstruerandet av 3.2.8 *Analysmodell 1* och 3.2.9 *Analysmodell 2*. Sammanställningen i *Figur 3.2.6; Strategi ur olika perspektiv, fyra utmärkande element* belyser metodiskt hur olika tänkare betraktar strategibegreppet. Med hjälp av redogörelsen nedan konstrueras nämnda analysverktyg som ligger till grund för utvärderingen av Storebrors kundstrategi. Dessa verktyg återfinns sist i strategiavsnittet åtskilt från gängse litteratur.

3.2.1 Bakgrund

Återkommande i den strategiska litteraturen poängteras vikten av en klart formulerad och övergripande strategi som delas av alla i företaget.⁵⁰ Senge menar att organisationen bör eftersträva en gemensam vision där ledningens roll är att underlätta så att medarbetarnas individuella personliga visioner får plats inom ramen för den gemensamma visionen.⁵¹ Följaktligen bör det finnas en kongruens mellan företagets kollektiva mål och strategier för att nå dessa, samt medarbetarnas individuella mål och strategier för att nå dessa.⁵²

Mintzberg et al. beskriver strategi som både mål och som medel och innefattar det tillvägagångssätt som väljs för att komma från en position till en annan på kortast möjliga tid och med minsta svårighet tack vare de konkurrens fördelar som finns till hands.⁵³ En klagörande definition är:

*Strategier är genomtänkta metoder för att utnyttja resurser och kompetenser genom att konstruera ett medvetet mönster av beslut och handlingar.*⁵⁴

⁵⁰ Mintzberg, H. et al., *The Strategy Process*, 1995; se även Johnson, G. et al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002; Bengtsson, L. et al., *Strategisk Planering* i Samuelson, *Controllerhandboken*, 2001

⁵¹ Senge, P., *The Dance of Change*, 1999

⁵² Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, 1995

⁵³ Mintzberg, H. et al., *The Strategy Process*, 1995; se även Johnson, G. et al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002

⁵⁴ Definitioner efter Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, 1995; Mintzberg, H. et al., *The Strategy Process*, 1995; Bengtsson, L. et al., *Strategisk Planering* i Samuelson, *Controllerhandboken*, 2001

Hamel menar att alla företag har en vision och ett verksamhetsmål samt en strategi för hur dessa skall uppnås.⁵⁵ Strategin skall verka som beslutsstöd i organisationen och leda medarbetarna i specifika situationer samt fungera som redskap för samverkan och kommunikation.⁵⁶

Enligt Bengtsson är en framgångsrik strategi uppbyggd av dels en intern bedömning och dels en extern bedömning.⁵⁷ Strategin ska, enligt Kotler et al., beröra företagets mål och syften, vilka ska vara enkla, konsistenta och långsiktiga.⁵⁸ Vidare ska strategin bidra med en förståelse för omgivningen och omvärlden samt slutligen på ett sakligt och trovärdigt sätt betrakta och värdera företagets egna resurser och kompetenser. Strategins förutsättning att vara framgångsrik baseras, enligt Grant, följaktligen på huruvida företaget bevakar och nyttjar dessa interna och externa bedömningar samt hur implementeringen utfaller.⁵⁹

Hax et al. innefattar i sitt strategibegreppet tre grundläggande element; hur man attraherar de bästa medarbetarna, hur man attrahera de bästa kunderna och hur man skapar ekonomiskt värde.⁶⁰ I det senare är det centrala syftet att skapa en överlägsen och varaktig lönsamhet på lång sikt. Implicit i detta ligger tre antaganden att strategin ska vara överlägsen i det avseende att den är en kostnads- såväl som utvecklingsledare. Med varaktig menas att den är anpassningsbar för förändringar i konkurrenslandskapet. Lönsam på långsikt betyder att strategin på lämpligt sätt kalkylerar den risk och osäkerhet som existerar i gränslandet mellan kortsiktiga vinster samt långsiktiga investeringar. Detta innebär att ekonomiskt värdeskapande inte säger något om hur värdet skapats utan enbart är en bekräftelse på att strategin fungerat.⁶¹

Hur företaget attraherar de bästa medarbetarna och de bästa kunderna, förklarar, enligt Hax et al., varför och hur ett ekonomiskt värde genereras.⁶² De bästa kunderna attraheras genom en djupare relation till kunden, vilket medför ett mer riktigt och korrekt tjänste- och varuerbudande och mer lojala kunder. Gummesson beskriver detta som grundläggande för lönsamheten, då det generellt är mer kostsamt att skaffa nya kunder än att vårda gamla kunder.⁶³ Bartlett et al. menar att strategin för att attrahera och behålla kompetent personal till stor del beror på hur olika styrverktyg, såsom belöningsystem och rekrytering, kommuniceras.⁶⁴

⁵⁵ Hamel, G., *Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, 1991

⁵⁶ Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

⁵⁷ Bengtsson, L. et al., *Strategisk Planering* i Samuelson, *Controllerhandboken*, 2001; se även Johnson, G. et. al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002; Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

⁵⁸ Kotler, P et. al., *Principles of Marketing*, 1999

⁵⁹ Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

⁶⁰ Hax, A. et. al., *The Delta Model – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, 2001

⁶¹ Hax, A. et. al., *The Delta Model – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, 2001

⁶² Hax, A. et. al., *The Delta Model – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, 2001

⁶³ Gummesson, E., *Från 4P till 3OR*, 2000; se även Hax, A. et. al., *The Delta Model – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, 2001; Berglund, R. et. al., *Intellectual Capitals Leverage on Market Value*, 2002,

⁶⁴ Bartlett, C et. al., *Building Competitive Advantage Through People*, 2002; se även Berglund, R. et. al., *Intellectual Capitals Leverage on Market Value*, 2002,

3.2.2 Strategiska perspektiv

Två alternativa perspektiv att betrakta det sätt företag formar sin strategi utifrån är designperspektivet och processperspektivet.⁶⁵ Designperspektivet är ett rationellt och analytiskt synsätt där tillvägagångssätt och information tolkas kvantitativt och ligger till grund för företagets planering. Processperspektivet menar att strategin ständigt genomgår en kontinuerlig omformulering och förbättring på ett dialektiskt och kvalitativt sätt.⁶⁶ Designperspektivet utgår strikt från att strategier följer en given ordning där först strategin formuleras för att sedan implementeras.⁶⁷ Processperspektivet ser strategier som ett resultat av en lärande process där olika handlingar tillsammans bildar strategier, vilka först i efterhand tydligt kan identifieras.⁶⁸

Anglosaxisk litteratur beskriver strategi utifrån antingen affärs- och företagsstrategi.⁶⁹ Affärsstrategin beskriver hur företaget konkurrerar på en specifik marknad och vilka konkurrensfördelar företaget har gentemot rivalerna. Affärsstrategin ämnar samordna företagets mål och syften med de resurser och kompetenser som finns till förfogande. Företagsstrategin berör företaget på en högre nivå och styr de olika affärsenheterna samt hur resurser och kompetenser fördelas affärsenheter emellan, vilket även innefattar vertikala och horisontella integrationer såsom nätverksrelationer.⁷⁰

3.2.3 Omvärlds- och branschanalys

Det enskilda företagets situation påverkas i allt större grad av händelser i omvärlden, något som lett till att behovet av omvärldsbevakning, som ett strategiskt verktyg, blivit allt vanligare och därav utgör en allt större del av företagets budget.⁷¹ Frågor som belyser detta är:

- Vilken information är relevant för just vårt företag?
- Hur stimuleras på lämpligt sätt informationsflödet i företaget?
- Hur nyttjas och implementeras informationen?

⁶⁵ Mintzberg, H. et al., *The Strategy Process*, 1995

⁶⁶ Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998; se även Johnson, G. et al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002; Mintzberg, H. et al., *The Strategy Process*, 1995

⁶⁷ Lorange, P. et al., *Strategic Planning Systems*, 1977

⁶⁸ Mintzberg, H. et al., *The Strategy Process*, 1995

⁶⁹ Affärsstrategi används analogt med den anglosaxiska litteraturens business strategy och företagsstrategi analogt med corporate strategy. Se t.ex Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998; Johnson, G. et al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002

⁷⁰ Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998; se även Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001; Bengtsson, L. et al., *Strategisk Planering* i Samuelson, *Controllerhandboken*, 2001

⁷¹ Bengtsson, L. et al., *Strategisk Planering* i Samuelson, *Controllerhandboken*, 2001; se även Johnson, G. et al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002,

All information är oftast inte känd, eller åtminstone otillräckligt formulerad, vilket Johnson et al. menar accentuerar vikten av att tydligt fastställa vilken information som eftersträvas och ämnas för analys.⁷² För att stödja strategin bakom informationsinsamlandet bör omvärldsanalysen utvecklas så att den tar hänsyn till informationsflödet och samverkar med det. Företagets kommunikationsavdelning har en betydelsefull roll i detta arbete och det är grundläggande att denna avdelning får lämpliga resurser tilldelade.⁷³ Genom konstruktiv feedback och lämpligt ansvar stimuleras medarbetarna att aktivt söka information. För att omvärldsanalysen ska ha tänkt effekt måste företaget på ett adekvat sätt kunna hantera den insamlade information och på ett effektivt vis dra nytta av den, exempelvis genom att finna fungerade kommunikationsvägar och implementerings förfarande.⁷⁴

För att ett företag skall kunna analysera sitt eget resursbehov är det, enligt Karlöf, av största vikt att de förstår den externa omgivning de verkar i.⁷⁵ Centralt är därför att analysera sina egna och konkurrenternas varor och tjänster, men även övriga intressenter i den bransch där de avser att tillgodose ett behov. Porter menar att konkurrenssituationen inom en bransch sällan beror på slump utan snarare styrs av underliggande orsaker.⁷⁶ Krafter som påverkar konkurrenssituationen existerar i klart större utsträckning än enbart konkurrensen mellan rivalerna i branschen, och i detta ligger Porters essens, nämligen den att branschen som ett företag befinner sig i påverkas av vertikala hot och möjligheter samt horisontella hot och möjligheter.⁷⁷

Företags lönsamhet determineras således dels utifrån branschens lönsamhet och dels utifrån företagets relativa branschposition. Branschpositionen bestäms interaktivt av hur företaget integrerar med branschens fem konkurrenskrafter; kunder, leverantörer, nya aktörer, substitut och konkurrenter.⁷⁸ Porter anser vidare att i företags marknadsföringsstrategier inbegrips tre huvudsyften; hur en specifik marknadsposition ska uppnås, hur potentiella möjligheter ska nyttjas samt hur resurser och kompetenser ska balanseras.⁷⁹

Företagets agerande på ovannämnda marknad styrs av de egna resurserna men framförallt hur dessa nyttjas för att generera konkurrensfördelar.⁸⁰ Detta har till följd att företag med hög lönsamhet utvecklat någon form av konkurrensfördel antingen genom kostnadsledarskap eller tjänste- och varudifferentiering, alternativt en kombination s.k. fokus. Kostnadsledarskap

⁷² Johnson, G. et. al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002; se även Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

⁷³ Här används kommunikationsavdelning analogt med det anglosaxiska, något bredare, uttrycket business intelligence.

⁷⁴ Frankelius, P., *Omvärldsanalys*, 2001; se även Kellogg, R., *Cognitive Psychology*, 1993

⁷⁵ Karlöf, B., *Strategins Kärnfrågor*, 1987

⁷⁶ Porter, M., *Konkurrensstrategi: Tekniker för att Analysera Branscher och Konkurrenter*, 1986; se även Johnson, G. et. al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002,

⁷⁷ Porter, M., *Konkurrensstrategi: Tekniker för att Analysera Branscher och Konkurrenter*, 1986; se även Porters M., *How Competitive Forces Shape Strategy*, i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

⁷⁸ Porter, M., *Konkurrensstrategi: Tekniker för att Analysera Branscher och Konkurrenter*, 1986; se även Johnson, G. et. al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002; Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

⁷⁹ Porter, M., *Konkurrensstrategi: Tekniker för att Analysera Branscher och Konkurrenter*, 1986; se även Johnson, G. et. al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002; Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

⁸⁰ Porter, M., *Konkurrensstrategi: Tekniker för att Analysera Branscher och Konkurrenter*, 1986; se även Johnson, G. et. al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002; Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

innebär att man eftersträvar att vara bäst på att hålla nere produktionskostnader, vilket inte per automatik medför att priset är det lägsta.⁸¹ Företag som inte har denna möjlighet kan differentiera sig och ge unikt mervärde till kunden, d.v.s. genom att producera en vara eller tjänst som är exklusiv.⁸² Alternativt kan företag välja att kombinera dessa strategier och fokusera all sin kraft på ett marknadssegment.

Ökad konkurrens ställer allt hårdare krav på ett företags innovationskraft och konkurrenskraft, där den förra avser företagets förmåga till kontinuerlig förnyelse och den senare att statistiskt jämföra kostnadssituationer mellan konkurrenter.⁸³ Marknadens globaliserings- och lokaliseringkrafter kompletterar företagets innovations- och konkurrenskraft och dessa fyra faktorer har utomordentligt stor betydelse för företags förmåga att bygga konkurrensfördelar.⁸⁴ Förutseende och innovativa företag bör därför arbeta för att kombinera en global konkurrenskraft med en lokal innovationskraft.⁸⁵

3.2.4 Resurs- och kompetensanalys

Till skillnad från branschanalysen är resursanalysen, enligt Bengtsson, en intern analys som bygger på att företaget utvecklar ett framgångskoncept baserat på de resurser och kompetenser som företaget besitter.⁸⁶ Varadarajan et al. menar att varje företag antas förfoga över en unik uppsättning beständiga resurser och istället för att dirigeras av rådande branschförhållanden försöker företaget anpassa sig efter egen förmåga och agera i den eller de branscher som passar företaget resurser.⁸⁷

Grant skriver att en resursbaserad strategi är särskilt bra på marknader som kännetecknas av fluktuerade kundpreferenser samt en hög kundutbytningsfrekvens, och en resursbaserad strategi bygger bl.a. på följande förutsättningar:⁸⁸

- Företaget har möjlighet att välja en strategi som utnyttjar företagets resurser.
- Företaget har möjlighet att utnyttja nuvarande resurser till full lönsamhetspotential.
- Företaget har möjlighet att utöka den nuvarande resursbasen.

⁸¹ Tson Söderström, H. et al., *Ekonomirådets Rapport 2001 Kluster.se – Sverige i Den Nya Ekonomiska Geografien*, 2001

⁸² Varadarajan, P. et al., *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, 1995

⁸³ Tson Söderström, H. et al., *Ekonomirådets Rapport 2001 Kluster.se – Sverige i Den Nya Ekonomiska Geografien*, 2001

⁸⁴ Porter, M. et al., *Innovation – Location Matters*, 2001

⁸⁵ Tson Söderström, H. et al., *Ekonomirådets Rapport 2001 Kluster.se – Sverige i Den Nya Ekonomiska Geografien*, 2001

⁸⁶ Bengtsson, L. et al., *Strategisk Planering* i Samuelson, *Controllerhandboken*, 2001

⁸⁷ Varadarajan, P. et al., *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, 1995

⁸⁸ Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

Företag är, enligt Grant, organiserade i en mängd olika fundament som alla är uppbyggda av olika resurser, vilka kan vara påtagliga såsom en byggnad, opåtagliga såsom en stark företagskultur eller kopplat till humankapitalet såsom kunskap hos medarbetarna.⁸⁹ Genom att organisera företags resurser på lämpligt sätt kan flera synergieffekter genereras och möjliggörs så att resurser transformeras till kompetenser.⁹⁰

För att bedöma om en resurs kan ge ett företag en potentiell konkurrensfördel och på så vis säkra företagets långsiktiga lönsamhet har Barney utvecklat analysverktyget VRIO.⁹¹ Modellen bygger på två antaganden; dels att resurser fritt kan distribueras mellan konkurrerande företag och dels att resurser är trögrörliga, d.v.s. beständiga under en längre tid. Grant anser att resursen ska inneha tre egenskaper för att kunna anses som konkurrensfördel.⁹² För det första ska den bidra med att etablera en konkurrensfördel för företaget. För det andra ska den generera en konkurrensfördel på långsikt. Slutligen ska företaget på ett adekvat sätt kunna tillägna sig konkurrensfördelen.

En resurs antas dessutom ha fyra signifikanta egenskaper för att kunna tillskrivas som en konkurrensfördel.⁹³ Resursens första egenskap är att den ska vara värdefull d.v.s. ha potential att ge företaget en möjlighet att utnyttja lönsamma tillfällen och/eller neutralisera ett hot. Den andra egenskapen är att resursen ska vara relativt sällsynt med vilket menas att om flera företag har tillgång till resursen så minskar resursens potentiella konkurrensfördel. Resursens tredje egenskap berör möjligheten att replikera densamma och om resursen är enkel att kopiera förlorar den sin potentiella konkurrensfördel. Slutligen krävs att resurserna går att organiseras effektivt inom företaget för att företaget ska kunna utnyttja dess kapacitet och fulla potential.⁹⁴ Johnson et al. för jämförbara resonemang men benämner egenskaperna som; sällsynta, komplexa, hemliga och under företagets kontroll.⁹⁵

Resurser som uppfyller ovannämnda kriterier kan och bör företaget, enligt Barneys resursbaserade synsättet, basera sin strategi på. I dessa resurser har företaget potential att generera konkurrensfördelar. Ett jämförligt resonemang för Hamel et al. kring grundläggande kompetenser, vilka företaget kan utveckla till kärnkompetenser och avse att bygga sin verksamhet och strategi runt.⁹⁶ Kärnkompetenser binder samman organisationen och är den plattform som ny tjänste- och produktutveckling vilar på och har bl.a. följande funktioner och egenskaper:⁹⁷

- Den ska kunna nyttjas av flera varor och tjänster på olika marknader
- Den ska ha en signifikant betydelse för varan och tjänstens slutvärde
- Den ska vara svår att imitera och därav besvärlig att replikera

⁸⁹ Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998; se även Barney, J. B., *Bringing Managers Back In*, 1996; Johnson, G. et al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002,

⁹⁰ Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

⁹¹ VRIO står för *Valuable, Rareness, Imitable, Organized*, se t.ex. Barney, J. B., *Bringing Managers Back In*, 1996; Johnson, G. et al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002

⁹² Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

⁹³ Barney, J. B., *Bringing Managers Back In*, 1996

⁹⁴ Barney, J. B., *Bringing Managers Back In*, 1996

⁹⁵ Johnson, G. et al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002

⁹⁶ Hamel, G. et al., *Att Konkurrera Inför Framtiden*, 1995

⁹⁷ Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, 1995

Hamel menar att nyckeln till konkurrensfördelar inte är den initiala resursallokeringen utan företagets förmåga att dra nytta av resurser och kompetenser.⁹⁸ Analogt ska resurser och kompetenser organiseras så att dessa blir kärnkompetenser som skapar konkurrensfördelar.⁹⁹ Strategin ska då användas som hävstång vid resursutnyttjande genom att mer effektivt fokusera resurserna på grundläggande strategiska mål men även ackumulera och kombinera resurser som bevarar värdet av resurserna men samtidigt skapar synergier. Strategin ämnar även förenkla möjligheten att regenerera resurser genom att minimera tiden mellan utbetalning och återbetalning.¹⁰⁰

3.2.5 Kundstrategi

Ett företags affärsidé ses som det överordnade målet för företagets verksamhet, vilket vanligen inkluderar hur man konkurrerar och var men även till vem ens varor och tjänster är avsedda för.¹⁰¹ För att precisera affärsidén kan företagen dela in denna i olika strategiska funktioner som inriktas på de delar som företaget avser konkurrera emot och med.¹⁰² Segmenteringsanalys är ett verktyg för att fokusera affärsidén mot det segment som ämnas inbegripas i exempelvis kundstrategin.¹⁰³ För ett företag som delvis konkurrerar med sitt tjänstekoncept är kundstrategin ett sätt att fokusera organisationen mot just denna del.¹⁰⁴ Det kan även finnas faror med att inte ha en precis strategi som fokuserar mot kunderna, eftersom kunderna är företagets mest betydelsefulla intäktsskapare.¹⁰⁵ Genom att explicit uttala kundens roll blir som en följd företaget mer kundorienterat och implicit stärks kundstrategins ställning i organisationen.¹⁰⁶

Kundorienterad strategi är, enligt Kotler et al., en strategi som ser företagets handlande utifrån kundens perspektiv.¹⁰⁷ För att kunna få ta del av hur företagets kundstrategi uppfattas av kunden måste kommunikationen mellan företaget och kunden underlättas och stödjas.¹⁰⁸ Målet och syftet med kundstrategin är då att skapa förutsättningar för att öka kundens upplevda tillfredsställelse.¹⁰⁹ Dessutom söker en framgångsrik kundstrategi identifiera vilka som är företagets kunder.¹¹⁰

⁹⁸ Hamel, G., *Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, 1991

⁹⁹ Barney, J. B., *Bringing Managers Back In*, 1996

¹⁰⁰ Hamel, G., *Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, 1991

¹⁰¹ Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, 1995

¹⁰² Kotler, P. et al., *Principles of Marketing*, 1999

¹⁰³ Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998

¹⁰⁴ Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, 1995

¹⁰⁵ Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

¹⁰⁶ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

¹⁰⁷ Kotler, P. et al., *Principles of Marketing*, 1999

¹⁰⁸ Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, 1995

¹⁰⁹ Rust, R. et al., *Driving Customer Equity – How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, 2000

¹¹⁰ Kohli, A.K. et al., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, 1990

3.2.6 Sammanfattning

Förutsatt de premisser branschen och omvärlden ger, är strategier genomtänkta metoder för att utnyttja företagets resurser och kompetenser. Grundläggande för företag är att finna ett tillvägagångssätt för att operationalisera strategin så att man konvergerar företagets gemensamma visioner med medarbetarnas individuella visioner. Centrala strategielement som på ett tydligt vis påverkar företaget är medarbetare och kunder, varför dessa med fördel bör kopplas till strategin.

Genom olika analysverktyg möjliggörs för företaget att trovärdigt värdera sin omgivning och sina egna resurser, vilket är essentiellt för skapandet av en strategi. Dessa analysverktyg hjälper företag att studera och bedöma marknaden och därav allokerar sina resurser och kompetenser mot innovativa differentieringar och kostnadseffektiva åtgärder. Nedan följer en, av uppsatsförfattarna sammanställd, kortare litteraturöversikt, *Figur 3.2.6; Strategi ur olika perspektiv, fyra utmärkande element*, där strategibegreppet metodiskt belyses utifrån Barney, Grant, Johnson et al., Kotler et al., Mintzberg et al. och Porter.¹¹¹ Denna sammanställning ämnar även nyttjas vid konstruerandet av 3.2.8 *Analysmodell 1* och 3.2.9 *Analysmodell 2*.

¹¹¹ Barney, J. B., *Bringing Managers Back In*, 1996; Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 1998; Johnson, G. et al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002; Kotler, P et. al. *Principles of Marketing*, 1999; Mintzberg, H. et al., *The Strategy Process*, 1995; Porter, M., *Konkurrensstrategi: Tekniker för att Analysera Branscher och Konkurrenter*, 1986; se även Jönsson, S., *Goda Utsikter*, 1995

Barney	Barneys strategibegrepp utgår från ett perspektiv där interna resurser och kompetenser är den centrala källan till företagets konkurrensförmåga.	Dessa resurser och kompetenser är en unik möjlighet för företaget att påverka omvärlden och sin marknadsposition.	Barney utgår från att resurser och kompetenser är heterogena och trögrörliga. Genom att utnyttja och vårda sin resurser och kompetenser utvecklar företag dessa till Kärnkompetenser. Detta sammanfattas i VRIO – modellen	Resurserna och kompetenserna omvandlas till konkurrensfördelar om de är värdefulla och unika samt svåra att imitera och substituera. Dessutom ska de vara organiserade på ett sätt så att de skapar värde.
Grant	Grants strategibegrepp utgår från företagets värden och mål, resurser och kompetenser samt organisatoriska struktur och system.	Företagets lönsamheten påverkas av hur resurser och kompetenser samverkar med branschens framgångsfaktorer och företagets strategi.	Grant menar att resurser kan vara påtagliga, opåtagliga samt mänskliga, och genom att organisera dessa resurser blir de företagets kärnkompetens.	Resurserna och kompetensernas lönsamhetspotential och värdeskapande styrs av huruvida dessa är användbara och uthålliga samt möjliggör en konkurrensfördel för företaget.
Johnson et al.	Johnsons strategibegrepp utgår från fyra faktorer; hot och möjligheter, styrkor och svagheter, organisatorisk struktur samt omvärldsfaktorer.	Johnson beskriver omvärldsfaktorerna såsom politiska, ekonomiska, sociokulturella, teknologiska, naturliga samt legala.	Enligt Johnson är resurser fysiska, mänskliga eller finansiella och som sådana antingen nödvändiga, överflödiga eller unika.	Resurserna och kompetensernas värdeskapande beror på dess beständighet. Om resurser och kompetenser ska bli konkurrensfördelar påverkas av hur dessa är organiserade i företaget men även av utbud, komplexitet och organisationskultur.
Kotler et al.	Kotlers strategibegrepp utgår från affärsidén, företagets syften och mål, samt de mikro- och makrofaktorer som påverkar företaget.	Ur ett mikroperspektiv utgår strategiprocesen från företagets kritiska framgångsfaktorer (CSF) samt styrkor och svagheter.	Ur ett makroperspektiv utgår strategiprocesen från hur företaget hanterar och bedömer hot och möjligheter från omvärlden.	Värdeskapandet beror på hur företaget hanterar och utvecklar produktprocessen, kundprocessen samt ledningsprocessen.
Mintzberg et al.	Mintzbergs strategibegrepp utgår från tre perspektiv; strategi som position, strategi som plan och strategi som handlingsmönster.	Strategi som position utgår från var, och på vilka områden som företag ska agera samt hur man skall uppnå konkurrensfördelar på dessa områden.	Strategi som plan utgår från att företag agera utifrån en medveten handlingslinje. Strategiprocesen består av en analys av hot och möjligheter, styrkor och svagheter som grund för företagets strategi.	Strategi som handlingsmönster utgår från att strategin utgår från vad företaget verkligen gör. Mintzberg skiljer på planerad strategi, avsedd eller ej realiserad, och förverkligad strategi, avsedd eller framväxande.
Porter	Porters strategibegrepp utgår från skapandet och upprätthållandet av konkurrensfördelar som beror på hur företaget värderar samt hanterar omvärlden och branschen.	Porters femfaktorsteori utgår från att omvärlden och branschen påverkas av fem faktorer; konkurrenter, kunder, leverantörer, nya aktörer och substitut.	Enligt Porter ställs företaget inför tre generiska strategier; kostnadsledarskap, differentiering eller fokusering. Företagets resurser och kompetenser samt branschens struktur bestämmer vilken som väljs.	Porter menar att värdeskapandet styrs av företaget roll och styrka i värdekedjan samt hur värdekedjans primära och sekundära aktiviteter samverkar och på så sätt bidrar med företagets konkurrensfördelar.
Uppsatsförfattarna	Uppsatsförfattarnas strategibegrepp utgår från samverkan mellan företagets två viktigaste resurser medarbetarna och kunden samt hur dessa konvergerar med strategin och omvärlden.	Uppsatsförfattarna menar att strategiprocesen utgår från att företag först studerar omvärlden och branschen för att sedan konvergera de resurser och kompetenser som krävs med formuleringen av strategin.	Enligt Uppsatsförfattarna är medarbetarna och kunderna företagets viktigaste resurser. Huvudsyftet med strategin är då att säkerställa kompetens för att underhålla dessa resurser.	Resursernas värdeskapande och varaktighet beror på om de skapar en konkurrensfördel. Om resursen ska exploateras framkommer genom att företaget evaluerar samverkan mellan kunder och medarbetare och bestämmer om relationen ska avslutas eller fördjupas.

Figur 3.2.6; Strategi ur olika perspektiv, fyra utmärkande element

3.2.7 Introduktion till Analysmodell 1 och Analysmodell 2

I ovanstående litteraturstudie presenterades flera olika begrepp, modeller och ansatser som används i analys av företag och dess omvärld. Som ett led för att studera om Storebrors kundstrategi kommuniceras såsom företaget avser, presenteras nedan två nykonstruerade modeller. Dessa är sprungna ur strategiavsnittet och används för att studera Storebrors kundstrategi och kundstrategins möjlighet att generera lönsamhet. Modellerna är generella av sin natur men fungerar som stöd i 5 *Analys*.

3.2.8 Analysmodell 1

Modellen nedan har främst inspirerats av Johnsons, G. et al. "Strategic Choices", Grants, R., "The Relationships Among Resources, Capabilities and Competitive Advantage" och Kotlers, P. et al., "Strategiprocess".¹¹² De olika stegen är influerade av ovan modeller och deras författares tankar men även andra författare.¹¹³ Analysmodell 1 används som analysverktyg genom att först studera omvärlden och branschen för att se vilka hot och möjligheter som existerar. Efter att möjligheter och hot identifierats eftersöks de kompetenser och resurser som är kritiska för att möta dessa hot och möjligheter. Efter att de fundamentala resurserna identifierats så kopplas dessa till huruvida de konvergerar med företagets strategi. Syftet med Analysmodell 1 är att söka finna kritiska resurser som genom att verka som konkurrensmedel är centrala för Storebrors lönsamhet. Dessa resurser kopplas sedan till Storebrors kundstrategi för att kunna studera huruvida resurserna konvergerar med företagets kundstrategi. Steg fyra i Analysmodell 1 vidareutvecklas i Analysmodell där resursernas lönsamhetspotential studeras.

Omvärlds- & Bransch analys	Kompetens- & Resursanalys	Strategiformulering	Lönsamhetspotential
→	→	→	→
Vilka hot/möjligheter finns?	Vilka resurser och konkurrensmedel krävs för att möta hot och möjligeter?	Konvergerar kundstrategin med marknadspositionen och de resurser och konkurrensmedel som företaget besitter?	Vilken potential och styrka genererar företagets position, kundstrategi, resurser och konkurrensmedel?

Figur 3.2.8; Analysmodell 1

¹¹² Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 2002; Johnson G. et. al., *Exploiring Corporate Strategy*, 2002; Bengtsson, L. et. al., *Strategisk Planering*, i Samuelson L. A., *Controllerhandboken*, 2001

¹¹³ Porter, M., *Konkurrensstrategi: Tekniker för att Analysera Branscher och Konkurrenter*, 1986; Jönsson, S., *Goda Utsikter*, 1995; Barney, J. B., *Bringing Managers Back In*, 1996; Varadarajan, P. et al., *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, 1995; Senge, P., *The Dance of Change*, 1999

Det första steget i Analysmodell 1, omvärlds- och branschanalysen utgår från att företagets kunder, leverantörer och konkurrenter studeras. Denna del är inspirerad av Porter femfaktorsteori.¹¹⁴ Centralt för att förstå sitt eget resursbehov är den omgivning företaget befinner sig i. Omvärlds- och branschanalysen har en viktig roll i att kommunicera information till och från marknaden och analogt därför en betydande funktion för företagets förmåga att adaptera sig till förändringar.

Omvärldsanalys är ett betydelsefullt strategiskt verktyg för att utvärdera hot och möjligheter. Detta medför även att vikten av hur företaget utvärderar och styr information ökar, men även hur denna information implementeras. Branschanalysen är också en extern analys som företaget använder för att analysera branschens aktörer utifrån dess lönsamhet och position i förhållandet till företaget.

Kompetens- och resursanalys är till skillnad från omvärlds- och branschanalys en intern analys. Denna del är, utöver de författare som primärt inspirerat Analysmodell 1, influerat av Barneys resursanalys samt Varadarajan et al. diskussion om företagets unika uppsättning av resurser.¹¹⁵ Företagets resurser kan ses som företagets möjlighet att själva påverka sin förmåga att möta hot och möjligheter i branschen och omvärlden. För att på ett passande sätt ta tillvara på dessa resurser och kompetenser bör de kopplas till företagets strategi, vilket modellens tredje steg undersöker. Detta tredje steg är inspirerat av Senge's tankar om vikten av att konvergera strategin med företagets gemensamma vision och medarbetarnas individuella visioner.¹¹⁶ Modellens fjärde steg vidareutvecklas nedan i Analysmodell 2 som ämnar studera lönsamhetspotentialen i de resurser som steg ett och två funnit kritiska.

I en bransch som inte kräver unik kompetens eller större kapitalbildningar för att konkurrera och där inträdesbarriärer är relativt låga ökar vanligen konkurrensen. Denna utveckling bidrar till att behovet för externa analyser, såsom omvärlds- och branschanalys ökar. Detta medför att betydelsen av interna analyser, såsom kompetens- och resursanalys, tilltar.

¹¹⁴ Porter, M., *Konkurrensstrategi: Tekniker för att Analysera Branscher och Konkurrenter*, 1986; se även Jönsson, S., *Goda Utsikter*, 1995

¹¹⁵ Barney, J. B., *Bringing Managers Back In*, 1996; Varadarajan, P. et al., *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, 1995

¹¹⁶ Senge, P., *The Dance of Change*, 1999

3.2.9 Analysmodell 2

Modellen nedan bidrar som stöd i analysen för att studera värdet i företagets viktigaste resurser samt dess möjlighet att generera vinst. Detta görs genom att potentialen och styrkan hos nämnda resurser undersöks och utvärderas. Analysmodell 2 har inspirerats av Grants, R., "The Rent Earning Potential of Resources," Barney, J. B., VRIO-analys och Johnsons, G. et. al., "Four Sources of Robustness."¹¹⁷ Se 3.2.4 Resurs- och kompetensanalys.

<i>Utbud</i>	—————▶	Potentiellt skapande av	
<i>Efterfrågan</i>		konkurrensfördel	
			▶
<i>Imiterbar</i>			
<i>Transformell</i>	—————▶	Potentiell varaktighet av	—————▶ <i>Lönsamhetspotential hos de</i>
<i>Uthållig</i>		Konkurrensfördel	<i>kritiska resurserna</i>
			▶
<i>Tillgång</i>			
<i>Struktur</i>	—————▶	Potentiell möjlighet att exploatera	
		Konkurrensfördel	

Figur 3.2.9; Analysmodell 2

För att finna lönsamhetspotentialen hos de kritiska resurserna undersöks och utvärderas hur dessa resurser skapas men även dess potentiella varaktighet för företaget. Dessutom värderas företagets möjlighet att exploatera den konkurrensfördel som resursen möjligen medverkar till.

Möjligheten till att generera konkurrensfördelar beror på två fundamentala faktorer; utbud och efterfrågan. Utbud härleds till i vilken utsträckning andra besitter eller har tillträde till resursen. Är utbudet däremot litet ökar värdet av att disponera resursen. Efterfrågan härleds till i vilken grad resursen efterfrågas av marknaden och till själva tillverkningen av produkten eller tjänsten. Hög efterfrågan ökar värdet på resursen.

Dessutom beror resursens potential att generera konkurrensfördelar på hur uthållig, transformell och imiterbar resursen är. Är resursen svår att imitera ökar värdet på den specifika resursen. Transformell härleds till hur pass funktionellt och flexibelt resursen kan omvandlas då förutsättningarna för företaget förändras. Ju mer transformell en resurs är desto mer ökar värdet resursen. Uthållig härleds till tidsaspekten och hur pass varaktig och hållbar resursen är. Är resursen varaktig och hållbar ökar värdet på densamma.

¹¹⁷ Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, 2002; Barney, J.B., *Bringing Managers Back In*, 1996; Johnson, G. et. al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002

Företagets möjlighet att exploatera konkurrens fördelen beror på vilken tillgång företaget har till resursen samt hur resursen är strukturerad. Tillgång härleds till i vilken grad resursen kan disponeras av företaget d.v.s. företaget möjlighet att nyttja resursen. Är tillgången till resursen stor ökar det specifika värdet för företaget. Struktur härleds dels till hur pass väl resursen konvergerar med företaget interna struktur men även den externa branschstrukturen. Är resursens struktur i överensstämmelse med den externa branschstrukturen och den interna företagsstrukturen ökar värdet.

Går det att påvisa att resursen har de egenskaper som i ovan modell gör den värdefull, vilket ökar sannolikheten för att den också ska generera lönsamhet. Detta då resursen stödjer skapande av en varaktig och bearbetande konkurrens fördel.

Genom att föra samman analysmodeller från litteraturstudien analyseras därtill lönsamhetspotentialen hos de kritiska resurserna. Dessutom avses att visa på hur pass värdefulla de är för framtida framgång.

3.3 TJÄNSTER

Storebrors kärnprodukt är jämförelsevis standardiserad, vilket bidragit till att inträdesbarriärerna är låga och konkurrenterna många. Differentiering för livsmedelsföretag som tillverkar, marknadsför och distribuerar system för drycker på arbetsplatser likt Storebror sker därför i hög grad via tjänster. Denna utveckling har i sin tur bidragit till att det har blivit allt viktigare för Storebror att vårda och utveckla relationer till sina Lillebröder för att tillsammans utveckla och förbättra Storebrors tjänstekoncept. Verktuget för att på bästa sätt vårda och utveckla nämnda relationer är kundstrategin, som inbegriper Storebrors hela kundkoncept. Lillebror har i sin tur också ett intresse av att vårda relationen med Storebror. Denna uppgift sköts av kundmedarbetaren som beroende på Lillebror har varierande grad av ansvar i kontakten med Storebror och därmed också förhandlingsförmåga.

Relationer är mot bakgrund av ovanstående resonemang en central del av uppsatsen, varför relationsmarknadsföringsbegrepp beskrivas och tydliggörs nedan. På detta sätt avses att åskådliggöra relationsmarknadsföringens del i ett företags kundstrategi. Relationer är vanligen komplexa, varför beteendevetenskapliga ansatser inkluderas och sammanförs med gängse ekonomiska ansatser. Marknadsföringen förklaras ur ett psykosocialt synsätt där interaktionen och samverkan mellan parterna, i detta fall Storebror och Lillebror, är essentiell för hur relationen fortlöper.

3.3.1 Bakgrund

Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter nätverk, relationer och interaktioner mellan företag, medarbetare och kunder i centrum, och implicerar att parterna söker etablera och underhålla förhållandet sinsemellan. Relationsmarknadsföringen har fått ett stort genomslag under de senaste tjugo åren trots att grunderna funnits under längre tid än så.¹¹⁸ Tidigare fokuserade marknadsföringen på distribution, med det grundläggande syftet att underlätta byten mellan köpare och säljare och det var först på 60-talet som det blev en större betoning på utbytesprocessen samt den sociala utbytesansatsen.¹¹⁹ Idag råder en diskussion om marknadsföring som transaktion, där transaktionsmarknadsföring bygger på ett utbyte av värde mot pengar eller motsvarande, eller som relation, där relationsmarknadsföringen innebär en syn som bygger på förtroende, kommunikation och samverkan för ömsesidigt värdeskapande.¹²⁰

¹¹⁸ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

¹¹⁹ Bagozzis, R. P., *Marketing as Exchange*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

¹²⁰ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996; se även Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999; Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001; Egan, J., *Relationship Marketing*, 2001

3.3.2 Essentiella element i relationsmarknadsföring

Hart menar att relationen mellan företag och kund grundar sig i att parterna vill uppnå någon form av gemensam fördel och tillfredsställelse, där kunden uppskattar bra tjänstekvalitet och företaget i sin tur en god kundkrets.¹²¹ Skapandet av långsiktiga relationer är centralt och därför är det viktigt att företaget tillfredsställer det som de trogna och lojala kunderna eftersöker, vilket bl.a. uppnås genom att företagets och kundernas preferenser kompletterar och stämmer överens med varandra.¹²² Barnes menar dessutom att det är mer lönsamt att behålla relationer än att skapa nya och därför grundläggande att underhålla dessa.¹²³

För eller senare kommer dock relationer till ett stadium då det är bättre för båda parter att avveckla samarbetet varpå en rad möjligheter men även komplikationer följer då flera enskilda relationer mellan anställda på företaget avslutas och nya följer. Skillnader i hur dessa hanteras tenderar att vara större än man tror och denna asymmetri visar sig i parternas mottaglighet, transparens och intention.¹²⁴

Enligt Grönroos ligger potentialen i relationsmarknadsföringen i att skapa en varaktig relation, från engångsrelation till multipelrelation, med kunder och samarbetspartners samt förstå och styra sina marknadsfunktioner genom att integrera marknadsföringen internt inom företaget.¹²⁵ Det finns olika typer av relationer beroende på hur parterna förhåller sig till varandra, men oavsett typ menar Hart att relationsmarknadsföring bygger på förtroende, kommunikation och samverkan.¹²⁶ Processen att knyta relationer till företaget består då, enligt Barnes, av tre huvudelement; att etablera en fungerande databas, att differentiera företagets utbud och att på ett passande sätt bedöma relationens värdeskapande.¹²⁷

Förespråkarna för relationsmarknadsföringen argumenterar för att den traditionella marknadsföringen fokuserar i allt för stor grad på transaktionen mellan kunden och företaget och negligerar därav relationen parterna emellan.¹²⁸ Traditionell transaktionsmarknadsföring utgår i allt för stor utsträckning från marknadsföringsmixens fyra P medan förespråkarna för relationsmarknadsföringen istället utgår från fyra C.^{129,130}

¹²¹ Hart, S. et al., *Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?*, 1999

¹²² Harvey, M., *Innovation and Competition in UK Supermarkets*, 2000

¹²³ Barnes, J. G., *Close to the Customer, But is it Really a Relationship*, 1994

¹²⁴ Hamel, G., *Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, 1991

¹²⁵ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996; se även Hart, S. et al., *Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?*

¹²⁶ Hart, S. et al., *Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?*, 1999; se även Liljander, V. et al., *The Nature of Customer Relationship in Services*, 1995; Sivadas, E. et al., *An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance Based Processes*, 2000

¹²⁷ Barnes, J. G., *Close to the Customer, But is it Really a Relationship*, 1994

¹²⁸ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996; se även Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999; Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001; Egan, J., *Relationship Marketing*, 2001

¹²⁹ De fyra P:na är vanligen Price, Products, Promotion och Place men kompletteras ibland av ett femte P nämligen People se t.ex. Bordens, N. H., *The Concept of Marketing Mix*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995; Tellis, G. J., *Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies*, i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995; Zeithaml, V. A., *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

Fokus bör således skiftas mot relationen med, och kommunikationen till, kunden för att på så sätt lämpligare tillfredsställa dennes behov.¹³¹ Relationsmarknadsföring avser att integrera ekonomisk teori med beteendevetenskapen och att enbart använda sig av den ena blir statistiskt.¹³² Därför anser Katona att ekonomisk teori självt är begränsad i sin förklaring av individens motivation och handlande i ekonomiska situationer.¹³³ Därför redogörs nedan för ett psykosocialt synsätt.

3.3.3 Psykosociala synsätt

Att föra in beteendevetenskap i synen på marknadsföringen kan enklare förklara motivation och handlande i olika kontext som ekonomisk teori förbiser. Genom att använda båda inriktningarnas sidor underlättas förståelsen, men även omfattningen av deras verkningsområde med begrepp som rationalitet och nytta.¹³⁴

Rationalitet ses som sättet att agera förnuftigt i en given situation och den klassiska teorin angående rationalitet bygger på antaganden om den ekonomiska/rationella mannen.¹³⁵ Verkligheten är dock mer komplex än vad dessa antaganden förutsätter. Exempelvis negligerar antagandena tid och storlek, men även asymmetrisk information samt att resurser är trögörsliga.¹³⁶

Katona diskuterar inte enbart hur rationalitet används som medel utan även vad som är målet, vilket enligt författaren är att nyttomaximera, med vilket menas att handlandet i varje given situation ska leda till att man får ut så mycket tillfredsställelse och glädje som möjligt.¹³⁷ Detta kan ske genom att individen nyttomaximerar utifrån vad som är bäst för individen och

¹³⁰ De fyra C:na är här Cost to customer, Convenience, Customer needs and wants och Communication se Egan, J., *Relationship Marketing*, 2001

¹³¹ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996; se även Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999; Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001; Egan, J., *Relationship Marketing*, 2001

¹³² Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

¹³³ Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

¹³⁴ Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

¹³⁵ Här anges följande tre antaganden om den rationella/ekonomiska mannen, (1) "Principen om tillgång till fullständig information och förutseende". Med detta menas att man har kunskap om alla möjliga alternativ och dess konsekvenser, även angående framtida händelser. Det förekommer således ingen osäkerhet och rationella beslut kan därför alltid tas. Vidare antas (2) "Principen om fullständig rörlighet". Med detta menas att det rationella valet inte hindras av institutionella eller psykologiska faktorer i överförandet till handling. Slutligen antas (3) "Principen om ren tävlan". Här antas att en individs handlande inte har någon marginell påverkan på priser eftersom varje individs val är oberoende av en annan individs val samt att det inte finns några "stora" köpare och säljare. Se t.ex. Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995; Eklund, K., *Vår Ekonomi*, 1995

¹³⁶ Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

¹³⁷ Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

att maximal nytta på så sätt uppnås eller att individen handlar utifrån vad som är bäst för kollektivet och att maximal nytta på så sätt uppnås.^{138, 139}

I ekonomisk teori är det vanligare att använda begreppet maximera vinsten, då det är lättare att kvantifiera och mäta vinst jämfört med nytta.¹⁴⁰ Målet med rationellt beteende är då för företaget att uppnå maximal vinst. För individen är detta däremot ett något diffust begrepp och det har vid empiriska studier visat sig att individer inte enbart strävar efter maximal vinst utan har även icke-ekonomiska motiv till sitt handlande.¹⁴¹

Är målet att nyttomaximera, eller maximera vinsten, och marknadsföringen anses vara medlet, så är huvuduppgiften att upptäcka och tillfredsställa ett kundbehov. För att göra detta måste man veta kundens preferenser och enligt Katona finns tre sådana antaganden; att de är kompletta, d.v.s. går att jämföra, att de är reflexiva, med vilket menas att två exakt lika val värderas lika samt att de transitiva och därmed kan härledas i flera steg.¹⁴²

Att integrera beteendevetenskapen i beskrivningen av preferenser underlättar därmed förståelsen, och som en följd användandet och utvecklandet av preferenser som ett verktyg för marknadsföringen. Detta genom att inte enbart belysa det rationella perspektivet, det som menar att i valet mellan varje preferens kan kunden värdera detta vals nytta och onytta.¹⁴³

Jämförligt med den kognitiva dissonansteorin så influeras relationsmarknadsföringen av den bristande överensstämmelse som finns i relationen mellan företag och kunder.¹⁴⁴ Dissonansen upplevs som obehaglig och därför tillgriper individer och organisationer diverse sätt för att komma till rätta med den.¹⁴⁵ Om ett visst val leder till kognitiv överensstämmelse så ökar sannolikheten för att parterna kommer att föredra det valet, och kunder såväl som företagsrepresentanter, dessa är också individer, tenderar att förtrycka negativa effekter och förstärka positiva effekter.¹⁴⁶ Detta beteende underlättas av relationer, vilka medför att val

¹³⁸ Ursprungligen var det tänkt att 'nytta' skulle mätas i 'happiness', men numera snarare som ett sätt att beskriva olika preferenser. Det finns två olika sätt att mäta skillnaden i 'nytta', som 'cardinal' och 'ordinal'. Den förra menar att skillnaden i nytta ska kunna kvantifieras och att differensen har någon slags signifikans. Beroende på att nyttobegreppet är diffust graderas vanligen inte nyttobegrepp utan det 'ordinala' nyttobegreppet används som enbart skiljer preferenser åt och inte nämner den inbördes olikheten. Se t.ex. Varian, H. R., *Intermediate Microeconomics*, 1993; Wolff, J., *An introduction to Political Philosophy*, 1996; Norman, R., *The Moral Philosophers*, 1988

¹³⁹ Maximal nytta kan dock ha kritiserats då det är svårt att kvantifiera och därför svårt att mäta med följderna att begreppet således saknar värde och betydelse samt därav blir meningslöst. Se t.ex. Norman, R., *The Moral Philosophers*, 1988

¹⁴⁰ Eklund, K., *Vår Ekonomi*, 1995

¹⁴¹ Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

¹⁴² Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

¹⁴³ Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

¹⁴⁴ Sheth, J. N. et. al., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, 1995; se även Kellogg R., *Cognitive psychology*, 1993; Smith, R., *Psychology*, 1991

¹⁴⁵ Bruhn, M., *Relationship Marketing*, 2003

¹⁴⁶ Sheth, J. N. et. al., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, 1995

rationaliseras bort och köpprocessen kan struktureras så att dissonans undviks samtidigt som nyttan av framtida förväntningar ökar.¹⁴⁷

Jämförligt med stimuli-respons-teorin influeras relationsmarknadsföringen av den generalisering och diskriminering som följer av upprepad inläring.¹⁴⁸ Individerna förknippar olika beteende till olika stimuli och av det följer ett reaktionsmönster som beror på två lagar; effektlagen och frekvenslagen. Effektlagen innebär att endast de handlingar som har positivt utslag kommer att genereras, medan frekvenslagen innebär att förstärkningar binds samman genom upprepning av förknippningar mellan sinnesintryck och handlingar.¹⁴⁹ Då företag söker nya potentiella kunder, men även försöker behålla befintliga kunder bör relationsmarknadsföringen accentuera positiva egenskaper och känslor genom att använda marknadsföringsstrategier som stimulerar kunden att konsumera företagets tjänster.¹⁵⁰

Vidare kan relationsmarknadsföring ses jämförligt med den sociala utbytesteorin och enligt denna teori styrs alla rörelser mot närhet och av den balans som uppstår mellan kostnader för relationen samt de fördelar den för med sig.¹⁵¹ Det centrala elementet är den överensstämmelse som finns i relationen om vad transaktionen och relationen innefattar.¹⁵² Utfallet av denna balans jämförs sedan med tillfredsställelsen och förpliktigande som relationen medför.¹⁵³

3.3.4 Episodkund och relationskund

Kärnan i relationsmarknadsföring är att tillgodose och behålla existerande kunder. Därför strävar företag efter kunder som medverkar i upprepade transaktioner (relationer) snarare än i enstaka transaktioner (episoder).¹⁵⁴ Jämförligt med detta beror företags lönsamhet på tjänstens kvalitet och därav dess förmåga att tillfredställa kunder.¹⁵⁵

Kundinteraktionen sträcker sig från att vara en diskret mekanisk transaktion till att vara en kontinuerlig personlig service. Huruvida kunden gör enstaka besök eller är en frekvent kund, d.v.s. om interaktionen är en episod eller en relation, är därför av avgörande vikt.¹⁵⁶ En episod består av flera interaktioner och är en händelse som har en klar startpunkt och en klar ändpunkt samt innehåller ett komplett serviceutbyte.¹⁵⁷ En relation är en rad av, på sig

¹⁴⁷ Sheth, J. N. et. al., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, 1995

¹⁴⁸ Sheth, J. N. et. al., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, 1995, se även Smith, R., *Psychology*, 1991

¹⁴⁹ Cavallin, C., *Latinskt Skol Lexikon*, 1936

¹⁵⁰ Sheth, J. N. et. al., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, 1995

¹⁵¹ Smith, R., *Psychology*, 1991

¹⁵² Bruhn, M., *Relationship Marketing*, 2003

¹⁵³ Bagozzis R. P., *Marketing as Exchange*, 1995 i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

¹⁵⁴ Barnes, J. G., *Close to the Customer, But is it Really a Relationship*, 1994

¹⁵⁵ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, se även Hart, S. et al., *Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?* 1999

¹⁵⁶ Barnes, J. G., *Close to the Customer, But is it Really a Relationship*, 1994

¹⁵⁷ Liljander, V. et al., *The Nature of Customer Relationship in Services*, 1995; se även Egan, J., *Relationship Marketing*, 2001

följande, episoder och varje relation startar per definition av en episod.¹⁵⁸ Genom att utveckla relationsmarknadsföring kan företag aktivera den latent relation som existerar mellan kunder och företag. Hart et al. skriver då att parterna hamnar i en relationsfas istället för i en transaktionsfas.¹⁵⁹

Tjänstens egenskaper delas enligt Parasuraman et al. och Bruhn in i tre grupper efter när och hur de uppfattas. Explicita kvaliteter är egenskaper som går att säkerställa innan köpet, konkreta kvaliteter är egenskaper som först uppfattas under eller efter köpet och implicita kvaliteter är egenskaper som är omöjliga eller svåra att uppfatta.¹⁶⁰ Utmaningen för företag är, enligt Wellemin, att försöka underlätta åtkomsten och förhöja värdet på egenskapernas påtagliga och abstrakta element, vilket kan ske på flera sätt men är grundläggande för företagets framgång.¹⁶¹

För att attrahera en episodkund krävs att man lyckas informera om tjänstens fördelar samt att tjänstens egenskaper lyckas väcka ett intresse. En relationskund kräver ett något annat bemötande och kräver tjänsteegenskaper som är mer individualiserade, något som Grönroos menar baseras sig på att kunder inte längre vill vara anonyma utan kräver unik individuell behandling.¹⁶² Dessa skillnader i behandling visar sig i hur företaget marknadsför tjänstens egenskaper, vilket påverkar företagets val av marknadsstrategier och förhållandet mellan företag och kund.

Episodkunden söker balans mellan uppoffringar och tillfredsställelse medan relationskunden, som redan gjort ett val, är nöjd med denna balans men vill uppleva ett igenkännande samt ett erkännande för sig själv att valet var det rätta. När mötet mellan parterna är avslutat vill episodkunden paradoxalt nog känna en saknad och en påminnelse, vilket är naturligt då en implicit egenskap är svår eller omöjlig att bedöma då den primärt är en upplevelse och därav subjektiv i sin natur. Det viktiga är för företaget att medverka till att denna känsla finns närvarande vilket är lättast vid upplevelsens ändpunkter, saknad och påminnelse. För relationskunden handlar tjänstens egenskap snarare om förtroende och då det är svårt att bedöma implicita egenskaper är kundens förtroende för företaget centralt.¹⁶³

Barnes menar att transaktionsmarknadsföring är vanligare vid marknadsföring mot episodkunder, även om både typerna av kunder med fördel kan, och bör, attraheras med hjälp av relationsmarknadsföring.¹⁶⁴ Marknadsföringsstrategier för episodkunder och relationskunder avviker tydligaste om tjänsten är abstrakt och dess egenskaper är implicita, men även då en tjänst erbjuds för första gången.

¹⁵⁸ Egan, J., *Relationship Marketing*, 2001

¹⁵⁹ Hart, S. et al., *Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?*, 1999

¹⁶⁰ Här används explicita egenskaper analogt med search properties, konkreta egenskaper analogt med experience properties och implicita egenskaper analogt med credence properties. Se t.ex. Bruhn, M., *Relationship Marketing*, 2003; Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985

¹⁶¹ Wellemin, J. H., *Customer Satisfaction through Total Quality*, 1990

¹⁶² Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999

¹⁶³ Wellemin, J. H., *Customer Satisfaction Through Total Quality*, 1990

¹⁶⁴ Barnes, J. G., *Close to the Customer, But is it Really a Relationship*, 1994

Sörqvist identifierar tre typer av kundbehov; uttalade, underförstådda samt omedvetna.¹⁶⁵ Genom att tillfredsställa de omedvetna behoven kan banden mellan företag och kund stärkas och därmed lojaliteten. Detta visar sig då kunden blir positivt överraskad av företagets agerande, något som kan skapa en unik koppling mellan företag och kund. En förutsättning för att kunna uppmärksamma behov som kunden inte är medveten om är att företaget verkligen känner sin kund och kan utforska möjliga behov baserat på denna kunskap.¹⁶⁶ De omedvetna behov, som kan ge upphov till konkurrens fördelar, blir efter upptäckandet ofta uttalade behov och senare kanske också underförstådda behov. Därför är det viktigt att tidigt i processen vårda det omedvetna behovet och göra kunden medveten om det unika företaget har att erbjuda för att på så sätt kunna ta ut ett högre pris.¹⁶⁷

3.3.5 Kundrelationens livscykel

För ett tjänsteföretag är relationen mellan kunden och företaget central och kundrelationens livscykel genomgår tre skeden; initialskedet, köpprocessen och konsumtionsprocessen.¹⁶⁸ Initialskedets syfte är att väcka kundens intresse, vilket oftast sker genom envägskommunikation och traditionella marknadsföringsåtgärder såsom reklam men även ”ord från mun” metoden från nöjda kunder, personliga kontakter och artiklar i branschtidning.¹⁶⁹ Grönroos menar att kundens tidigare erfarenheter inverkar och att vid återkommande relationer faller delar av eller hela initialskedet bort.¹⁷⁰

Köpprocessens syfte är att etablera relationen genom att erbjuda och ge löften om vad företaget avser att leverera. Dessa löften måste dels vara trovärdiga och realistiska men framförallt motsvara det som företaget ämnar erbjuda.¹⁷¹ Undersökningar som berör kundtillfredsställelse och kundmissnöje visar att relationen mellan företagets representant och kunden är starkt avgörande för huruvida köpet i detta skede kommer att genomföras eller ej.¹⁷² Grönroos anser att köpprocessen karaktäriseras av att företaget och kunden tillsammans, implicit eller explicit, genomför en behovsprecisering.¹⁷³ Behovspreciseringen innefattar lämpliga marknadsföringsstrategier där marknadsföringsvärdet hos samtliga anställda i företaget klargörs och där samspelet mellan kunden och medarbetarna är det mest centrala då de interaktivt skapar relationen. Kundens benägenhet att ingå relationer, och följaktligen styrkan i relationen, beror på kundens grad av involvering och engagemang för varan och tjänsten.¹⁷⁴

¹⁶⁵ Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000

¹⁶⁶ Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000

¹⁶⁷ Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000

¹⁶⁸ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

¹⁶⁹ Här används ”ord från mun” analogt med anglosaxiska word-of-mouth, se t.ex. Sheth, J. N. et al., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, 1995

¹⁷⁰ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

¹⁷¹ Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985

¹⁷² Bitner, M. J. et al., *Self-Service Technologies: A Critical Incident Investigation of Technology-Based Service Encounters*, 1998

¹⁷³ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

¹⁷⁴ Odekerken-Schröder, G. et al., *Do Customer really Want Relationship?*, 2001

Konsumtionsprocessens syfte är att uppmärksamma huruvida företaget lyckats infria de erbjudande och löften som gavs under köpprocessen. Kundens upplevelse av tjänsten och dess kvalitet är avgörande för huruvida kunden är tillfredställd och därav förblir lojal och trogen företaget. Mister företaget kunden i konsumtionsprocessen är detta klart allvarligt och därmed ett större problem än om det hade hänt i initialskedet och bristen ligger då i tjänstens kvalitet och inte i marknadsföringen av tjänsten. Genom att vårda både den tekniska kvaliteten, nämligen det kunden erhåller, och den funktionella kvaliteten, det sätt företaget producerar tjänsten, är det lättare för företaget att behålla sina kunder.¹⁷⁵ Kundens totalkostnad i en relation består av nettopriset samt av den merkostnad som tillkommer, vilken hänförs till relationen mellan kunden och företaget bestående av direkta och indirekta samt psykologiska relationskostnader.¹⁷⁶

Grönroos menar att det är enklare för företaget att tillfredsställa långsiktiga kunder eftersom det är enklare att förstå deras behov och önskemål, exempelvis sänks kundens indirekta kostnader genom att företaget håller den överenskomna tjänstenivån.¹⁷⁷ Kundens direkta relationskostnader sänks genom tillit och en flexibel dialog med företaget. Detta då kunden inte behöver vidta några extra åtgärder för att konsumera tjänsten, vilket även påverkar kundens psykologiska kostnader. Genom en hög tjänstekvalitet, menar Barnes, sänks kundens relationskostnad något som även har en positiv effekt på företaget relationskostnader.¹⁷⁸ Resultatet av att relationen parterna emellan utvecklas och förbättras är att företaget kan effektivisera aktiviteter, förenkla planering samt korta av beslutsvägar.¹⁷⁹ Om kunden dessutom är nöjd med relationen kommer inga indirekta kostnader i tillägg efter det att tjänsten är konsumerad, och i utopin bortfaller alla relationskostnader då relationerna mellan företaget och kunden är perfekta.¹⁸⁰

Traditionellt har relationen mellan köpare och säljare definierats som att det skulle finnas en vinnare och en förlorare. En förutsättning för att relationen mellan företag och kund ska bli framgångsrik är att relationen ses på långsikt och att kommunikationen förbättras så att eventuella problem kan bemötas tidigare. Wellemin menar att detta leder till att båda parter tjänar på att utveckla och fördjupa relationen.¹⁸¹ Ytterligare motiv till varför ett företag aktivt bör söka bättre relationer med sina kunder, förutom möjligheten att sänka kundrelaterade kostnader är potentialen att använda sina kunder och dess kunder för att utveckla befintliga och nya varor och tjänster.¹⁸² Kunden blir följaktligen mer involverad i själva innovationsprocessen, vilket, enligt Hines, får till följd att företaget kan sänka sina forsknings- och utvecklingskostnader.¹⁸³

¹⁷⁵ Bitner, M. J. et al., *Technology Infusion In Service Encounters*, 2000; Lovelock, C. H., *Technology, Servant or Master In the Delivery of Service*, 1995

¹⁷⁶ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

¹⁷⁷ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996; se även Gummesson E., *Från 4P till 30R*, 2000

¹⁷⁸ Barnes, J. G., *Close to the Customer, But is it Really a Relationship*, 1994; se även Grönroos, C., *Relationship Marketing. Challenges for the Organisation*, 1999

¹⁷⁹ Hines, P., *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, 1994

¹⁸⁰ Gummesson, E., *Från 4P till 30R*, 2000

¹⁸¹ Wellemin, J. H., *Customer Satisfaction Through Total Quality*, 1990

¹⁸² Thomke, S. et al., *Customers as Innovators – A Way to Create Value*, 2001

¹⁸³ Hines, P., *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, 1994

3.3.6 Kvalitet och lojalitet

Studier visar på ett positivt samband mellan hur kundtillfredsställelse och lojalitet, men framförallt hur kvalitet, påverkar företags lönsamhet.¹⁸⁴ Detta visar sig, enligt Grönroos, i att om tjänsten tillfredsställer kundens behov, vad gäller garanti, förtroende och upplevelse, kommer kunden i större utsträckning återkomma.¹⁸⁵

Vikten av god kvalitet definieras med fördel såväl internt i organisationen som externt mot kunder. Syftet med hög kvalitet är att externt uppnå största möjliga kundvärde och kundtillfredsställelse och internt ge upphov till ökad motivation och arbetsglädje. En förutsättning för att ett företag ska uppnå s.k. total kvalitet är att processen initieras eller åtminstone stöds av företagsledningen.¹⁸⁶

Liljander et al. menar att kvaliteten och lojaliteten till stor del beror på interaktion mellan företagets representanter och dess kunder samt båda parter attityder och perceptioner.¹⁸⁷ Kundens lojalitet kan, enligt Hart et al., vara antingen spontan, latent eller kontinuerlig.¹⁸⁸ Interaktionen förstärks genom att man identifierar likheter men även att man har en gemensam historia och framtid samt att man bibehåller en tvåvägs kommunikation mellan parterna. En anledning till att man bör sträva efter att behålla kunder är den kostnad som uppkommer vid skapandet av relationen. Relationsmarknadsföring och kundlojalitet syftar då till att förenkla köp- och konsumtionsprocesser, men även som ett medel för att reducera kundens valmöjligheter.¹⁸⁹ Jämförligt är det enklare att tillfredsställa relationskunder då man vanligen är mer medveten om dennes preferenser.¹⁹⁰ En bekräftelse på kundlojalitet är när företag och kunder, som vanligtvis står varandra fysiskt och/eller emotionellt nära, benämner varandra som min kund och mitt företag.¹⁹¹ Kundlojalitet är då en funktion av attityder som manifesteras i relationen mellan företag och kund vilket påverkar deras beteenden.¹⁹²

Relationen till kunden, och kundens upplevelse av tjänstens kvalitet, bestäms av hela tjänstekonceptet som beror på såväl tjänstens tekniska som funktionella kvalitet.¹⁹³ Kundens uppfattning av tjänstens kvalitet är resultatet av diskrepansen mellan kundens förväntning och företagets faktiska prestation.¹⁹⁴ Tjänstekvalitet är svårare att utvärdera än varukvalitet och två alternativa mått att mäta tjänstekvalitet är pris och återköpsfrekvens.¹⁹⁵ En hög prisbild ses då, enligt Liljander et. al., som en bekräftelse för en relativt hög tjänstekvalitet och

¹⁸⁴ Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000; se även Parasuraman, A. et al., *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality*, 1988

¹⁸⁵ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996; se även Liljander, V. et al., *The Nature of Customer Relationship in Services*, 1995

¹⁸⁶ Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000

¹⁸⁷ Liljander, V. et al., *The Nature of Customer Relationship in Services*, 1995

¹⁸⁸ Hart, S. et al., *Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?*, 1999

¹⁸⁹ Sheth, J. N. et al., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, 1995

¹⁹⁰ Hart, S. et al., *Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?*, 1999

¹⁹¹ Barnes, J. G., *Close to the Customer, But is it Really a Relationship*, 1994

¹⁹² Hart, S. et al., *Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?*, 1999

¹⁹³ Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999; se även Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985 som använder begreppen företagsspecifik, interaktiv och fysisk kvalitet som innehåller i princip samma element.

¹⁹⁴ Parasuraman, A., et al. *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985

¹⁹⁵ Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985

jämförligt speglas återköpsfrekvensen som ett stöd för tjänstekvalitet och därav kundens upplevda tillfredsställelse.¹⁹⁶

Grönroos menar att företagets grundläggande tjänstepaket består av kärntjänsten och biprodukter/tjänster samt stödprodukter/tjänster, vilka vilar på företagets tjänsteidé och bestämmer tjänstens kvalitet.¹⁹⁷ Tjänsteidén påverkas av tjänstens tekniska och funktionella kvalitet och det faktum att tjänster är abstrakta och heterogena men även att tjänsteproduktion och tjänstekonsumtion i princip sammanfaller, menar Parasuraman et al., gör det svårt att bestämma tjänstens objektiva kvalitet.¹⁹⁸

Egan resonerar analogt och menar att företagets kärntjänst är det som är mest signifikant för företagets tjänsteerbjudande.¹⁹⁹ En kärntjänst innebär per automatik att tjänsten produceras och konsumeras simultant samt att tjänstens kvalitet aldrig är sig helt lik och till stor del beror på kundens subjektiva värderingar.²⁰⁰ Kärntjänsten får sitt förhöjda mervärde tack vare en rad bitjänster och stödtjänster.²⁰¹ Bitjänster är det tjänsteerbjudande som krävs för att kunna konsumera kärntjänsten eller i vart fall förenkla konsumtionen och stödtjänsten är det tjänsteerbjudande som gör kärntjänsten attraktiv och konkurrenskraftig.²⁰² Gränsen mellan vad som är ett tjänsteföretag och tillverkningsföretag håller, enligt Normann, allt mer på att suddas ut, vilket leder till att alla verksamheter har ett betydande tjänsteelement.²⁰³ Lovelock menar att dessa tjänster kan vidareutvecklas genom flera kompletterande tjänster såsom ökad tjänstetillgänglighet, större kunddelaktighet samt effektivare intern och extern interaktion.²⁰⁴

3.3.7 Marknadsförare på heltid och deltid

Grönroos menar att genom bildandet ett totalt marknadsföringssystem kan tjänsteföretag bättre utnyttja alla resurser och deras roll för marknadsföringen.²⁰⁵ För att detta ska ske måste företaget organiseras rätt och inte som tidigare då specialister utförde sin specialitet, vilket medför att marknadsföringen bör vara utspridd över hela organisationen. Relationsmarknadsföring är därför inte heltidsmarknadsföring vid olika tillfällen och platser, utan deltidsmarknadsföring hela tiden för alla anställda. En specifik marknadsföringsavdelning kan inte vara på rätt plats med rätt kund vid rätt tidpunkt utan detta

¹⁹⁶ Liljander, V. et al., *The Nature of Customer Relationship in Services*, 1995

¹⁹⁷ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

¹⁹⁸ Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985; se även Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999

¹⁹⁹ Egan, J. *Relationship Marketing*, 2001

²⁰⁰ Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985; se även Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999

²⁰¹ Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999; se även Egan, J. *Relationship Marketing*, 2001

²⁰² Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

²⁰³ Normann, R., *När kartan förändrar affärslandskapet*, 2001; se även Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999

²⁰⁴ Lovelock, C. H., *Technology, Servant or Master In the Delivery of Service*, 1995; se även Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

²⁰⁵ Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999; se även Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

måste alla på företaget klara av hela tiden, vilket säkerställs genom delegerat marknadsföringsansvar genom hela organisationen.²⁰⁶

Alla anställda har då, enligt Gummesson, en dubbel roll, dels som tjänsteproducent och dels som marknadsförare, och samtliga anställda är företagets ansikte utåt som företagets marknadsförare på heltid eller deltid.²⁰⁷ De förra arbetar och engagerar sig primärt i försäljning och marknadsföring medan de senare är övriga i företaget och dess omgivning som påverkar hur företaget uppfattas och upplevs.²⁰⁸

Integrationen mellan företag och kund är avgörande för hur tjänstemötet, sanningens ögonblick, upplevs, vilket i sin tur påverkar hur tjänstens kvalitet uppfattas.²⁰⁹ Detta uppnås genom att parterna upplevs som jämbördiga och att företaget anpassar utfallet och förväntningen av tjänsten, vilket förenklar interaktionen och ökar den upplevda kvaliteten. Det faktum att kunden och företaget tillsammans skapar värde medför att företaget därav bör se kunden som en medproducent.²¹⁰

Kunden ses inte enbart som medproducent av Gummesson utan även som en av företagets absolut viktigaste marknadsförare, och som sådan oftast omedveten om sin roll i skapandet av företagets profil och image.²¹¹ I allmänhet lyssnar och tror potentiella kunder på befintliga och tappade kunders omdöme, då de som nyttjat tjänsten också torde vara de som bäst kan värdera den. Det är inte självklart att kunden vet varifrån de skapat sin uppfattning om ett företag och därför är det viktigt att företaget är medvetet om kundens roll som marknadsförare och därav värdesätter goda relationer med dessa.

3.3.8 Sammanfattning

Storebrors kärnprodukt är relativt standardiserad, varför företagets möjlighet att konkurrera via tjänster blivit allt viktigare. Tjänstekonceptets är ett viktigt inslag i Storebrors kundstrategi, varför utvecklandet och bibehållandet av goda relationer med Lillebröderna är centralt. Grundläggande element i relationsmarknadsföring är förtroende, kommunikation och samverkan, varför långsiktiga och multipla förbindelser är att föredra. Genom att sammankoppla kärntjänster, bitjänster och stödtjänster till ett helt tjänstekoncept, där kunden inkluderas, knyts kunden och medarbetare närmare varandra och på så sätt breddas företagets relationsnätverk, något som minskar kundens och företagets relationskostnader.

²⁰⁶ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

²⁰⁷ Gummesson E., *Från 4P till 30R*, 2000

²⁰⁸ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

²⁰⁹ Normann, R., *När kartan förändrar affärslandskapet*, 2001; se även Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999

²¹⁰ Gummesson, E., *Från 4P till 30R*, 2000

²¹¹ Gummesson, E., *Från 4P till 30R*, 2000

Medarbetarnas och kundernas funktion och betydelse understryks då dessa är företagets marknadsförare på deltid och därför spelar en väsentlig betydelse för hur företaget uppfattas. Fundamentalt för tjänster är att kunden och företaget tillsammans skapar tjänstens värde, vilket förutsätter att parterna arbetar i samförstånd. Kundrelationens livscykel betonade att relationen till stor del beror på interaktionen mellan företagets representanter och kunden, vilket impliceras i relationsmarknadsföringsbegreppet.

Detta kan åskådliggöras genom att kunder som företaget har relationer med kräver en annorlunda behandling än episodkunder. Nedan återknyts till 3.3.4 *Episodkund och relationskund* samt 3.3.5 *Kundrelationens livscykel* och sammankopplas dessa i en nykonstruerad modell *Figur 3.3.8; Egenskaper som tjänsten bör ha för att attrahera episodkunder alternativt relationskunder*. Modellen sammankopplar Grönroos, C., resonemang kring kundrelationens livscykel med Parasuraman, A. et al., och Bruhns diskussion kring tjänstens egenskaper samt därtill Barnes, J. G., och Liljander, V. tankegångar om enstaka och upprepande transaktioner som episod eller relation.²¹² Relationskunder är vanligen mer lojala, vilket ovan visats sammanhånga med kvalitet och kundtillfredsställelse. Dessutom har vikten av att tillfredsställa omedvetna behov och korrigera defekter innan dessa uppmärksammas av kunden belysts. Tjänster, som till stor del består av abstrakta element, beror och värderas med avseende på tillit och renommé, varför det är centralt med en god kundkännedom och ett stort förtroende mellan parterna. Ovan resonemang går analogt att föra över till relationen med medarbetare genom att substituera relationskunder och episodkunder mot relationsmedarbetare och episodmedarbetare.

<i>Frekvens</i> <i>Egenskap</i>	Relation	Episod
EXPLICIT	Stödjande och vårdande information	Lockande information
KONKRET	Igenkännande och ett erkännande att valet var det rätta	Kognitiv balans mellan uppostring och tillfredsställelse
IMPLICIT	Förtroende och tillit	Saknad och påminnelse

Figur 3.3.8; Egenskaper som tjänsten bör ha för att attrahera episodkunder alternativt relationskunder

²¹² Barnes, J. G., *Close to the Customer, But is it Really a Relationship*, 1994; Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985; Liljander, V. et al., *The Nature of Customer Relationship in Services*, 1995; Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999; Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

3.4 STYRNING OCH KOMMUNIKATION

I styrnings- och kommunikationsavsnittet redogörs för organisatoriska verktyg, t.ex. belöning, urval och rekrytering samt kommunikation. Dessa kan användas för att styra och förändra kundstrategin. Nedan beskrivs begrepp inom motivation och förhandling, då dessa ingår som element i det nykonstruerade analysverktyget, 3.4.15 *Förväntanskuben*, som tydliggör delar av relationsbegreppets komplexitet.

Väsentligt för att nyttja kundstrategin effektivt är att kommunicera denna aktivt och där har management har en tydlig roll. Därför skildras tre managementansatser, 3.4.8 *Management* samt 3.4.9 *Customer Relationship Management – CRM*, 3.4.10 *Activity Based Management – ABM* och 3.4.11 *Inverted Pyramid Management – IPM*. Dessa tre managementansatser, CRM, ABM och IPM, sammankopplas i 3.4.16 *Prosper Relations Management – PRM* till en uppsatsspecifik managementansats. Slutligen utvecklas med stöd av 3.2.6 *Kundstrategi* och dessa managementansatser kundstrategibegreppet i 3.4.14 *Kundstrategibegreppet*.

3.4.1 Bakgrund

För att säkerställa företags och organisationers effektivitet används olika styrmedel allt från formella styrsystem, val av organisatoriska strukturer, belöningssystem till rekryteringar. Dessa styrsystem har fokus på varierande aspekter samt perspektiv och benämningarna som används på dessa skiftar från författare till författare.²¹³ Det väsentliga är dock inte benämningen utan vad som ingår i perspektiven och huruvida de är interna eller externa, samt vilken sorts data de fokuserar på. Ett alternativ är att strukturera sitt styrsystem så att organisationen betraktas från två olika perspektiv.²¹⁴ Det kan dock vara besvärligt att finna en överensstämmelse mellan de båda med ett tudelat styrsystem. Tanken med ett styrsystem är att bryta ner företagets strategi i mindre delar för att dessa lämpligt ska kunna förankras och kommuniceras i organisationen.²¹⁵

²¹³ Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001; se även Bruzelius, L. et. al., *Integrerad Organisationslära*, 1999

²¹⁴ Gröjer, J-E. et al., *Att Redovisa och Styra Intellektuellt Kapital*, i Samuelsson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

²¹⁵ Johnson, G. et. al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002

3.4.2 Essentiella element

Grundläggande förutsättningar för att implementera ett styrsystem i en organisation är att företaget är stabilt och utför repetitiva aktiviteter samt har entydiga mål. Den som initierar ett styrsystem bör besitta bred kunskap och ha djup insyn i verksamheten.²¹⁶

Ett styrsystem är en ideografisk process som skiljer sig åt beroende på vilket företag det syftar att nyttjas i, men dess syfte och användningsområde är utvecklat och sprunget ur behovet av att kunna analysera och styra det specifika företaget på ett lämpligare sätt.²¹⁷ Det framtida styrsystemet bör ha en extern och intern styrning med aspekter på flera dimensioner bestående av både struktur och process och genom att använda både hård explicit data och mjuk implicit data skapar man en långsiktig holistisk bild.²¹⁸

Företaget bestämmer sig för mått som representerar företagets viktigaste strategier, syften och aspekter och dessa är centrala nyckelfaktorer för nuvarande och framtida framgång.²¹⁹ Genom att fastställa utsträckning av nämnda nyckelfaktorer motiveras de anställda att uppfylla dessa och det blir således enklare att adressera strategin och få den implementerad i organisationen. Med rätt uppfyllda nyckelfaktorer ökar företagets förutsättningar att realisera sin strategi, vilket innebär att man eftersträvar att koppla strategin till handling.²²⁰

I ett tjänsteföretag beror framgång i hög grad på den enskilde medarbetarens prestation och uppträdande. Därför lägger man vid planeringscykeln tyngdpunkt på diskussionen kring företagets affärsidé, verksamhetsmål och kompetensutveckling. Med anledning av detta måste styrningen av företaget fokuseras på mer än de traditionella finansiella måtten och dessa kompletteras av mått som speglar företagets förmåga att skapa värde för sina kunder.²²¹ Härtill skall läggas vikten av det förhållande som måste råda mellan utfall och drivare med vilket menas att det måste finnas en mix mellan mått som mäter var företaget befinner sig idag (utfall) och mått som indikerar vart företaget är på väg (drivare).²²² Jämförligt med utformande av belöningsystem är det viktigt att måtten är påverkbara för dem vars prestationer mäts med avseende på dessa.

²¹⁶ Mattison, O., Föreläsning, *Strategi och Styrsystem*, 2001

²¹⁷ Kaplan, R. S., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1998

²¹⁸ Mattison, O., Föreläsning *Strategi och Styrsystem*, 2001; se även Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001; Kald M. et. al., *Performance Measurement at Nordic Companies*, 2000

²¹⁹ Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001

²²⁰ Mattison, O., Föreläsning, *Strategi och Styrsystem*, 2001

²²¹ Gröjer, J-E. et al., *Att Redovisa och Styra Intellectuellt Kapital*, i Samuelsson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

²²² Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001

3.4.3 Kommunikation

Reichheld definierar bra kommunikation som den typ av dialog som förmår bygga starkare, mer lojala och mer produktiva relationer. Som en konsekvens av detta kan företaget i högre grad ägna sig åt att öka värdet på de levererade tjänsterna och/eller produkterna.²²³

Om ett företags kundstrategi inte kommuniceras såsom företaget avser, uppstår efterhand ett gap mellan företag och kund i hur relationen bör utvecklas. Undersökningar visar även på att det finns en skillnad i hur företag uppfattar och värderar sina tjänster och hur dessa tjänster uppfattas och värderas av kunden.²²⁴ Diskrepansen kan bestå av skilda uppfattningar i hur väl företaget förstår sin kunds behov, förväntningar, problem och klagomål, med andra ord skillnaden i förväntad och upplevd tjänst.²²⁵ För att minska denna skillnad i uppfattning parterna emellan hur relationen bör se ut finns ett antal åtgärder som företaget kan iscensätta. En åtgärd är att värdera den kunskap medarbetarna besitter om kunden och se hur väl denna kunskap korrelerar med kundens verkliga uppfattning. Det insamlade och analyserade materialet bör, för att uppnå bästa möjliga utfall kommuniceras i organisationen. Efter en given tidpunkt genomförs sedan en uppföljning, där svaret förhoppningsvis blir att företaget har tagit ett steg i rätt riktning, genom att parterna har en bättre kunskap och förståelse för varandras behov minskar följaktligen diskrepansen och relationen blir mer välmående.²²⁶

Företagets kommunikation innebär inte enbart att kommunicera externt utan att man också lyssnar aktivt och tar notis om kundens behov, vilket är en viktig del i att minska diskrepansen i synen på relationen. Denna del av kommunikationen erhålls genom att information från både befintliga och förlorade kunder insamlas och analyseras. På så sätt kan även de oregistrerade klagomålen uppmärksammas, något som är av stor vikt när det gäller att hörsamma kundens behov och preferenser. Ytterligare ett recept för att minska diskrepansen är att ta reda på hur servicemedarbetarna uppfattar relationen i termer av klagomål, tillfredsställelse och lojalitet.²²⁷

Genomgående bra kommunikation är en förutsättning för att nå framgång med en kundstrategi. Det finns i kommunikationsprocessen två delmoment som är mycket viktiga; dels företagsledningens roll att föregå med gott exempel och förespråka en öppen kommunikation i organisationen och dels att de anställda i företaget känner stolthet över vad som erbjuds kunden. En förutsättning för att den externa kommunikationen med externa kunder sköts på rätt sätt är att den interna kommunikationen fungerar.²²⁸

En relation måste ses utifrån båda parter vilket förutsätter en öppen och insiktsfull kommunikation. Detta förhindrar dessutom uppkomsten av dysfunktionella stereotyper då det

²²³ Reichheld, F., *Loyalty Rules! – How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, 2001

²²⁴ Bruhn, M., *Relationship Marketing*, 2003

²²⁵ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

²²⁶ Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, 1995

²²⁷ Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, 1995

²²⁸ Wellemin, J. H., *Customer Satisfaction Through Total Quality*, 1990; se även Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000

enklaste och mest effektiva sättet att komma till rätta med skiljaktiga perceptioner är att öppet kommunicera dem.²²⁹ Kommunikation och information är därför grundläggande element i en relation vilket medför att båda parter aktivt bör söka och dela med sig av information.²³⁰

3.4.4 Motivation

Den ekonomiska teorin grundar sig oftast på ett motiv, nämligen att maximera vinsten och genom att tillämpa psykologiska teorier där motiven oftast är flera kan man bättre förklara reella handlande. De beteendevetenskapliga motivationsteorierna menar att varje enskilt beslut en individ tar påverkas av ett flertal motiv och att dessa motiv ofta är skilda för varje individ även om man kommer fram till samma beslut. Dessutom varierar motiven över tid för en och samma individ vid en liknande beslutssituation.

Motivation är en viktig och vanlig komponent för att förklara vårt beteende och beror på en intern process som styr riktningen på vårt handlande samt vilken hängivelse och uthållighet vi visar i en viss situation.²³¹ Motivation beror på flera biologiska, psykologiska samt sociala faktorer och forskningen inom detta mycket divergerade ämne utgår från fem olika perspektiv; ett biologiskt, ett behavioristiskt, ett humanistiskt, ett psykodynamiskt och ett kognitivt.²³²

Det biologiska perspektivet fokuserar på våra primära och basala behov såsom överlevnadsinstinkten kopplat till föda, värme och skydd samt sexualdriften. Forskningen rör då de interna och externa processer som relateras till variationer i nerv- och endokrinsystemet samt hur detta påverkar vårt beteende. Det behavioristiska perspektivet intresserar sig för sambandet mellan människors motiv samt de yttre omständigheter där individen verkar och hur inlärning påverkar vårt beteende utifrån stimulus och respons teorier. Det psykodynamiska perspektivet menar att vår motivation beror på, och influeras av, omedvetna tankar och konflikter samt att mycket av vårt beteende styrs av en alltid pågående kamp mellan kontroll och frigörande av dessa tankar. Det humanistiska perspektivet menar att vårt beteende styrs av våra olika behov och att våra olika behov i varierande grad påverkar vårt beteende. Med detta menas att basala behov först måste tillfredställas innan andra mer sekundära behov kan försöka uppnås.²³³

Enligt det kognitiva perspektivet speglas vårt beteende av huruvida vi uppfattar och förväntar oss att vårt handlande kommer att påverka oss, samt vilka effekter vårt handlande ger. Den kanske mest välkända kognitiva motivationsteorin är förväntansteorin, vilken menar att

²²⁹ Fisher, R. et al., *Vägen Till Ja, En Nyckel Till Framgångsrika Förhandlingar*, 1992; se även Kaplan, E., *College Recruitment: The View From Both Sides*, 1985

²³⁰ Roloff, M. E. et al., *Interpersonal Processes: New Directions in Communication Research*, 1987

²³¹ Brody, N. et al., *Personality Psychology*, 1998; se även Smither, R. D., *The Psychology of Work and Human Behaviour*, 1994; Vroom, V. H., *Work and Motivation*, 1964

²³² Smith, R., *Psychology*, 1993; se även Weiner, B., *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, 1992

²³³ Smith, R., *Psychology*, 1993; se även Pervin, L. A. et al., *Personality*, 1997; Weiner, B., *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, 1992

handlandet i stor utsträckning är beroende av vilken förväntan den enskilde medarbetaren har på utgången eller effekten av ett visst beteende.²³⁴ Det är också denna senare ansats, tillsammans med den behavioristiska ansatsen, som är mest applicerbar vid ekonomisk forskning och för strategisk marknadsföring.

Handlandet, enligt förväntansteorin, beror i stor utsträckning på vilken förväntan som individen har på utgången eller effekten av ett visst beteende, vilket hänger starkt samman med vilka värderingar personen har.²³⁵ Den enklaste typen av förväntansteori menar att förväntan beror på sannolikheten för ett visst utfall samt hur individen värderar detta utfall, av vilket följer att en individ som värderar akademisk framgång och hårda studier, med stor sannolikhet kommer att tillbringa mer tid åt att studera än en individ som värderar socialt umgänge högre.²³⁶ Analogt resonemang menar att förväntningarna kompletteras av de egenskaper som individen har samt på den omgivning som besluten ska tas.²³⁷

Enligt Vroom och Smither baseras förväntansteorin på tre grundläggande faktorer; först är den beroende på vilken ansträngning och intensitet en individ lägger ned på ett visst handlande samt i vilken frekvens individen förväntar sig att olika alternativa utfall ska förekomma samt slutligen hur dessa utfall värderas.²³⁸ Weiner beskriver i stort samma sak, men i hans ekvation ingår kausalitetens beständighet som en funktion av kompetens och svårighet samt ansträngning och slump.²³⁹ Vroom redogör för förhållandet som i att vårt beteende beror på det förväntade värdet som en konsekvens av handlandets relation till utgången, vilket medför att beteendet ändras beroende på vad som är tillgängligt samt efter vad som är eftersökt och för att kunna beräkna eventuella utfall måste variablerna kunna antas vilket medför att individen provar att identifiera alternativa handlanden och beslut.²⁴⁰ Utifrån dessa alternativa handlanden och beslut förväntar sig individen olika utfall vilket i sin tur påverkar beteendet.²⁴¹

Förväntan är då en kognitiv representation av vad som leder till vad, d.v.s. en föreställning av att en viss slags kausalitet råder.²⁴² Förväntansteorin menar att motivation beror på flera faktorer och enligt Vrooms proposition 1 besitter en individ fri vilja att välja mellan olika handlanden vilka påverkas av hur individen uppfattar värdet av handlandet och eftertraktar dess eventuella utfall. Vidare påverkas motivationen av sannolikheten för en viss utgång samt individens förmåga och kraft att agera på utfallet vilket relateras till Vrooms proposition 2.²⁴³ Denna kausalitet har tre dimensioner; lokus, stabilitet samt kontrollerbarhet och när denna kausalitet inträder inleds simultant en intern process som analyserar situationen.²⁴⁴ Flera

²³⁴ Vroom, V. H., *Work and Motivation*, 1964; se även Smith, R., *Psychology*, 1993; Weiner, B., *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, 1992

²³⁵ Smith, R., *Psychology*, 1993

²³⁶ Smither, R. D., *The Psychology of Work and Human Behaviour*, 1994

²³⁷ Johnson, G. et. al., *Exploring Corporate Strategy*, 2002

²³⁸ Smither, R. D., *The Psychology of Work and Human Behaviour*, 1994; se även Vroom, V. H., *Work and Motivation*, 1964

²³⁹ Weiner, B., *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, 1992

²⁴⁰ Vroom, V. H., *Work and Motivation*, 1964

²⁴¹ Smither, R. D., *The Psychology of Work and Human Behaviour*, 1994; se även Vroom, V. H., *Work and Motivation*, 1964

²⁴² Smith, R., *Psychology*, 1993; se även Vroom, V. H., *Work and Motivation*, 1964

²⁴³ Vroom, V. H., *Work and Motivation*, 1964

²⁴⁴ Weiner, B., *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, 1992

variabler påverkar då utgången av denna interna process, såsom tidigare erfarenheter, kommunikation från andra och logiska orsakslagar.

Sammanfattningsvis beror då motivation, enligt förväntansteorin, på hur individen uppfattar utgången av ett visst handlande, men också på ansträngningen som läggs ner samt hur individen värderar de ingående faktorerna. Detta medför i sin tur att en adekvat perception av frågan, omvärlden, motparten och självet innebär ett mer beständigt och konstant utfall, vilket i sin tur påverkar den ansträngning individen lägger ner samt då ock individens motivation.

3.4.5 Urval och rekrytering

Urval och rekrytering är ett centralt styrverktyg som handlar om att finna rätt medarbetare till rätt position, något som på senare år blivit allt mer påtaglig, men tillika mer besvärlig beroende på urvalets selektionsgrad, arbetets specialiseringsgrad och medarbetarnas tilltagande kompetens. En urvals- och rekryteringsprocess är kostsam och tidskrävande, men oberoende av vilket instrument som används har processen ett gemensamt syfte; att predicera hur den sökande klarar av det arbete som utlyses.²⁴⁵

Rekrytering kan ses som en förhandlingsprocess som slutar i en uppgörelse om en anställning och där en överordnad ambition för rekryteraren är att finna en kongruens mellan arbetskraven och den sökandes kompetens, motivation och intressen samt den organisatoriska miljöns krav.²⁴⁶ Därför bör man, enligt MacDougalls et. al. försöka finna en förståelse mellan främst tre centrala aspekter; en överensstämmelse mellan rekryteraren och den sökande vad gäller attityder och värderingar, en överensstämmelse mellan det faktiska jobbet och det jobb som söks samt en överensstämmelse mellan kommunikation och information mellan parterna.²⁴⁷

Baker och Kahlke et al. diskuterar det psykologiska kontraktet, vilket de menar består av en överensstämmelse om arbetets roll, sociala relationer, ekonomisk compensation samt den kulturella omgivning som rör arbetet.²⁴⁸ Författarna anser vidare att mötet där detta kontrakt diskuteras involverar samstämmiga förväntningar inför vad som ska ingå, vilket kan kopplas till det som Prien och Weir beskriver som överensstämmelsekrav.²⁴⁹ En effektiv och riktig rekrytering medför därför minskade kontrollkostnader tack vare en ökad kongruens mellan företaget och medarbetaren, vilket kan leda till att organisationen utvecklar en klanstruktur med en ökad förståelse för företagets övergripande strategi samt gemensamma värderingar som följd.²⁵⁰ Rekrytering ska även belysa karriärmöjligheter som belöningsätt men också

²⁴⁵ Prien, L., *Rekrytering och Urval*, 1992; se även Cook, M., *Personnel Selection & Productivity*, 1995

²⁴⁶ Prien, L., *Rekrytering och Urval*, 1992

²⁴⁷ MacDougalls, N. A., *Employment Interview: Knockout Factors*, 1986; se även Posthuma, R. A., *Beyond Employment Interview Validity*, 2002; Larkin, J. H. et al., *Recruiting: Critical Success Factors*, 1991

²⁴⁸ Baker, H. G., *The Unwritten Contract: Job Perceptions*, 1985; se även Kahlke, E. et al., *Arbetsanalys och Personlighetsbedömning*, 2002

²⁴⁹ Prien, L., *Rekrytering och Urval*, 1992; se även Weir, *Effective Interviewing*, 1990

²⁵⁰ Ouchi, W., *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, 1979

uppmåna till innovationskraft och lärandet i organisationen.²⁵¹ Centralt är att den interna rekryteringen måste konvergera med den interna marknadsföringen och dess tre övergripande mål, att attrahera anställda till chefspositioner, att hålla kvar medarbetare samt styra och motivera de anställda.²⁵²

En korrekt rekrytering skapar, tillsammans med tid, ett gemensamt språk och adekvat skolning, förutsättningar för organisatoriskt lärande.²⁵³ Jämförligt med den pedagogiska paradoxen inträder vid organisatorisk inläring tre paradoxer.²⁵⁴ För det första kan lärande inte ske förrän individen och organisationen gjort sig av med gammal och olämplig kunskap, för det andra så påverkar små kriser lärandet positivt och för det tredje uppstår en asymmetri mellan parterna vilket medför att ju större behov en part har att lära ju svårare blir det att få detta att ske, d.v.s. det finns högre barriärer för mottaglighet.²⁵⁵

Det faktum att ett felaktigt urval och en felaktig rekrytering skulle däremot medföra större kostnader, exempelvis för inskolning, relationsbyggande och förlorad kunskap, som gör att resurser bör allokeras för att genomföra en adekvat rekryteringsprocess.²⁵⁶

3.4.6 Belöning

Ett företags belöningsystem är ett centralt styrmedel. Belöningarna bör baseras på mått kopplade till företagets strategi och styrsystem då företaget genom att belöna dessa mått stimulerar ett beteende som är önskvärt inom organisationen, och ibland är det tillräckligt att uppmärksamma och bekräfta medarbetarna.²⁵⁷ En förutsättning för att nyttja belöningsystem är att koppla belöning till prestation, vilken måste ligga under individens kontroll. Medarbetaren måste därför kunna påverka det som mäts.²⁵⁸ Belöningsystemet bör inkludera såväl monetära som icke-monetära belöningar, då det inte går att sätta likhetstecken mellan materiella belöningar och motivation. Dessa bör därför med fördel beräknas med utgångspunkt i längre tidsintervaller, minst på månadsbasis.²⁵⁹ Detta för att motverka den risk som föreligger vid ett kortsiktigt tänkande då det är lätt att ett beslut fattas baserat på det som känns gynnsamt i dagsläget och att långsiktiga aspekterna därav glöms bort. Att kombinera monetära premier med psykologiska och sociala premier är gynnsamt då det vanligen finns något slags av tak där medarbetarna inte längre intresserar sig för pengar utan vill få andra icke-monetära belöningar.

²⁵¹ Arvidsson, P., *Styrning med Belöningsystem*, i Samuelsson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

²⁵² Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

²⁵³ Enkvist, I., *Feltänkt*, 2000; se även Hamel G., *Competition for Competence and Interpartner Learning*, 1991; Prahalad, C. K. et. al., *The Dominate Logic*, I Starkey, K., *How Organizations Learn*, 1996

²⁵⁴ Enkvist, I., *Feltänkt*, 2000

²⁵⁵ Jämför med uttrycket "learning cannot begin before unlearning has taken place."

²⁵⁶ Prien, L., *Rekrytering och Urval*, 1992; se även Cook, M., *Personnel Selection & Productivity*, 1995;

Smither, R. D., *The Psychology of Work and Human Behaviour*, 1994

²⁵⁷ Arvidsson, P., *Styrning med Belöningsystem*, i Samuelsson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001; se även de Klerk, A., *Att leda*, 1999

²⁵⁸ Hopwood, A. G., *An Accounting System and Managerial Behaviour*, 1973

²⁵⁹ Arvidsson, P., *Styrning med Belöningsystem*, i Samuelsson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

Bonus baserad på resultat korrelerar i de flesta fall positivt med en högre avkastning och minskar även risken för snyltare.²⁶⁰ Ett visst mått av individuella belöningar bör också ges, då det sporrar individen att kunna påverka belöningsgraden. Detta påverkas av det faktum att individer tenderar att motiveras mer av att arbeta med de saker som de blir belönade för än de som de inte blir belönade för. Dessutom visar studier att individer tenderar att bli mer motiverade av potentialen att bli belönad än rädslan för att bli bestraffad.²⁶¹ En viktig distinktion bör göras mellan ersättning och belöning då ersättning är något man får för genomförd arbetsinsats, d.v.s. lön, medan belöningen i sin tur i första hand skall verka som ett incitament för att arbeta effektivt.²⁶² Premier grundat på hela företagets resultat har sin avans då man vill accentuera den enhetlighet företaget bör skapa utåt. Tanken är att kunden skall få likvärdig service och samma standard oavsett vilken avdelning av företaget denne besöker. Initialt bör bonusen baseras på delar av företagets prestationer för att senare då belöningsystemet blivit väletablerat utökas och inkludera företaget som helhet, vilket sammanhänger med att belöningar bör ges både på individuell och på kollektiv basis.²⁶³

Initierandet av en lämplig belöningsprocess tar vanligen tid och är i sig självt en komplex process, men en väl genomarbetad och implementerad belöningsprocess har en större sannolikhet att nå önskade resultat, även om det inte alltid till fullo sker som planerat.²⁶⁴ Svårigheten är att finna en prefererad jämvikt och att kunna maximera medarbetarens och företagets nytta på lång och kort sikt. Enbart fokusering på kortsiktiga mål kan negligera kundnöjdheten, samtidigt som en överdriven fokusering på långsiktiga mål kan medföra att medarbetarnas motivation minskar då de inte åtnjuter resultat tillräckligt snabbt.²⁶⁵

²⁶⁰ Här används snyltare analogt med anglosaxiska free-rider, se t.ex. Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001

²⁶¹ Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001

²⁶² Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, 1999

²⁶³ Arvidsson, P., *Styrning med Belöningsystem*, i Samuelsson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

²⁶⁴ de Klerk, A., *Att leda*, 1999

²⁶⁵ Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001

3.4.7 Förhandling

Forskningen kring förhandlingar har förändrats de senaste 25 åren, från att tidigare fokuserat på förhandlaren som en beslutsfattare har fokus istället flyttats mot kognitiva och sociala aspekter, då framförallt relationen mellan förhandlingsparterna.²⁶⁶ Detta betyder att förhandlingen undersöks såsom den upplevs och konstrueras av förhandlaren.²⁶⁷ Tidigare, med utgångspunkt från spelteorier, ansågs förhandlaren vara fullständigt rationell, men numera inser forskarna att förhandlingen genomförs av två, eller flera, inte helt rationella parter som agerar intuitivt och genom en interaktiv dialog.²⁶⁸ Förhandlingen beror bl.a. på följande element; människor, intressen, alternativ samt kriterier.²⁶⁹

Grundläggande för en framgångsrik förhandling är att nämnda element ges olika behandling och att det måste göras en distinktion mellan människorna och problemen. I en förhandling är intressen det primära inte ståndpunkterna. Detta för med sig att det är parternas flexibilitet som är det centrala som i sin tur påverkar deras möjlighet att interaktivt skapa nya möjligheter och förutsättningar.²⁷⁰

En förhandling kan beskrivas utifrån dess syfte och mål, vilka kan vara att skapa en överenskommelse eller relation.²⁷¹ I en bransch som karaktäriseras av ökad konkurrens blir det allt viktigare för företag att i högre grad än tidigare integrera sig i relationer samt utveckla förhållanden inom värdekedjan. Denna utveckling har medfört att inköpsfunktionen på kundföretagen blivit strategiskt viktig och tillika mer komplex än tidigare. En central funktion för den professionelle inköparen, kundmedarbetaren i vår definition, är dennes förmåga som förhandlingspartner. Viktiga mål och syften för kundmedarbetaren är att stärka sitt företags position, förmå motparten att sänka kostnaderna, samt att kontinuerligt utvärdera förhållandet till motparten genom att bl.a. engagera sig i motpartens utvecklingsarbete.²⁷²

Förhandlingens karaktär påverkas av hur komplicerad beslutsprocessen är i själva köpet. Kotler et. al. samt Hill et al. redogör för tre typer, rakt återköp som är ett rutinmässigt inköp, modifierat återköp där beslutsprocessen är mer komplicerad då fler parter än själva inköparen involveras, samt att kunden vill förändra något i vad som erbjuds. Den återstående och tillika mest komplicerade typen av inköp är då en helt ny typ av vara eller tjänst ska köpas in, där ju hög risk eller kostnad, desto större antal medarbetare involveras i beslutsprocessen.²⁷³

En förhandlingssituation är uppbyggd av mentala modeller och förhållandet samt relationen mellan parterna beror till stor del på dessa modeller. Modellerna är de visionsfält som parterna tar med sig in i en förhandling och består av referenser och begrepp som konstruerar mening

²⁶⁶ Bazerman, M. H. et al., *Negotiation*, 2000

²⁶⁷ Bazerman, M. H. et al., *Negotiation*, 2000; Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, 1992

²⁶⁸ Fisher, R. et al., *Vägen Till Ja, En Nyckel Till Framgångsrika Förhandlingar*, 1992; se även Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, 1992; Brams, S. J. et al., *Fallback Bargain*, 2001

²⁶⁹ Fisher, R. et al., *Vägen Till Ja, En Nyckel Till Framgångsrika Förhandlingar*, 1992

²⁷⁰ Fisher, R. et al., *Vägen Till Ja, En Nyckel Till Framgångsrika Förhandlingar*, 1992

²⁷¹ Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, 1992

²⁷² Axelsson, B., *Inköp en Komplex Funktion*, i Samuelsson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

²⁷³ Här används rakt återköp analogt med "straight rebuy", modifierat återköp används analogt med "modified rebuy", samt ny vara eller tjänst används analogt med "new task," se t.ex. Kotler, P. et. al., *Principles of Marketing*, 1999; se även Hill, E. et al., *Marketing*, 1999

för förhandlaren i den specifika situationen.²⁷⁴ Hur förhandlarna uppfattar situationen styrs av dessa modeller samt inbegriper tidigare erfarenheter och förhållanden, exempelvis styrs relationen och förhandlingen mellan servicemedarbetaren och kundmedarbetaren av hur parterna uppfattar bl.a. kvalitet, kvantitet, pris och service.²⁷⁵

De mentala modellerna definieras dels som kognitiva representationer av den förväntade förhandlingen mellan parterna, vilken vilar på den perception och den kunskap samt de attribut som finns om förhandlingens struktur, och dels utifrån följande tre teoriansatser. Den första teoriansatsen vilar på beslutsfattarens förväntning av handlingar och utfall som följer av ett speciellt val, den andra vilar på en samling erfarenhetskategorier som förhandlaren besitter och slutligen den tredje vilar på definitionen, meningen och uppfattning av förhandlingsfrågan.²⁷⁶

Modellerna är inledningsvis individuella och en framgångsrik förhandling uppnås genom att individerna strålar samman sina individuella modeller till en gemensam.²⁷⁷ En effektiv förhandling inträffar följaktligen då bägge förhandlingsparter har lyckats konvergera de modeller som konstruerar förhandlingssituationen.²⁷⁸

Förmågan att se situationen så som den andra parten ser den är en central egenskap hos en framgångsrik förhandlare.²⁷⁹ Perceptionen av motparten är då kritisk och utgången av förhandlingen beror till stor del på motpartens nyttofunktion, vilken förhandlaren i de flesta fall inte har kännedom om.²⁸⁰ En förhandling ska inte ses som ett nollsummespel där en part vinner och en förlorar. Det betyder att målet med förhandlingen inte är att till nöds nå en uppgörelse som är paretooptimal, d.v.s. en uppgörelse som maximalt utnyttjar de ingående resurserna oberoende av den individuella fördelning, utan en uppgörelse som anses rättvis och som bägge parter har som avsikt att följa.²⁸¹ Detta medför att ingen part bör driva igenom ett beslut som den andra parten inte är tillfreds med något som förutsätter ett jämbördigt förhållande mellan två parter där båda parter är hänsynstagande förhandlare. Av detta följer att en förhandlare som känner till sin egen samt motpartens potential med större sannolikhet uppnår ett för båda parter acceptabelt förslag.²⁸² Relationsstrukturen är då beroende av parternas relativa förtroende, kontroll och närhet.²⁸³ Slutsatsen av detta är ganska rättfram då medvetenhet om parternas känslor samt förståelse för desamma ökar sannolikheten för att vilja uppnå en överenskommelse.²⁸⁴

Vanliga felkällor vid en förhandling är en diskrepans i fråga om hur parterna föreställer sig utgången av mötet samt den inkompatibilitet som finns mellan parterna, men även det faktum att de flesta förhandlare äntrar rummet med en föreställning om att motparten har motstridiga

²⁷⁴ Bazerman, M. H. et al., *Negotiation*, 2000; Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, 1992

²⁷⁵ Sandholm, L., *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*, 1995

²⁷⁶ Pinkley, R. L. et al., *Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes*, 1994

²⁷⁷ Bazerman, M. H. et al., *Negotiation*, 2000

²⁷⁸ Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, 1992

²⁷⁹ Fisher, R. et al., *Vägen Till Ja, En Nyckel Till Framgångsrika Förhandlingar*, 1992

²⁸⁰ Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, 1992; se även Harris, M. M., *Reconsidering the Employment Interview*, 1989

²⁸¹ Brams, S. J. et al., *Fallback Bargain*, 2001

²⁸² Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, 1992

²⁸³ Roloff, M. E. et al., *Interpersonal Processes: A New directions in Communication research*, 1987

²⁸⁴ Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, 1992; Weir, *Effective Interviewing*, 1990

åsikter.²⁸⁵ Det senare anser Bragg är ett allvarligt problem och beskriver en adekvat förhandling såsom en förhandling där målet är att skapa en förståelse för den relation och de gemensamma intressen som finns mellan parterna.²⁸⁶ Följaktligen är det viktigt att skapa en fungerande relation mellan parterna där båda parterna är medvetna om hur den andra parten upplever värdet av förhandlingen.²⁸⁷

Framställningen ovan visar på att en effektiv och framgångsrik förhandling vilar på en adekvat perception av den andra partens ramar och mentala kartor, vilka inbegriper förhandlarnas visionsfält samt dess olika syften. Visionsfälten kan klargöras genom en öppen kommunikation samt en konstruktiv dialog mellan parterna, en konstruktiv dialog som är både explicit och ärlig samt implicerar de element som är nödvändiga i förhandlingen; motparten, självet, problemet och kontexten. En förbättrad förhandlingsprocess bör även innefatta en större förståelse för motparten och en större uppmärksamhet mot stereotyper vilket medför en ökad kompatibilitet.²⁸⁸

3.3.8 Management

Gränsdragningar mellan vad som är management och ledarskap är svåra att göra, eftersom det i den allmänna debatten återfinns bäggedera utan distinktion.²⁸⁹ Eftersom en uppdelning av ledare och ledda alltid sker i en organisation ser vissa på ledarskap som en naturlag, den så kallade oligarkins järnlag.²⁹⁰ Ledarskap är tillsammans med chefskap den svenska översättningen av ordet management. De båda begreppen har inte samma innebörd men används i folkmun utan distinktion. Detta spelar inte någon avgörande roll till vardags men ändå är det naturligtvis intressant att reflektera över innebörden av de olika betydelseerna. För att tydliggöra för läsaren vad som avses när begreppen refereras till, kommer nedan kortfattat att återges ansatser bakom respektive begrepp.

Transformational leadership, engelska för ledarskap, kopplas till förmågan samt viljan att omforma, t.ex. genom att skapa nya affärsidéer och utveckla visioner och strategier samt engagemang för hur dess skall implementeras.²⁹¹ Chefskap, på engelska analogt med ovan transactional leadership, handlar om att leda transaktioner, dvs. att använda de verktyg, resurser samt den organisationsstruktur som står till förfogande för att på bästa möjliga sätt uppnå de organisatoriska målen. Ledare drar alltså upp riktlinjer för hur organisationer ska agera och cheferna verkställer dessa i den operativa verksamheten.²⁹²

²⁸⁵ Thompson, L. et al., *Social Perceptions in Negotiation*, 1990

²⁸⁶ Bragg, T. *Ten Things You Must Know Before You Negotiating a Deal*, 1999

²⁸⁷ Bragg, T. *Ten Things You Must Know Before You Negotiating a Deal*, 1999

²⁸⁸ Thompson, L. et al., *Social Perceptions in Negotiation*, 1990; se även Kaplan, E., *College Recruitment: The View From Both Sides*, 1985

²⁸⁹ Rendahl, J. E. et al., *Att förändra och leda morgondagens arbete*. 1996

²⁹⁰ Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, 2000

²⁹¹ Rendahl, J. E. et al., *Att förändra och leda morgondagens arbete*. 1996

²⁹² Kotter, J. P. *A Force for Change*, 1990

Management har även en mänsklig dimension och har då karaktären att vara mer beskrivande av mänskliga egenskaper.²⁹³ En ledare har förmåga att få saker och ting uträttade genom andra utan att behöva tillgripa tvång. Den gode ledaren kan dessutom på ett entusiasmerande sätt sälja in organisationens mål till arbetstagarna samt få dem att arbeta enat och engagerat mot dessa. För att lyckas med detta, krävs att ledaren har god kunskap om hur individer motiveras, hur grupper fungerar samt hur företagskulturen påverkar beslut och handling.²⁹⁴ Vissa gemensamma egenskaper visar sig återkomma hos framgångsrika ledare som vill ta fram och utveckla andra människors dolda krafter, såsom mod, initiativkraft och viljestyrka men även osjälviskhet.²⁹⁵ En duktig ledare har således ett stort engagemang och ett uppenbart intresse för andra människor och för verksamheten. Ledarens motivation och engagemang sätter sin prägel på det sätt han eller hon leder företaget, men även motiverar och engagerar andra i organisationen, varför det är viktigt att det finns en överensstämmelse om strategi, mål och medel.²⁹⁶

3.3.9 Customer Relationship Management – CRM

CRM är en managementansats som används för att praktiskt tillämpa relationsmarknadsföringens idéer och uppfattningar med föreställningen att alla individer är olika och att marknadsföringen bör ta dessa åtskillnader i beaktande.²⁹⁷ Därför har CRM som huvudsyfte att identifiera ett kundbehov, differentiera och kundanpassa utbudet samt integrera kunden processen.²⁹⁸

Istället för det traditionella angreppssättet där företagets kärnkompetenser styr strategin, bör företaget, enligt Rust et al., med en kundorienterad strategi låta kundens behov och preferenser styr agerande.²⁹⁹ För att förstå kundens behov och preferenser är kommunikationen mellan kundmedarbetarna och servicemedarbetarna essentiell.³⁰⁰ En viktig del i definitionen av hur ett företag ska formulera sin kundstrategi är att först fastställa vilka den är ämnad för med andra ord vilka som är företagets kunder.³⁰¹ En kundorienterad strategi syftar till att möjliggöra ett agerande som ökar kundvärdet för företagets kunder, genom att sträva efter en ökad kunskap om hur kundernas behov och preferenser ser ut.³⁰² Detta möjliggörs, enligt Grönroos, t.ex. genom att en individualisering av kundbasen görs eller en strävan efter att öka återbäringen från varje enskild kund.³⁰³ Det är därför av stor vikt att

²⁹³ Wijk, G., Föreläsning, *Managementprogrammet*, ht 2002

²⁹⁴ Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, 2000

²⁹⁵ Krona, H.K. et al., *Framgångsrika företagskulturer*, 1997

²⁹⁶ Treschow, M., Föreläsning, *Managementprogrammet*, ht 2002

²⁹⁷ Egan, J., *Relationship Marketing*, 2001; se även Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

²⁹⁸ Egan, J., *Relationship Marketing*, 2001; se även Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

²⁹⁹ Rust, R. et al., *Driving Customer Equity – How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, 2000

³⁰⁰ Jaworski, B.J. et al., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, 1992

³⁰¹ Kohli, A.K. et al., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, 1990

³⁰² Rust, R. et al., *Driving Customer Equity – How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, 2000

³⁰³ Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999

företaget identifierar och fokuserar på de delar som skapar kunders behov och preferenser, uttalade såväl som omedvetna, för att sedan tillfredsställa dessa.³⁰⁴

Företagsledningens övertygelse om värdet av en strategi bidrar starkt till sannolikheten att strategin får genomslag i organisationen.³⁰⁵ Som ett led i en kundorienterad strategi bör företagsledningen även uppmuntra kommunikation mellan olika avdelningar för att motivera och engagera anställda och få dem att känna samhörighet med de av företaget uppsatta målen.³⁰⁶ För att tillfredsställa kundens behov är det därför av stor vikt att företagsledningen har möjlighet att kommunicera och utbilda medarbetarna i den anda som företagets uttalade kundstrategi vill förmedla.³⁰⁷ Är medarbetarna tillfredsställda bidrar dessa till att höja kvaliteten på den levererade tjänsten och i relationen mellan företag och kund, vilket skapar en grund för kundtillfredsställelse och ökad återköpsfrekvens.³⁰⁸

Interaktion och kommunikation mellan kund och företag är centralt för kundstrategin, och om företaget har som syfte att maximera antalet tillfredsställda kunder bör klagomålshantering prioriteras. Studier visar på att nio av tio klagomål inte registreras, vilket får till följd att många kunder ofta går förlorade.³⁰⁹ Detta grundas i svårigheten att få kännedom om de oregistrerade klagomålen och problemet med att relatera registrerade och oregistrerade klagomål till varandra.

De flesta kunder föredrar dessutom i högre grad att byta företag framför att formellt klaga på densamme.³¹⁰ Denna oförmåga att ta till sig latenta klagomålen har direkt bidragit till att viktig information om kunder gått förlorad medan indirekt att flertalet kunder lämnat företaget.³¹¹ Kundstrategi avser därför att identifiera alla typer av klagomål, men i kunddialogen ingår även att åt kunden uppmärksamma förbättringar, då kunden generellt är bättre på att lägga märke till brister än förbättringar.³¹² Genom att bättre kommunicera sin kundorienterade strategi har företaget en större möjlighet att lära känna kundens olika behov och preferenser, vilket i förlängningen också ökar sannolikheten att latenta klagomål uppmärksammats.³¹³

³⁰⁴ Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000

³⁰⁵ Kohli, A.K. et al., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, 1990

³⁰⁶ Jaworski, B.J. et al., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, 1992; se även Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, 2000

³⁰⁷ Wellemin, J. H., *Customer Satisfaction Through Total Quality*, 1990; se även Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, 1995

³⁰⁸ Kohli, A.K. et al., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, 1990

³⁰⁹ Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, 1995

³¹⁰ Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, 1995

³¹¹ Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, 1995

³¹² Wellemin, J. H., *Customer Satisfaction Through Total Quality*, 1990

³¹³ Wellemin, J. H., *Customer Satisfaction Through Total Quality*, 1990

3.4.10 Activity Based Management – ABM

ABM är aktivitetsbaserad styrning och grundas vanligen på två ABC-kalkyler, vilka visar på de resurser och kostnader som företagets produkter och tjänster utnyttjar.^{314,315} Genom att fördela resurser skapas en bas för beräkning av den långsiktiga kostnaden och lönsamheten för var och en av produkterna och tjänsterna.^{316,317}

ABM är en managementansats som vanligen är en dyr metod, men som kan förhindra att företag betalar dyrt för undermålig kvalitet och ineffektivitet.³¹⁸ ABM visar hur företaget konvergerar aktiviteter och belyser kostnadsaspekter men ska inte ensamt ligga som underlag för marknadsbeslut då det finns fallgropar vid en alltför fundamental segmentering.³¹⁹ Exempelvis önskar många kunder konsumera från en hel produkt- eller tjänstelinje. Dessutom kan inte alla overheadkostnader fördelas sakenligt. Likväl medför ABM att företaget kan rationalisera tjänster där kunden är relativt indifferent eller där substitut finns.³²⁰ Genom att placera kunden efter lönsamhet i förhållande till vad denne kostar underlättas allokeringen av resurser och kostnader, och med väl definierade mått synliggörs även vilka kunder som är lönsamma samt vad som krävs för att dessa ska bli lönsamma igen.³²¹ Genom att lämna rabatter och värdehöjande tjänster baserade på riktiga kostnadsdrivare erbjuder företaget kunden en korrekt kostnadsbild som genom prisjustering skyddar existerande kunder och stimulerar kundinnovation samt skapar gemensamma vinster för båda parter.³²² Ofta saknar dessutom kunden medvetande om de åtgärder företaget gör för att tillfredsställa dem.³²³

Vid relationsmarknadsföring är det centralt med en bra kund- och marknadskänedom, där företagen insett värdet av att spåra, förstå och värdera kundernas beteende, och då faller det sig naturligt att i skapandet av ABM-system nyttja relationsmarknadsföring istället för transaktionsmarknadsföring.³²⁴ Företag som är tvungna att marknadsföra sig i andra led d.v.s. till sina indirekta kunder får extra press på sig och bör därför delegera en del av marknadsföringen vidare till sina direkta kunder. Distributionen är ett led i marknadsföringen till företagets direkta kunder och med ett integrerat system för exempelvis logistik, där båda parter har möjlighet till justeringar, underlättas ett effektivare samarbete, vilket medför lägre kostnader för företaget och lägre priser för kunden.³²⁵

³¹⁴ Kaplan, R. S., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1998

³¹⁵ Här görs en distinktion mellan faktor-analys (ABC) och aktivitets-analys (ABC), både är dock essentiella för ABM, se Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

³¹⁶ Kaplan, R. S., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1998

³¹⁷ Vanligen används 20/80 regeln alternativt 20/225 regeln vid beräkning av lönsamkunder, se t.ex.

Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001

³¹⁸ Kaplan, R. S., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1998

³¹⁹ Kaplan, R. S., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1998

³²⁰ Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001

³²¹ Kaplan, R. S., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1998

³²² Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001

³²³ Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985

³²⁴ Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999

³²⁵ Kaplan, R. S., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1998

3.4.11 Inverted Pyramid Management – IPM

IPM är management och strategier som sätter relationen mellan företagets kontaktpersonal och kunden främst.³²⁶ IPM, som managementansats, saknar emellertid en gedigen teoretisk bas, men det omvända pyramidtankandet finns refererat till i flertalet böcker, där författare såsom Wellemin, Samuelson, Bruzelius et al. nämner och till viss del utvecklar detta omvända pyramidtankande.³²⁷

Många tjänsteföretag bygger sin verksamhet på principer utvecklade för tillverkande företag, vilket leder till missnöje hos kunden, hög personalomsättning och minskad försäljning.³²⁸ Normann menar att tjänster påverkas av en något annorlunda logik som skiljer sig från tillverkningslogiken.³²⁹ Då tjänster produceras i samverkan, betonar tjänstelogiken medarbetarnas roll i relationerna till kunden.³³⁰ Därför bör fokus skiftas mot de medarbetare som sköter kundkontakten då det primärt är de som arbetar mot att tillfredsställa kunden.³³¹ Fördelarna med att arbeta på detta sätt är flera, bl.a. betonas de anställda som är närmast kunden och det faktum att de ses som företagets viktigaste resurs.³³²

Traditionella företag hamnar ofta i en felaktig spiral då de anställda som utför tjänsten minst placeras sist i värdekedjan.³³³ För att undvika denna spiral bör tjänsteföretag uppfylla fyra kriterier; man bör investera i människor jämförligt med maskiner, man bör utveckla en lämplig urvals- och rekryteringsprocess, man bör använda teknologin för att stödja och inte övervaka de anställda samt implementera företagets styrsystem genom hela organisationen.³³⁴ IPM bygger på att förändra synen på den traditionella organisationen genom att skapa en pseudostruktur, där servicemedarbetare ställs i centrum. Dessa servicemedarbetare placeras högst upp i den nya strukturen och övriga nivåer i organisationen har till uppgift att understödja deras aktiviteter.

Motivet till att skapa en pseudostruktur är att motivera medarbetare till att leverera högklassig service.³³⁵ Mot bakgrund av detta är det därför av stor vikt att organisationen utformas på ett sådant sätt att kommunikationen i gränslandet mellan kund och företag underlättas och där dessa parter åsikter står i fokus när det gäller förbättring och förnyelse av varor och tjänster.³³⁶ Denna pseudostruktur med fokus på kundorientering har fått större uppmärksamhet

³²⁶ Arvidsson, J., Föreläsning, *Managementprogrammet*, ht 2002

³²⁷ Samuelson, L. A., *Val av Organisatorisk Struktur*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001; se även Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, 1995; Wellemin, J. H., *Customer Satisfaction Through Total Quality*, 1990

³²⁸ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

³²⁹ Normann, R., När kartan förändrar affärslandskapet, 2001

³³⁰ Normann, R., När kartan förändrar affärslandskapet, 2001

³³¹ Schleisinger, L. A. et. al., *The Service-Driven Company*, 1991

³³² Arvidsson, J., Föreläsning, *Managementprogrammet*, ht 2002

³³³ Felaktig spiral används här analogt med cycle of failure, se t.ex. Schleisinger, L. A. et. al., *The Service-Driven Company*, 1991

³³⁴ Schleisinger, L. A. et. al., *The Service-Driven Company*, 1991

³³⁵ Pseudo struktur används här analogt med anglosaxiska notion structure, se Wellemin, J. H., *Customer Satisfaction Through Total Quality*, 1990

³³⁶ Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001

på senare år.³³⁷ Genom att arbeta efter denna metod accentuerar man dessutom betydelsen av kundrelationer och man använder på så vis relationsmarknadsföring som ett styrinstrument.³³⁸

I denna typ av organisation är således vikten av att ha professionell personal närmast kunden för att underlätta bra kommunikation.³³⁹ Detta tenderar i förlängningen att öka motivationen hos dessa medarbetare då de känner att deras arbetsuppgifter är viktiga, vilket på långsikt är ett belönings sätt. Nordstrom Inc. är exempel på ett företag som använt sig av intern rekrytering som ett icke-monetärt belönings sätt för att stärka och motivera de viktigaste medarbetarna inom pseudostrukturen.³⁴⁰ I en sådan organisationsstruktur har också kunden en större del i innovationsprocessen, vilket på sikt också kan sänka innovationsrelaterade kostnader för det specifika företaget.³⁴¹

Nöjda och trogna kunder nås genom att erbjuda dem en positiv totalupplevd kvalitet, vilket underlättas genom att företaget får alla anställda att känna sig motiverade och delaktiga i företagets framgång.³⁴² Samspelet inom företaget är lika viktigt som det till kunden och en viktig faktor som påverkar alla anställda är företagskulturen. Detta samspel är grundläggande för att minska gapet mellan upplevd och förväntad kvalitet, vilket kan minskas genom att företaget uppmanar och skapar lämpliga verktyg för en dialog med de anställda och mellan de anställda men framförallt mellan kunden och personalen.³⁴³

Tillfredsställda och motiverade medarbetare bidrar till en lägre personalomsättning, vilket i sin tur skapar en bra grogrund för en fungerande välmående företagskultur.³⁴⁴ Detta leder på ett naturligt sätt till en bra extern tjänstekvalitet och nöjda kunder, vilket är kritiskt då nöjda kunder tenderar att vara lojala och stanna kvar hos företaget och bidra till en god lönsamhet.³⁴⁵ Detta kan illustreras i en god cirkel. Förloppet återupprepas så länge företagskulturen kan bidra till att medarbetarna känner sig nöjda i företaget och som en följd stannar kvar i företaget och fortsätter att tillfredsställa kunderna.

Analogt påverkar de anställdas motivation med hur tjänstekvaliteten uppfattas då deras intresse för att utföra tjänsten korrelerar positivt med kundens återköpsfrekvens samt hur denne uppfattar tjänstens kvalitet samtidigt som personalomsättning korrelerar negativt med kundtillfredsställelse.³⁴⁶ Detta beror dels på att kunden vill känna igen personalen och dels på att erfaren personal är mer framgångsrik på att utföra tjänsten. Därför är det viktigt att företaget har en låg personalomsättning så att kunderna får möjlighet att känna igen personalen och på så sätt kan bygga upp en relation till dem.

³³⁷ Samuelson, L. A., *Val av Organisatorisk Struktur*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001; se även Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, 1995

³³⁸ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

³³⁹ Arvidsson, J., Föreläsning, *Managementprogrammet*, ht 2002

³⁴⁰ Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, 2001

³⁴¹ Thomke, S. et al., *Customers as Innovators – A Way to Create Value*, 2001

³⁴² Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

³⁴³ Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 1985

³⁴⁴ Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, 1996

³⁴⁵ Gummesson, E., *Från 4P till 30R*, 2000

³⁴⁶ Schleisinger, L. A. et al., *The Service-Driven Company*, 1991

3.4.12 Sammanfattning

Strategi- och kommunikationsavsnittet har beskrivit hur styrsystemet med fördel bör vara kopplat till strategin, men även på vikten av lämplig intern och extern kommunikation som en del av byggandet av funktionella relationer. För att företagets kundstrategi med större sannolikhet ska kunna genomsyra organisationen bör företagsledningen vara införstådd med att hela organisationen måste vara delaktig och att kommunikationen tillåts flöda fritt. Annars är det risk för att det uppstår ett gap, en diskrepans i hur företag och kund uppfattar relationen, vilket tenderar att påverka relationen negativt.

Individens förväntan påverkar deras motivation och handlande, vilket i sin tur inverkar på deras relationer. Den kanske mest kända kognitiva motivationsteorin är förväntansteorin som bygger på ett par faktorer. Först hur individen uppfattar värdet av handlandet och hur pass de eftertraktar dess eventuella utfall. Sedan på sannolikheten för en viss utgång samt individens förmåga och kraft att agera på efter detta.

För att finna rätt medarbetare till rätt position inom organisationen bör företaget accentuera betydelsen av en fungerande urvals- och rekryteringsprocess. Målet är att nå en överensstämmelse mellan rekryteraren och den sökande vad gäller attityder och värderingar, tillika en överensstämmelse mellan det faktiska jobbet och det jobb som söks samt en kommunikations- och informationskongruens parterna emellan. Syftet är att skapa en ökad förståelse bland medarbetare rörande företagets övergripande strategi och på sikt skapa en samhörighet inom organisationen. Ett felaktigt urval och en felaktig rekrytering kan medföra stora kostnader, exempelvis för inskolning, relationsbyggande och förlorad kunskap. Därför bör resurser allokeras för att konstruera en fungerande rekryteringsprocess.

Medarbetarna i ett tjänsteföretag är en viktig resurs, varför belöning är ett viktigt incitament för att styra deras prestationer. En prestation som är central, och bör belönas, är det sätt medarbetarna förmedlar företagets tjänstekoncept och kundstrategi. Därför bör medarbetarna ges incitament att arbeta i led med företagets strategi.

Synen på förhandling har under de senaste decennierna förändrats från att förhandlaren tidigare ansågs vara fullständigt rationell. Förhandling anses numera bygga på sociala och kognitiva faktorer där båda parter eftersträvar en överenskommelse som båda parter gagnas av. Detta sker genom en intuitivt och interaktiv, inte alltid rationell, dialog.

3.4.13 Introduktion till Kundstrategi, Förväntanskuben och PRM

I 3.2.7 *Introduktion till Analysmodell 1 och Analysmodell 2* presenterades två modeller som agerar som hjälpmedel i analysen av Storebrors kundstrategi. I 3.4.14 *Kundstrategibegreppet* nedan utvecklas uppsatsförfattarnas bild av kundstrategin. För att studera relationen mellan Storebror och Lillebror har som stöd, ett analysverktyg, 3.4.15 *Förväntanskuben* konstruerats. För att kunna bidra med förslag till förbättringar skapades slutligen ett uppsatsspecifikt ledningsutförande, 3.4.16. *Propers Relations Management – PRM*, som sammankopplar de tre ledningsutförandena, CRM, ABM och IPM, som beskrivs i litteraturstudien.

3.4.14 Kundstrategi

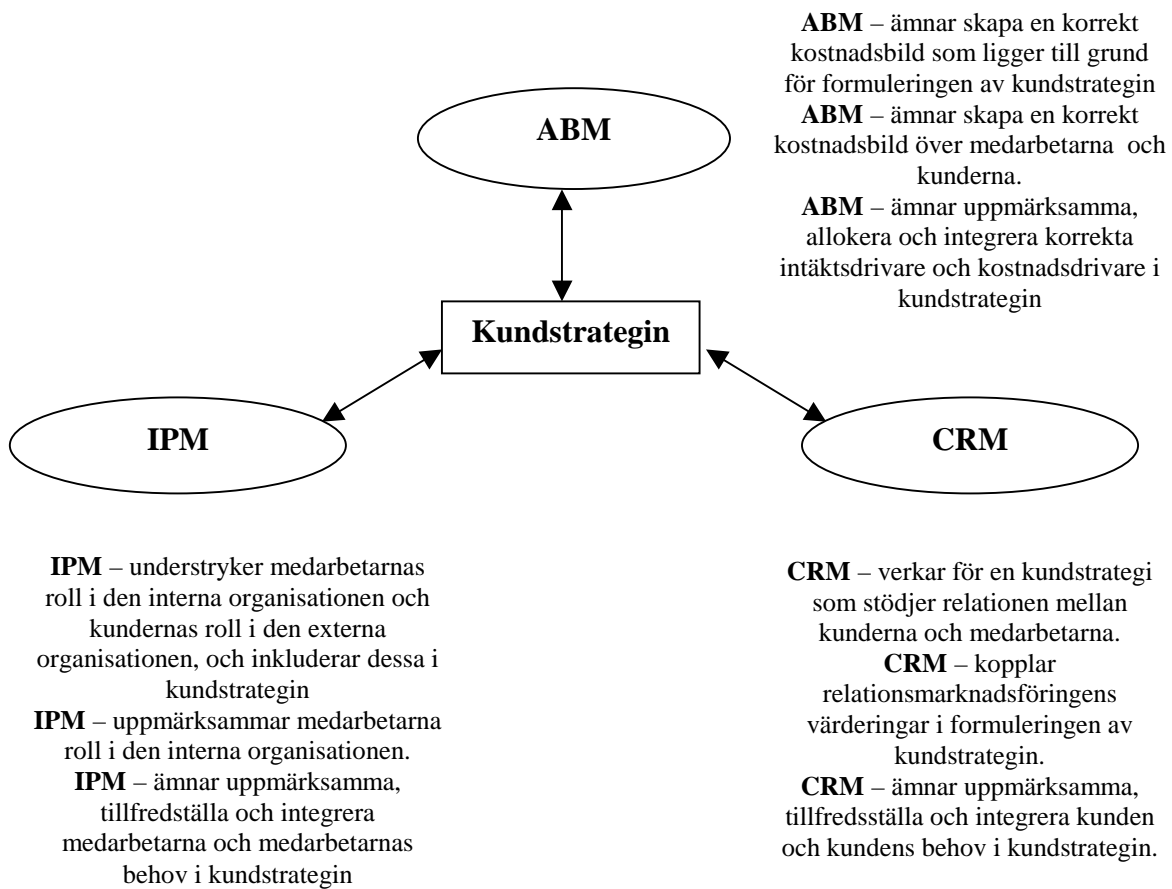
I detta avsnitt ämnas uppsatsförfattarnas bild av kundstrategibegreppet beskrivas och kundstrategins koppling till företagsledningen, medarbetarna och kunderna illustreras. 3.4.14 *Kundstrategibegreppet* är framförallt inspirerat av 3.2.5 *Kundstrategi* samt 3.4.9 *Customer Relationship Management – CRM*, 3.4.10 *Activity Based Management – ABM* och 3.4.11 *Inverted Pyramid Management – IPM*. Strategier är ett medvetet tillvägagångssätt för att nyttja resurser och kompetenser genom att konstruera ett delvis planerat mönster av aktiva beslut, ungefärligt se 3.2.2 *Bakgrund*.

Kundstrategi är analogt med denna definition, ett företags strategi, i detta fall hela varu- och tjänstekoncept, för att nå kunden. Kundstrategin beskriver hur en vara och tjänst är tänkt att uppfattas samt hur den tolkas av medarbetare och kunder. Dessutom inkluderas i kundstrategin varan och tjänstens innehåll, men även vilka förpliktelser den medför samt relationen mellan medarbetare och kund.

Kundstrategin avser att skapa nya värdekonstellationer med en högre gemenskap och ett större deltagande från medarbetare och kunder. Tillvägagångssättet för detta ska vara medarbetarinriktat och kundinriktat samt styras med hjälp av rekrytering och belöningssystem. Genom en aktiv kommunikation stärks då bandet till medarbetare och kunder. Strategin för att nå kunden ska vara långsiktig samt eftersträva överensstämmelse och förståelse. Av detta följer att kundstrategin bör fokusera sin marknadsföring mot relationer istället för transaktioner.

Kundstrategin bör definiera och understödja Storebrors kritiska resurser samt innehålla en handlingsplan för hur företaget ämnar tillfredsställa resursernas, medarbetarna och kundernas, uttalade och omedvetna behov. Kundstrategin bör också tydligt klargöra hur nämnda resurser skall attraheras och knytas till företaget, dock endast de som genererar vinst eller har potential att generera vinst.

Nedan illustreras hur kundstrategibegreppet inspirerats av managementansatserna CRM, ABM och IPM i *Figur 3.4.14; Kundstrategi – influerat av CRM, ABM och IPM*



Figur 3.4.14; Kundstrategi – influerat av CRM, ABM och IPM

- Kundstrategin ska genom ett konsekvent agerande gentemot den specifika medarbetaren och kunden förmedla företagets kundkoncept.
- Kundstrategin ska ta vara på potentialen hos medarbetare och kunder samt relationen dem emellan.
- Kundstrategin ska underlätta identifiering av specifika kundbehov.
- Kundstrategin ska generera högre intäkter genom att erbjuda en korrekt kostnadsbild.
- Kundstrategin ska härleda intäkter och kostnader till olika kunder och medarbetare.

3.4.15 Förväntanskuben

I detta avsnitt sammanförs, i en helt ny konstruktion, beröringspunkter från litteratur inom förhandling, relationer och motivation för att tillsammans bilda en teoretisk referensram som visar på hur dessa aspekter påverkar en relation. För att illustrera detta visas koppling mellan förhandling, relationer och motivation samt uppfattningen av desamma i en förväntanskub.

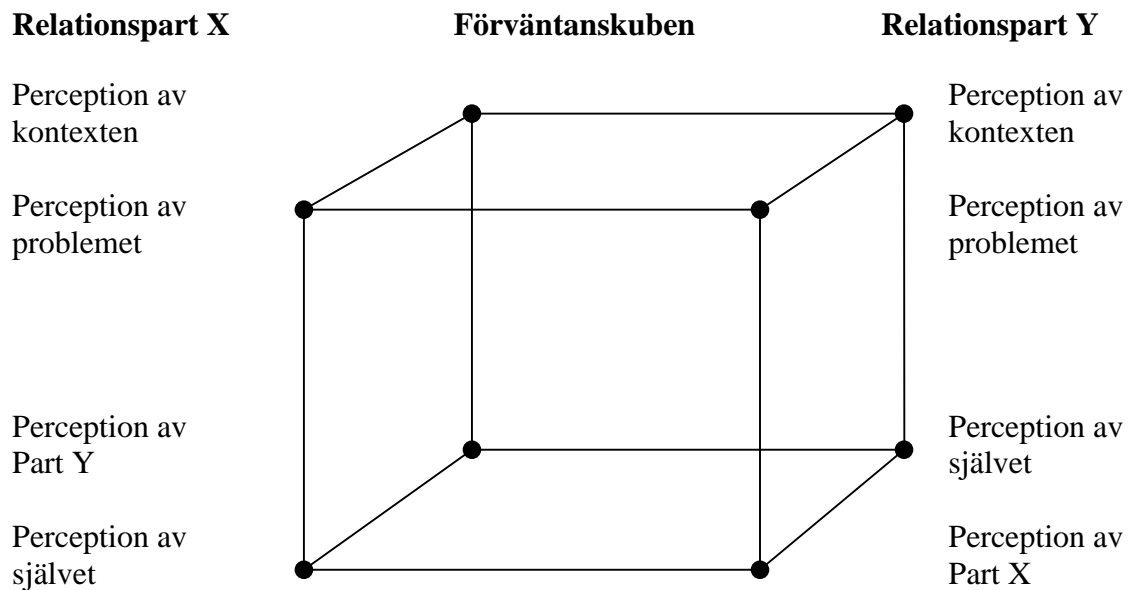
3.4.15 Förväntanskuben illustreras grafiskt som ett förhandlingsrum bestående av fyra hörn. Dessa hörn, eller fundament, influeras av hur parterna kognitivt uppfattar och förväntar sig att fundamenten består utav. Förväntanskuben baseras på ansatser inom bl.a. förhandling och rekrytering och belyser de möten som inträder vid dessa situationer. Se *3.4.5 Urval och rekrytering* samt *3.4.7 Förhandling*. I dessa situationer påverkas parternas beteende och motivation av flera faktorer, så som förväntan och hur kubens fundament uppfattas. Se *3.4.4 Motivation*.

En relation består av flera beroende och oberoende förhandlingsinteraktioner som tydligt berörs av parternas ärlighet och närhet till varandra. Centralt är även huruvida förhållandet kommer att fortlöpa eller om det enbart rör sig om en enstaka interaktion, episod. Det bör i relationen parterna emellan finnas en överensstämmelse och en förståelse för hur man uppfattar individuella och gemensamma mentala modeller. Ett sätt att förenkla en sådan kongruens är att konstruera ett hypotetiskt kontrakt mellan parterna. Detta hypotetiska kontrakt skulle kunna innefatta en överensstämmelse av perceptionen av problemet och frågan, perceptionen av kontexten, perceptionen av motparten samt perceptionen av självet.

Ett hypotetiskt kontrakt skulle då kunna beskriva och belysa de förväntningar som parterna har på relationen. Då beteendet styrs av huruvida vi uppfattar och förväntar oss att vårt handlande kommer att påverka oss kan därför ett sådant hypotetiskt kontrakt få effekter på beteendet. Handlandet är i stor utsträckning beroende av vilken förväntan som individen har på utgången eller effekten av ett visst beteende. Det hypotetiska kontraktet kan således illustreras i form av en förväntanskub. Denna modell är uppbyggd av fyra grundläggande och kritiska fundament. Kubens stabilitet grundas på till i vilken grad fundamenten passar samman som i sin tur är beroende på huruvida det finns en överensstämmelse mellan de båda parternas perception och förväntning av fundamenten.

Följaktligen kan en relation i mångt och mycket beskrivas utifrån de förväntningar som parterna som ingår relationen har på varandra och på det förväntade utfallet av relationen. Förväntningarna berör fyra grundläggande aspekter, vilka interaktivt påverkas simultant av båda parternas syn på desamma;

- den första aspekten är perceptionen av kontexten
- den andre aspekten är perceptionen av problemet
- den tredje aspekten är perceptionen av motparten
- den fjärde aspekten är perceptionen av självet.



Figur 3.4.15; Förväntanskuben

Första beröringspunkten i kuben är i vilket sammanhang relationen ter sig. Här gestaltas parternas förväntan och perception av kontexten såsom politiska, ekonomiska och sociala aspekter. Exempelvis påverkas utgången av en förhandlingssituation hur parterna ser på sammanhanget i vilket problemet och frågan ter sig men även företagsspecifika egenskaper. Här inverkar såsom parternas relativa storlek och ekonomiska förutsättningar.

Andra beröringspunkten i kuben innefattar de fundament som problemet i relationen behandlar. Problemet kan vara av långsiktig eller kortsiktig karaktär, beröra komplexa eller enkla frågor etc. Exempelvis påverkas parternas förväntning och uppfattning om problemets karaktär och intimitet hur de engagerar sig och agerar i förhandlingssituationen.

Tredje beröringspunkten i kuben behandlar perceptionen av motparten. En viktig del av kubens stabilitet beror på hur pass överensstämmande uppfattningen och förväntningen är av den andre parten. Exempelvis påverkas den bild som parterna har av den andre parten, i en förhandlingssituation, de beslut de tar, de krav de ställer och det förtroende de ger. Om parterna har en riktig bild av varandra ökar sannolikheten att man beskriver problem och svårigheter på liknande sätt och lämnar information samt kommunicerar på samma grundval.

Fjärde beröringspunkten är självperception. Viktiga ingredienser är individens bild av sig själv vad gäller historia, bakgrund, erfarenheter och kompetens. Den bild den ena parten har av sig själv påverkar hur den andre parten uppfattar denne. I en förhandlingssituation påverkar de bilder som parterna har av sig själva de beslut de tar, de krav de ställer och det förtroende de ger.

Relationen utifrån en förväntanskub ska betraktas utifrån så många dimensioner relationen eller förhandlingen innefattar. Dessa dimensioner blir följaktligen fler ju fler kunder som företaget har relationer till och som påverkas av förhandlingen och relationen.

Förväntanskuben är en teoretisk föreställning och en mental modell som kognitivt gestaltas och representeras i förhandlarnas medvetande. Kubens stabilitet grundas på i vilken grad fundamenten passar samman, som i sin tur beror på huruvida det finns en överensstämmelse mellan båda parter perception av fundamenten. För att en adekvat relation ska bildas krävs alltså kongruens mellan parternas fundament. Om så inte är fallet ruckas stabiliteten, vilket leder till en ökad risk för typer av dysfunktioner.

Handlandet styrs av den överensstämmelse i förväntning som parterna har av de fyra beröringspunkterna samt, på hur parterna förväntar sig att ett visst beteende uppfattas. Beteendet ändras efter vad som är tillgängligt och eftersökt, vilket medför att för att kunna beräkna eventuella utfall måste beröringspunkterna kunna antas. Detta leder till att parterna prövar att identifiera handlanden och beslut som följer av de olika beröringspunkterna. Utifrån dessa alternativa handlanden och beslut förväntar sig individen olika utfall, vilket får till följd att vårt beteende beror på det förväntade värdet som en konsekvens av handlandets relation till utgången vid varje beröringspunkt.

En lämplig relation uppstår följaktligen då kongruens existerar mellan parternas perception och förväntning av kubens fundament. Om kongruens i perception inte upplevs så ruckas stabiliteten. Diskrepans mellan parternas perception medför analogt med detta försämrade förutsättningar för framgångsrik relation då förväntningarna på desamma förvrids. I enlighet med förväntansteorier påverkar detta individers motivation då dessa inadekvata förväntningar och perceptioner ligger till grund för beteendet. Inadekvata förväntningar och perceptioner påverkar individer till att ta beslut på missvisande grunder vilket inverkar negativt på individers motivation och därav i slutändan på beteendet.

3.4.16 Prosper Relations Management – PRM

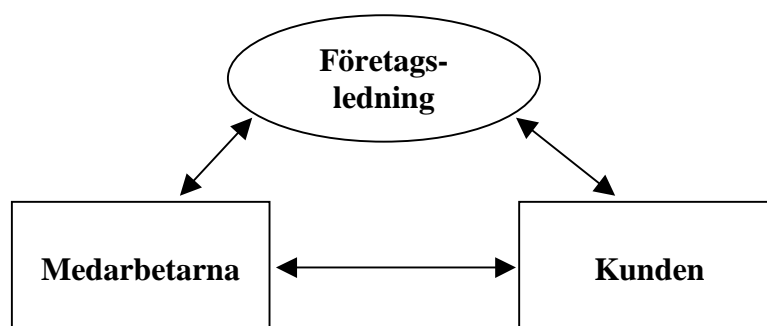
I 3.4 *Styrning och kommunikation* redogjordes för managementbegreppet i 3.4.8 *Management*, och tre specifika managementansatser; 3.4.9 *Customer Relationship Management – CRM*, 3.4.10 *Activity Based Management – ABM* och 3.4.11 *Inverted Pyramid Management – IPM*. Med stöd av litteraturstudien, men främst 3.4.14 *Kundstrategibegreppet* och ovannämnda managementansatser konstrueras en ny uppsatsspecifik managementansats, PRM – Prosper Relations Management.

CRM baseras på relationsmarknadsföringens idéer och uppfattningar och innebär att företagets agerande utgår från en kundstrategi där kundens behov och preferenser styr. ABM fokuserar på att allokera resurser efter korrekta intäkts- och kostnadsdrivare, utifrån ett lönsamhetsperspektiv. IPM utgår ifrån en pseudostruktur, där servicemedarbetarna placeras främst och där övriga medarbetare har till uppgift att understödja servicemedarbetarna. Ett motiv till att införa IPM är att stärka relationen mellan servicemedarbetarna och

kundmedarbetarna. Huvudsyftet med PRM är att förbättra relationen mellan företag och kund genom att bättre kommunicera kundstrategin internt och externt i organisationen. Vår definition på PRM – Prosper Relations Management är:

Prosper Relations Management – PRM – bygger på samverkan, kommunikation och förtroende mellan kundstrategin viktigaste aktörer, företagsledningen, medarbetarna och kunden. PRM avser att styra och underlätta relationen mellan dessa aktörer för att skapa lönsamhet baserat på parternas ingående aktivitetsdrivande. PRM framhäver den individuella relationen mellan företagsledningen, medarbetarna och kunderna med betoning på att alla medarbetare och kunder är olika och att dessa olikheter ska beaktas i marknadsföringen.

Prosper Relations Management grundas på att relationer implicerar ett handlande som involverar minst två parter och där parternas beteende ämnar skapa maximal nytta åt alla parter. I vårt uppsatsspecifika fall involveras tre parter; företagsledningen, medarbetarna och kunden. För att förhållandet ska vara välfungerande bör parterna nå en överenskommelse om det mellan parterna ingående hypotetiska kontrakt, det som konstruerar relationens fundament och som beskrivs i Förväntanskuben. Dessa tre fundamentala element i PRM är företagsledningen, medarbetarna och kunden och bör följaktligen inkluderas i kundstrategin.



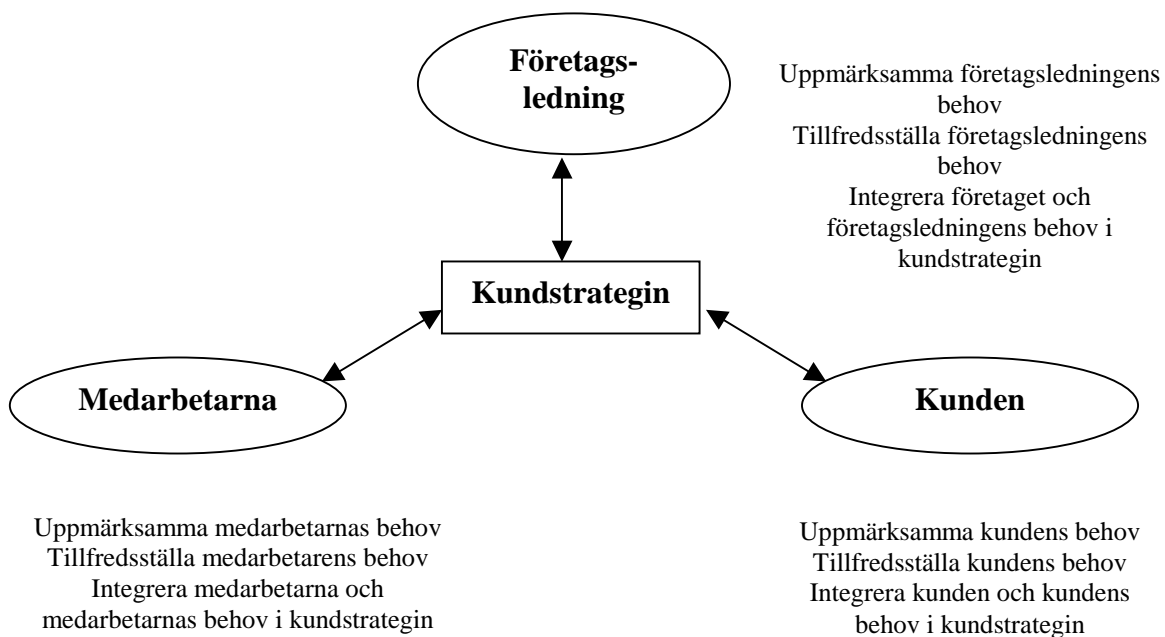
Figur 3.4.16a; PRM viktigaste element

Således bygger PRM på delar av, CRM, IPM och ABM. Customer Relationship Management fokuserar på relationsmarknadsföring och dess värderingar. CRM utgår från att företagen aktivt måste söka information om kundens preferenser för att på så sätt kunna identifiera och tillfredställa kundens unika behov. Tanken med CRM är att praktiskt försöka tillämpa relationsmarknadsförings teoretiska tankar. Inverted Pyramid Management utgår från att företagen bör nyttja strategier som mer aktivt uppmärksammar relationen mellan kunden och företagets servicemedarbetare. Tanken med IPM är att bygga organisationen utifrån företagets anställda och då främst de som har den mest kontinuerliga kontakten med kunden. Activity Based Management utgår från de kostnads- och intäktsdrivare som kan härledas till olika resurser. ABM skapar då korrekta kostnadsbilder som företaget kan allokera sin strategi efter.

PRM är sprunget ur dessa tre managementansatser och Prosper Relations Management avser att stödja de mest berörda parterna i kundstrategin; företagsledningen, medarbetarna och kunden. Dessa utgör basen för relationen och en fördjupad samverkan mellan dessa parter skapar goda förutsättningar för att;

- skapa insikt och förståelse för företagsledningens, medarbetarnas och kundernas individuella behov.
- integrera företagsledningen, medarbetarna och kunden i kundstrategin
- accentuera relationen och interaktionen mellan företagsledningen, medarbetarna och kunden.
- uppmärksamma adekvata kostnads- och lönsamhetsdrivare.

Essentiellt är att uppmärksamma och tillfredsställa dessa parter behov men också att integrera parternas behov i genomförandet och utformningen av kundstrategin. Nedan illustrerar vi hur företagsledningen, medarbetarna och kunderna bör knytas till kundstrategin.



Figur 3.4.16b; PRM och kundstrategi

Kundens behov uppmärksammas genom att kundstrategin uppmanar till en kontinuerlig kommunikation mellan företagsledningen, medarbetarna och kunden. Kundens behov tillfredsställs genom att uppnå överensstämmelse mellan kundens krav på tjänstens kvalitet och företagets tjänsteerbjudande. Slutligen måste kunden integreras i utförandet av kundstrategin och detta åstadkoms genom att kunden givs möjlighet att påverka tjänsteerbjudandet. För att öka sannolikheten för detta bör därför styrverktyg utformas, vilka motiverar kunden att involvera sig i tjänsteprocessen.

Analogt resonemang förs utifrån medarbetarnas perspektiv, då medarbetarnas behov uppmärksammas genom att kundstrategin skapar förutsättningar för en ständig kommunikation mellan företagsledningen, medarbetarna och kunden. Jämförig tillfredsställs medarbetarnas behov genom att en överensstämmelse mellan medarbetarnas krav på tjänstens kvalitet och företagets tjänsteerbjudande uppnås. Medarbetarna integreras i utförandet av kundstrategin genom att dessa ges möjlighet att påverka tjänsteerbjudandet. Varför jämförliga styrverktyg bör utformas så att medarbetarna motiveras till att öka sitt engagemang i processen att utveckla och framställa tjänsten.

Företagsledningens behov är att uppmärksamma lönsamma kunder, men även lönsamma medarbetare, varför kundens och medarbetarnas kostnads- och lönsamhetsdrivare måste identifieras. Följaktligen bör kundstrategin bidra med att uppmärksamma vilka kunder och medarbetare som är lönsamma för företaget. Jämförligt tillfredsställs företagsledningens behov genom att Kundstrategin skapar lönsamhet för företaget på ett fungerande och effektivt sätt. Lönsamhetskravet måste konvergeras med tillfredställellandet av kunderna och medarbetarna. Företagsledningens roll är således att integrera sitt behov, att skapa lönsamhet, med kundernas behov och medarbetarnas behov i utformandet av kundstrategin

4. EMPIRI

4.1 INTRODUKTION TILL EMPIRIN

I detta kapitel kommer resultatet från de semistrukturerade intervjuerna att redovisas. Strukturen kommer att följa de formaliserade mallar som finns som bilaga 1 och 2. Intervjuerna finns i sin helhet transkriberade och går att få del av. Av utrymmesskäl följer här en sammanfattning av dels intervjuerna med Storebrors företagsledning och dels intervjuerna med kundmedarbetarna, samt ett urval av intervjuer med övriga medarbetare hos Lillebröderna. Alla citat är hämtade från intervjuerna med Storebror (se 4.2) och Lillebröderna (se 4.3). Storebror är ett livsmedelsföretag som tillverkar, marknadsför och distribuerar system för drycker och matvaror. Lillebror representeras av flera olika företag från olika branscher. Avslutningsvis har vi med några tankar och uppfattningar från Lillebrors kunder.

4.2 SAMMANFATTNING AV INTERVJU MED STOREBROR

Med Storebror genomfördes en gemensam semistrukturerad intervju med två representanter (VD respektive vVD) ur företagsledningens som ansågs ha god insikt i hur Storebrors kundstrategi är definierad och hur den kommuniceras till servicemedarbetare respektive till Lillebröderna (kundmedarbetarna). Nedan följer en sammanfattning av intervju med Storebror.

4.2.1 Vikten av en väl kommunicerad affärsidé

Storebror använder sig av affärsidén som verktyg för att utveckla sin kundstrategi. Denna del av affärsidén, som berör strategin för att attrahera kunder, handlar om att tillhandahålla varma och kalla drycker till arbetsplatser med en kvalitet och effektivitet som kunderna är så pass nöjda att Storebror kan generera vinst. Storebror anser att affärsidén är väl spridd i företaget och att hela organisationen är medveten om att man tillhandahåller varma och kalla drycker, dock påtalas att affärsidéns strikta innehåll, är mindre känt ju längre ner i organisationen man kommer.

Vidare är respondenterna införstådda med att servicemedarbetarnas relativa okunnighet om hur kundstrategin är formulerad är något som skulle kunna påverka relationen Storebror och Lillebror emellan negativt. Företagsledningen på Storebror hävdar dock att medarbetare längre ner i organisationen ”inte kan relatera sin dagliga verksamhet till vad man skriver i de högt flygande målen, det blir helt fel, man måste bryta ner till vad som är viktigt där och så spelar det inte så stor roll om de känner till den överordnade affärsidén”. Det viktiga är att man känner till vad som är viktigt i deras roll och sen är det ju vår uppgift som chefer att styra på rätt sätt och det där är enkelt i teorin men mycket svårt i praktiken”.

4.2.2 Affärsidén som kundstrategi

I dagsläget har Storebror ingen nedskreven strategi, förutom affärsidén, om hur Lillebrors behov och preferenser ska tillfredsställas. För närvarande pågår dock en strategiprocess hos Storebror, som ämnar inom att en snar framtid, frambringa en tydlig och enhetligt definierad strategi. Storebrors framhäver att ”en viktig del i att få ut den, det är inte så att man sitter på sin kammare i ledningsgruppen och gör det, utan man måste engagera hela organisationen”.

Storebror är av uppfattningen att; ”intern kommunikation, det löser man bara genom att ha ett ordentligt ledningssystem, man kan kommunicera hur mycket som helst med information via hemsidor eller skicka ut foldrar, men det spelar ingen roll om man i det dagliga inte har något system för hur man styr verksamheten som stödjer dit man vill, då kommer man ingenstans.” Storebror anser sig ha ambitionen att entusiasmera och engagera alla delar inom det egna företaget genom att göra dem delaktiga i utvecklingsprocessen.

Storebror ser en klar fördel i att det existerar en tydlig koppling mellan dess strategi och personalpolitik, då alla delar i organisationen är representanter för företaget och om någon enskild person missköter sig slår detta tillbaks mot företaget.

4.2.3 Konkurrens via tjänster

Storebror tillstod att priserna i varuautomaterna betecknas som höga, men försvarade det med att marginalerna är lägre, ”det är kaffet vi tjänar pengar på, varuautomaterna är egentligen bara något vi erbjuder vid sidan om”. Storebror ansåg också att kaffet blivit mer differentierat på senare år, men ifrågasatte om kunden verkligen kunde känna skillnad mellan olika kaffesorter. Samtidigt förklarade Storebror att konkurrensen i branschen ökat på senare år, då ”det nu bara behövs en kaffeautomat för att konkurrera”.

4.2.4 Hur attraheras de bästa medarbetarna till Storebror?

När det gäller att attrahera de bästa medarbetarna anser företagsledningen på Storebror att företaget; ”är nog ett ganska attraktivt ställe att jobba på, man täcker allt från konstruktion och utveckling, produktion, internationella affärer, en massa dotterbolag runt om i världen, det brukar vara det folk tycker folk är kul att jobba med, särskilt om man jobbar på marknadssidan, samtidigt är det kanske återigen en nackdel att vi ligger där vi ligger”.

4.2.5 Hur attraheras de bästa Lillebröderna?

Företagsledningen är varse om att alla relationer inte kan bli lönsamma, eller ens har potential att bli det, varför man till och från har valt att analysera lönsamhetsaspekten i den specifika relationen. Storebror har för detta ändamål utvecklat interna uppföljningssystem för att precis kunna avgöra lönsamhet för varje Lillebror och utplacerad kaffe- och varuautomat. Motivet till detta är att företaget vill skaffa sig en bra bild över hur lönsam respektive relation med Storebror är, men också för att optimera användandet av införskaffade automater. Följden har blivit ”att det snurrat maskiner istället för att investera i nya”, genom att man flyttat maskiner till den Lillebror där Storebrors automater generellt haft högre lönsamhet, något som i förlängningen också lett till besparingar för Storebror.

4.2.6 Motivation, belöning samt urval och rekrytering

Det framkom under intervjun att Storebror inte hade några tankar på hur den delen av organisationen som har den dagliga kontakten med kunden ska motiveras i sitt arbete. Storebror är medveten om att fallföretagets rykte och status är till en inte obetydlig del beroende på hur servicemedarbetarna agerar. Att dessa medarbetare inte ägnas tillräcklig uppmärksamhet inser respondenterna och man är även medveten om att detta leder till att dessa anställda i högre utsträckning slutar. Effekten av detta, såsom sämre internkommunikation och ökade utbildningsresurser för Storebror, men även en lägre tjänstekvalitet, var något som företagsledningen på Storebror insåg. Detta accepterade företagsledningen på Storebror då de medarbetare vars huvudsakliga uppgift var att serva automater inte betraktades som direkt stimulerande, samtidigt som huvuddelen av dessa medarbetare är relativt unga, varför de också kan anses vara mer lätttröliga.

Storebror förfogar över flertal olika typer av belöningssystem, som skiljer sig åt beroende på vilken marknad som är i fokus. Belöningssystemen avses att framöver samordnas i högre grad än tidigare, då den nya strategin och affärsplanen tar form. I den befintliga strategin har tillväxt i form av nyförsäljning premierats och ”det har varit för lite fokus på att ta hand om den befintliga kundstocken för att det är trots allt den som är viktigast”. Som en nackdel med den tillväxtstrategi företaget har identifierat företagsledningen att man ”kan ta avtal som inte är så bra”. Detta medför att i den förändringsprocess Storebror just nu befinner sig i ingår också att tillägna större resurser åt att vårda relationen med Lillebror.

När det gäller själva rekryteringsprocessen av medarbetare närmast Lillebror har Storebror inga uttalade kriterier. Företagsledningen på Storebror tillstår, som nämnt ovan, att servicepersonalryket inte är särskilt attraktivt, varför kategorin kategoriseras av hög personalomsättning. Dessutom är de anställda vanligtvis unga, vilket normalt gör dem rörligare än äldre medarbetare.

4.2.7 Diskrepans i synen på relationen mellan Storebror och Lillebror

Företagsledningen på Storebror medgav att det existerar en skillnad i hur Storebror respektive Lillebror uppfattar tjänst och produkt, då ”det har upptäckts i de intervjuer som genomförts” med Lillebröderna. Storebror menar samtidigt att Lillebrödernas behov och preferenser skiljer sig åt och att tillfredsställa alla är omöjligt. Dessutom tillstod företagsledningen på Storebror att ”det är lite beroende på vem man pratar med hos Lillebror, beslutsfattaren eller den som tar en kopp i automaten”. Detta då olika individer har olika perception om saker och ting, vilket medför att man värderar olika kriterier och aspekter på annorlunda vis.

4.3 SAMMANFATTNING AV INTERVJUER MED LILLEBRÖDERNA

Med Lillebror genomfördes 27 semistrukturerade intervjuer, där representanterna hade olika position inom företaget, med inköp antingen som huvudsyssla eller bisyssla. I de Lillebröder som hade större organisationerna fanns vanligtvis en professionell inköpare i kundmedarbetarrollen. Denne hade ett större ansvarsområde och skötte all kontakt med servicemedarbetarna, och tog då även beslut om vad som skulle köpas in. Undantag fanns även i dessa lite större organisationer. I dessa undantagsfall var det personalchefen som hade ansvaret för inköpen av Storebrors varor och tjänster. Dessa inköp var då del i personalvården och riktade sig till Lillebrors medarbetare. I de mindre organisationerna var däremot kundmedarbetarna vanligtvis endast ansvariga för kontakten med servicemedarbetarna, varför detta var en bisyssla för dem och inköpsansvaret därför var förlagt till en medlem i Lillebrors företagsledning. De resultat som redovisas av intervjuerna med Lillebröderna är åsikter som varit signifikanta, d.v.s. att ett flertal uttryckt samma åsikt. Nedan följer en sammanfattning av intervjuerna med Lillebröderna.

4.3.1 Allmänna omdömen

Det allmänna omdömet från intervjuerna med Lillebror var blandat men genomgående positivt. Lillebror ansåg att Storebror i stort skötte sina åtaganden rörande både varor och tjänsterna. Dock ansåg flera att det fanns möjlighet till förbättringar.

Storebrors sortiment ansågs som brett och servicen som god. Några Lillebröder sammankopplade Storebror med någon form av livsmedelshandling och då som leverantör av kaffe- och varuautomater. Andra Lillebröder associerade Storebror med fika, kakor, drycker och allt som hör pauser till.

Generellt ansåg Lillebröderna att den kontinuerliga kontakten med Storebror kunde och borde vara bättre. Det innefattade både informationen om nyheter och utbud, samt själva relationen parterna emellan. Vi kunde i intervjuerna märka ett behov från Lillebror att de ville känna sig mer delaktiga i hur tjänsten utformades på just deras arbetsplats.

Under intervjuerna framkom en önskan från flera kunder om en ökad interaktion mellan Lillebror och Storebror. Detta hade sin grund i dels att Lillebror ville kunna påverka utbudet men även att de ville att Storebror tydligare skulle uppmärksamma deras behov.

En företeelse som många Lillebröder var, eller hade varit, lite missnöjda med var hur den anlitate servicen hade skötts. I vissa fall kunde under senare tid en viss förbättring skönjas, vilket möjligen kunde sammanfalla med vissa aktiva åtgärder från fallföretaget, nyanställningar etc. Ett träffande citat kom från en Lillebror;

”Hittills har det fungerat bra, men som sagt jag kan bara jämföra med sista halvåret för innan dess var det kasst och det har varit hyfsat bra sen, det tycker jag nog” ”Det är nog fortfarande en bit kvar till vad jag förväntar mig, men det går åt rätt håll”

Vissa Lillebröder uttryckte viss oro för att den person som de har den dagliga kontakten med, nämligen servicemedarbetaren, alltför frekvent bytts ut. Denna, i vissa fall, höga personalomsättning sätter naturligtvis press på den relation Lillebror och Storebror försöker bygga upp. Ytterligare en konsekvens är att Storebrors internkommunikation blir lidande, något som också påpekats i intervjuer. Lillebror upplevde det som om de nyanställda inte nåddes av den kundspecifika information vilket de ansåg påverkade relationen negativt mellan Storebror och Lillebror. En kundmedarbetare hos en av de intervjuade Lillebröderna hade följande att säga om den bland vissa Lillebröder uppfattade höga personalomsättningen:

”Det som är mindre bra är att de som arbetar här, de får inte den informationen, som vi har kommit överens med XXX (läs Storebror) om, hur vår relation skall vara när det gäller fel och så vidare, det lämnar dom aldrig över till den som är nyanställd och då får vi börja om igen och arbeta upp den dagliga relationen, vilket leder till irritation från båda sidor” ”Under våren tror jag vi har haft tre (läs servicemedarbetare) om jag inte minns fel”

Som poängterades ovan blir internkommunikationen lidande hos Storebror om servicemedarbetarna byts ut alltför ofta. En bristande internkommunikation leder i förlängningen till en sämre upplevd kvalitet på tjänsten, något som följande kundmedarbetare hos Lillebror uttryckte det:

”Kvalitén på tjänsten är väldigt beroende på den servicekille som arbetar”

Flera Lillebröder hade tidigare enbart kaffeautomater och uppskattade därför ett utökat utbud. Dessutom ansågs Storebror erbjuda gott kaffe av flera olika sorter. Följaktligen ansågs Att utbudet blivit bättre på senare år, då ett flertal kaffesorter tillkommit, ansåg flertalet Lillebröder bidragit till att göra den tjänst Storebror erbjuder mer attraktiv.

Hos flertalet Lillebröder var inte den ansvarige kundmedarbetaren ensam i beslutsprocessen när det gällde vilket företag som skulle leverera pausdrycker, utan ansåg det vara viktigt att beslutet var väl förankrat i organisationen genom att höra sig för bland medarbetarna hos Lillebröderna.

Lillebrors förväntningar på Storebror var inte alltid uppfyllda. Flera Lillebröder ville bl.a. ha mer frekventa leveranser och fastare rutiner från Storebrors personal både vad gäller tjänsten och produkterna. I några intervjuer framkom att de krav som dessa Lillebröder ställde inte helt överrenstämde med det som Storebror levererade, vilket delvis hade sin grund i att kundmedarbetaren på Lillebror inte själv förhandlat om kontraktet utan övertagit ansvaret för det från den tidigare kundmedarbetaren.

Den personliga kontakten framkom som ett återkommande förbättringsförslag men även ett bättre och bredare utbud med mer matnyttiga produkter. Det senare sammankopplas med önskemålet om en högre grad av innovation och utveckling men även en önskan om tätare kommunikation och bättre information.

Vidare framgick det i intervjuerna att ett flertal Lillebröder skulle uppskatta en kontinuerlig uppföljning av genomförda intervjuer. Det framkom dessutom ett flertal spontana reaktioner till initiativet att i egenskap av oberoende part ta sig tid att fråga Lillebror om hur den såg på relationen och vad som skulle kunna förbättras från Storebrors sida. Lillebror uppfattade det som om de behov och preferenser man framförde togs på allvar, men kanske inte alltid realiserades till handling.

4.3.2 Den kontinuerliga kontakten och informationen från Storebror

Den vardagliga kontakten mellan Storebror och Lillebror skedde främst per telefon, men även genom brev och mejl. Den personliga kontakten önskades ske oftare och på ett något mer intimt och informellt plan. Den kontinuerliga kontakten och informationen från Storebrors sida var något som ungefär hälften av Lillebröderna upplevde som bristande eller till och med icke-existerande. Anledningen ansågs vara att de upplevde det som om Storebror hade en hög personalomsättning, vilket ledde till ständigt nya interaktioner. Lillebror kände sig besvärade över att allt för ofta behöva bekanta sig med ny servicepersonal och därmed åter igen tvingas gå igenom sina företagsspecifika önskemål.

Ytterligare en anledning till Lillebrödernas missnöje var den bristande kontakt och information som ansågs ligga i, en viss passivitet från Storebror. Lillebror önskade en mer frekvent kunduppföljning och en tätare spontan kontakt från Storebrors sida men även en mer frekvent uppdatering om Storebrors sortiment. Följaktligen önskade sig Lillebröderna mer kunskap om vilka nyheter Storebror kunde erbjuda men även uppföljning på de förändringar som skett. En kundmedarbetare hos en av Lillebröderna uttryckte sig följande:

”Det är väl just att de ska se att det är en service och att de servar en serviceorganisation och just den här kontakten att den sköts bättre, när det gäller ändringar eller fel”

Vidare ansåg ett flertal Lillebröder att inte bara informationen och kommunikationen från Storebror var bristfällig men att just denna brist även medförde att Lillebror hade problem med att kommunicera sina önskemål till Storebror. Lillebror hade en önskan om att komplettera och bredda sitt sortiment men även önskemål om att själva kunna påverka och styra utbudet. Följande citat beskriver tydligt att kunden vill ha en bättre kontakt och ett bättre samarbete;

”Lite oftare tycker jag att de skulle kunna komma ut till kunden och sätta sig ner och kanske diskutera...men det är mycket trevligare tycker jag att få ut en person från företaget och fråga vad vi tycker och lokalen dom sitter i är ju inte så långt från vår...oftast har jag kontakt med tjejen som servar kaffeautomaterna men det är inte riktigt den nivån jag känner jag skulle vilja möta någon säljare.”

Flertalet Lillebröder hade ett behov av kontinuerlig kontakt på lämplig nivå om rätt saker, d.v.s. en mer flytande intern och extern kommunikation. Vissa Lillebröder ansåg däremot att själva kontakten med Storebror var tillfredsställande men att informationen rörande nyheter var bristande. Medan det i något annat fall var så att kontakten var bra förutom just den rörande nya varor och tjänster, vilket följande citat belyser angående möjliga förbättringar;

”Det var den där frågan du ställde om dom hade hört av sig om nya idéer på sortiment, det är väl egentligen på den punkten dom har fallerat, dom har inte presenterat några nyheter alls.”

Några Lillebröder ansåg att den spontana kontakten från Storebror var bristande och att de upplevde det som om den enda kontakt man hade var när något var fel. Genom en tätare och mer självklar kontakt skulle utbudet men framförallt Lillebrors efterfrågan på ett naturligare sätt kommuniceras. Dessutom skedde vid ett tillfälle en prishöjning på Storebrors varor vid ett för kunden opassande tillfälle.

Bemötandet från Storebrors servicemedarbetare ansågs bra, personalen var serviceinriktad och trevlig. Intrycket var att Storebror försökte vara till lags, men att man ibland borde stanna till för att knyta en lite djupare kontakt och därav en lite bättre kommunikation. En Lillebror påpekade att bemötandet kunde variera beroende på vem som svarade när man kontaktade Storebror. Dessutom påtalades vid ett par tillfällen att servicemedarbetarna lovat att åtgärda vissa problem, löften som dock inte uppfylldes.

I de genomförda intervjuerna framkom från flera respondenter att företaget var på rätt väg vad gäller ett genuint servicetänkande även om brister förekom. Följande citat poängterar just den sociala biten:

”Lite proffsigare på den sociala biten helt enkelt, det krävs lite kommunikativa talanger när man sysslar med service”

4.3.3 Varan och tjänsten från Storebror

Vad gäller underhåll av Storebrors varuautomater så är kritiken inte särskilt återkommande. Rengöringen av automaterna var tidigare, enligt ett flertal Lillebröder, under all kritik. På senare tid har den däremot förbättras avsevärt och det var endast någon enstaka Lillebror som påpekade att det för tillfället fanns brister i rengöringen.

Ett antal Lillebröder uttryckte ett behov av en mer kontinuerlig kontakt med Storebror men även fler leveranser, ibland mer än en gång per dygn. Detta då produkterna i varuautomaterna emellanåt tog slut innan det andra eller det tredje skiftet påbörjats. Detta skapade irritation bland flera medarbetare hos Lillebröderna.

Några Lillebröder ansåg sig även vara i behov av tidigare leveranser än vad fallet är idag. Inställningen bland en del av Lillebröderna var att en bättre kommunikation parterna emellan skulle kunna uppmärksamma deras specifika behov, vilket de flesta Lillebröder ansåg sig ha. Påfyllning av automaterna ansågs i de flest fall fungera tillfredställande.

Tjänsten som levereras uppfattades som klart varierande i flera fall, bl.a. fick som ovan nämnt Lillebror olika besked från Storebrors servicemedarbetare. Kvaliteten på tjänsten sammanhörde i stor utsträckning till servicemedarbetarna, de som skötte påfyllning av kaffe- och varuautomater. Lillebror uppskattade att personalen och Storebror ansågs som vänligt och flexibelt.

En uppfattning som var vanlig bland respondenterna var att många Lillebröder i större utsträckning ville vara med och påverka innehållet i varuautomaterna. I dagsläget fann flera Lillebröder att godsaker tog en alltför stor plats jämfört med, som det uttrycktes, mer matnyttiga produkter. Att människor idag i högre grad bryr sig om vad de äter framkom tydligt. Detta behov uppmärksammade flera Lillebröder som förmodade att försäljningen skulle öka om en varuautomat, vanligen enbart innehållande godis och choklad, byttes ut till förmån för en automat med mer hälsosamma produkter.

Lillebror eftersökte i flera fall en möjlighet att kommunicera sin efterfrågan till Storebror och därmed en möjlighet att kunna dela med sig av sin information om produkterna. Man ansågs även ha svårt att särskilja på produkten och tjänsten och menade att de i stort påverkade och influerade varandra, vilket framförallt berodde på den av Storebror installerade servicemedarbetaren.

Ett par Lillebröder uttryckte missnöje med att kaffet inte smakade tillräckligt gott samt att Lillebrors kunder påträffat utgångna varor i automaterna. Detta verkade dock inte vara utbrett och flera Lillebröder påpekade att kaffet var väldigt gott och att det faktiskt blivit klart bättre.

Maskinernas funktionalitet ansågs i stort vara god, några Lillebröder nämnde dock problem av lättare art exempelvis att kaffekoppar fastnar, problem som i princip alla godtar som något som händer. Lillebror tyckte att automaterna var enkla att använda och att de oftast fungerade bra. Automaterna användes i varierande omfattning, allt från fyra hektiska tillfällen per dag till kontinuerligt under dygnets alla tjugofyra timmar.

Automaternas utseende och dess betydelse skiftade stort. Vissa Lillebröder ansåg att det var viktigt medan andra tyckte att det spelade mindre roll. Någon kommenterade frågande hur snygg en maskin kunde bli, vilket instämades av en annan Lillebror som inte ansåg att utseendet spelade någon som helst roll. En annan Lillebror tyckte verkligen om designen och någon annan menade att det estetiska verkligen var viktigt.

Slutligen presenterar vi två citat som på något vis fångar själva essensen i servicemedarbetarens roll i relationsbyggandet mellan Storebror och Lillebror:

”Vad jag har hört fungerar det bra och den som är här och fyller på jämt, skapar ju en relation med personalen och hon syns och märks, eftersom alla vet att hon kommer därifrån, hon kommer på mornarna och då har man en chans att prata med henne”

”Som jag känner, har man en bra relation, så är det inte jobbigt att ringa om något som strular, därför att det känns mer trovärdigt om man har en relation med en leverantör”

4.3.4 Kriterier vid val av leverantör

Under intervjuerna med Lillebröderna framgick tydligt att de två kriterier som var viktigast vid val av leverantör var pris och service. I längden upplevdes dock själva tjänsten, d.v.s. att allt kring kaffe – och varuautomaterna såsom leveranser och drift och underhåll som det viktigaste. Som en kundmedarbetare hos Lillebror uttryckte det, något som också var representativt för flertalet intervjuade kundmedarbetare: *”Utan kaffe stannar Sverige, som man säger”*

4.4 YTTERLIGARE KOMMENTARER

Vi genomförde även intervjuer med ett urval av övriga medarbetare hos Lillebröderna och fick då ta del av deras åsikter. Deras omdömen är intressanta då det är dessa medarbetare som i stor utsträckning nyttjar varorna. Dessa tjugotalet samtal ger kanske inte en signifikant bild men vi ansåg att de kunde belysa några tänkbara aspekter.

Flertalet av omdömena var i stort sett positiva. Utbudet ansågs brett men däremot uttrycktes en viss önskan mot en ökad orientering gentemot matnyttigare produkter. Bl.a. undrade någon varför det skulle behövas finnas så stort utbud av sötsaker såsom godis i förhållande till smörgåsar. Vidare uppkom det genomgående önskemål om en större andel frukter och risifrutti etc.

En negativ aspekt var att maskinerna ibland var sönder, uppskattningsvis två gånger per månad, men det mest frekvent återkommande önskemålet hos de intervjuade kunderna var att det på vissa arbetsplatser var slut i varuautomaterna på grund av hög belastning.

Några andra klagomål rörde varuautomaternas rengöring. Tillgängligheten till apparaterna ansågs vara bra. Vissa slutkonsumenter påtalade också att det framförallt tidigare funnits

problem med utgångna varor i automaterna. Detta hade dock förbättrats under senare tid. En annan aspekt som belystes var prisnivån i varuautomaterna. Den uppfattas som för hög varför många avstod ifrån att köpa helt. Det framgick att medarbetarna hos Lillebröderna önskade bli informerade om varför priserna höjdes utan förvarning, samt varför priserna var så pass höga. Många av Lillebrors kunder verkade istället ta med sig egen läsk och godis men generellt ansågs prisnivån som acceptabel. Några äldre kunder ansåg att varuautomaterna var lite för krångliga. Servicenivån upplevdes som god och personalen som trevlig och dessutom tyckte de flesta att kaffet var gott!

5 ANALYS

5.1 INTRODUKTION TILL ANALYSEN

I detta kapitel presenteras de samband mellan litteraturstudien och empirin som anses vara viktiga för att enklare kunna relatera till uppsatsen. Analysmodellernas och -verktygens uppgift, återfinns i litteraturstudien, är att som stöd av resterande litteraturstudie och empiri tydliggöra resonemang. Begrepp som nyttjas i analysen men som inte inbegrips i analysmodellerna och -verktygen återfinns främst i litteraturstudiens sammanfattningar. I analysen kommer således inte Storebror och Lillebror att studeras slaviskt utifrån ovannämnda modeller och verktyg utan dessa kommer framförallt att finnas som stöd i analysen. Praktiskt innebär det att hur kundstrategin är kommunicerad, d.v.s. vad vår empiri bidragit med, sammankopplas med, och förbinds till, uppsatsens litteraturstudie och i den inkluderade analysmodeller och -verktyg.

Analysen återknyter inledningsvis till 3.3.14 *Kundstrategibegreppet* som redogör för vad en kundstrategi bör innefatta och vilka som är dess viktigaste element och mål. Detta för att kunna studera, och förbättra kundstrategin så att den kommuniceras såsom Storebror avser. 3.3.14 *Kundstrategibegreppet* och 3.2.8 *Analysmodell 1* avser att ligga som stöd för att studera vilka resurser som är kritiska för Storebror som presenteras i 5.2 *Analysmodell 1*. Kontentan från 5.2 *Analysmodell 1* tillsammans med 3.2.9 *Analysmodell 2* studerar förutsättningarna och potential för att kundstrategibegreppets viktigaste beståndsdelar och de resurser som framkom i 5.2 *Analysmodell 1* ska kunna generera lönsamhet för Storebror.

Nästa steg är att analysera vikten av relationer mellan Storebror, servicemedarbetarna, Lillebror och kundmedarbetarna med stöd av kontentan från 5.2 *Analysmodell 1*, 5.3 *Analysmodell 2* och 3.3.15 *Förväntanskuben*. Analysen avslutas med att 3.3.16 *Prosper Relation Management – PRM*, och de element denna innefattas av, kopplas till empirin samt 5.2 *Analysmodell 1*, 5.3 *Analysmodell 2* och 5.4 *Förväntanskuben*. Genomgående under hela analysens redogörelse kommer även förslag att relateras och beskrivas. Det empiriska materialet som återfinns i 4 *Empiri* består av primärdata från Storebrors företagsledning, kundmedarbetarna samt ett urval av övriga medarbetare hos Lillebröderna. Informationen som berör servicemedarbetarna härrörs således från nämnd primärdata.

5.2 ANALYSMODELL 1

5.2.1 Introduktion till Analysmodell 1

Nedan avses att med stöd av 3.2.8 *Analysmodell 1* och 3.3.14 *Kundstrategibegreppet* studera vilka som är Storebrors mest kritiska resurser. Analysen utförs genom att först branschens typiska karakteristika studeras. Sedan studeras Storebrors olika resurser och kompetenser. Under analysens gång kopplas detta till kundstrategibegreppet för att mynna ut i 5.3 *Analysmodell 2*.

Omvärlds- & Bransch analys	Kompetens- & Resursanalys	Strategiformulering	Lönsamhetspotential
→	→	→	→
Vilka hot/möjligheter finns?	Vilka resurser och konkurrensmedel krävs för att möta hot och möjligheter?	Konvergerar kundstrategin med marknadspositionen och de resurser och konkurrensmedel som företaget besitter?	Vilken potential och styrka genererar företags position, kundstrategi, resurser och konkurrensmedel?

Figur 5.2.1; *Analysmodell 1*

5.2.2 Branschkaraktistika

I intervjun med Storebror medgav företagsledningen att konkurrensen inom pausdrycksbranschen ökat betänkligt under de senare åren och att det nu i princip bara behövs en kaffeautomat för att konkurrera. Den ökade graden av branschivalitet inom pausdrycksbranschen har underlättats av låga inträdesbarriärer som gjort det möjligt för nya aktörer att göra entré på marknaden. Storebror är dock en relativt betydande tillverkare och är part i flera delar av värdekedjan och får därför anses ha viss möjlighet att påverka branschstrukturen.

Omvärlds- och branschanalysen betraktar hur Storebror utvecklas ur sin omgivning genom primära och sekundära konkurrensmedel. Primära konkurrensmedel för Storebror är prisnivån, pålitlighet och tjänstekvalitet. Storebror måste även utveckla sekundära konkurrensmedel för att konkurrera, exempelvis genom ett extensivt utbud, ökad tillgänglighet etc.

Utifrån första steget i Analysmodell 1 kan vi se att det är relativt enkelt att konkurrera i fråga om kärnprodukten, något som också verifieras av Storebrors företagsledning. Därför måste företaget konkurrera genom att erbjuda bättre bitjänster och stödtjänster. Centralt för att möjliggöra en utveckling av bitjänster och stödtjänster är relationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna. Storebror bör därför strategiskt arbeta för att

underlätta kommunikationen och samverka mellan medarbetarna och kunderna. Genom att aktivt arbeta för att förbättra kommunikationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna säkerställs en adekvat behovsprecisering, exempelvis så att ovan nämnda utbud och tillgänglighet bättre överensstämmer med Lillebrors behov.

Den tilltagande konkurrensen i pausdrycksbranschen på senare år har även medfört att köpprocessen för inköp av tjänster för pausdrycker komplicerats. Tidigare var det i högre grad än idag ett s.k. rakt återköp, där endast beslutsfattaren var delaktig i beslutet. Detta resulterade i att denne ofta i brist på alternativ, valde att fortsätta anlita samma leverantör. Idag däremot, när alternativen är fler, är medarbetarna i större utsträckning engagerade i köpprocessen, därför karaktäriseras köpprocessen numera istället som ett s.k. modifierat återköp.

Köpprocessen har på senare år dessutom komplicerats beroende på att tjänstebudet ökat samtidigt som tjänsten blivit mer självklar på arbetsplatser runt om i landet. Som en konsekvens av att förhandlingar har fått ett allt viktigare strategiskt värde för företagen, har inköpsfunktionen blivit en central funktion för att bevaka företagets position i värdekedjan. Denna utveckling har bidragit till att tjänstekonceptet bland de företag som befinner sig i pausdrycksbranschen blivit allt viktigare. Detta påverkar naturligtvis Storebror, varför företaget kontinuerligt måste modifiera sitt tjänstekoncept, något som förutsätter god kunskap om kunden.

5.2.3 Första resursen/konkurrensmedlet – kaffevanor och pris

I intervjun med Storebror framkom att kontinentala vanor vad beträffar kaffedrickande verkade influera svenskens kaffevanor allt mer. Detta visade sig tydligast i storstadsområden och företagsledningen påpekade att den enskilde kunden som en konsekvens blivit lite svårare att tillfredsställa. Denna utveckling har indirekt även skapat nya möjligheter för företag att nischas sitt tjänstekoncept. Vi vill återknyta till vår tidigare diskussion om svårigheten att differentiera kaffe då variationen till stor del beror på konceptet som är knytet till etiketten, med vilket menas att kunden generellt sätt inte kan skilja på kaffe latte och cappuccino mer än till namnet. Detta då skillnaden mellan kaffesorter inte är så tydlig samtidigt som det är relativt enkelt att replikera eventuella konkurrenter. Därför är det inte med varan som Storebror konkurrerar utan med tjänsten.

I flertalet intervjuer med kundmedarbetarna framgick tydligt att priserna framförallt i varuautomaterna upplevdes som alltför höga, varför många avstod från att köpa och istället inhandla motsvarande varorna någon annanstans. Detta gjorde medarbetarna hos Lillebröderna för att priserna ansågs för höga på varorna, eller att kvaliteten på varorna inte var tillräckligt bra. Intressant är då att belysa det faktum att det är kaffet som Storebror tjänar pengar på. Varuautomaterna är bara en extra service, varför höga priser där stöter bort kunder från kaffeköpanget. Därför borde varuautomaterna utvecklas till att göra kaffeautomaterna mer attraktiva, dels genom att öka dess tillgänglighet och dels genom att utöka utbudet mot varor som kunderna i högre grad efterfrågar. För att närmare veta hur tjänstekonceptet kan

förbättras måste Storebror förbättra samverkan och kommunikationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna.

Under intervjuerna med Lillebröderna framkom dessutom att Storebror vid ett antal tillfällen höjt priserna utan att detta på lämpligt sätt framförts till Lillebror. En bättre kommunikation där Storebror visar på varan och tjänstens kostnadsstruktur skulle säkerligen medföra en bättre förståelse för den aktuella prisbilden.

Det framkom även lite varierande information under intervjuerna med företagsledningen och kundmedarbetarna vad gäller prisnivån på varuautomaterna. Företagsledningen ansåg, som nämnt tidigare, att varuautomaterna är en extra service, varför prisbilden, och därav marginalerna, på dessa får anses som beroende av kaffeåtgången. Servicemedarbetarna å andra sidan, enligt kundmedarbetarna, menar prisnivån var som den var p.g.a. marginalerna, varför en prishöjning förelåg. Huruvida marginalerna är avgörande för prisnivå på varorna i varuautomaterna lämnar vi därhän, men det som är alarmerande är att servicemedarbetarna verkar ovetande om varuautomaternas roll som extra service.

Risken är att substituten anses som så pass attraktiva att de i förlängningen blir ett hot mot Storebrors lönsamhet. Därför måste företaget förgräpa detta problem, vilket baseras på en kundstrategi som accentuerar varuautomaternas roll som extra service. Varuautomaterna har potential att utvecklas, men då krävs att kommunikationen mellan Lillebror och Storebror förbättras så att kundens behov kan identifieras och tillfredställas.

5.2.4 Andra resursen/konkurrensmedlet – tjänstekonceptet

Storebrors tjänstekoncept består av distribution av system för drycker och matvaror på arbetsplatser. Tjänstekonceptet inkluderar påfyllning och rengöring av varu- och dryckesautomater. Möjligheten till differentiering inom branschen sker via tjänster, varför relationen mellan servicemedarbetare och kundmedarbetarna är det som genererar tjänstens mervärde. Därför är det än viktigare att dessa två resurser understöds. Detta då tjänstekvaliteten förutsätter att servicemedarbetarna och kundmedarbetarna ställs i fokus. Ett exempel är att automaterna sköts på ett bra sätt och att Storebrors tjänster är pålitliga. Detta beror oftast på de specifika servicemedarbetarna, varför deras roll bör accentueras. Möjlighet för detta skapas genom att Storebror konstruerar en pseudostruktur, där servicemedarbetarna placeras högst upp, och där alla nivåer under har till uppgift att understödja dessa. En pseudostruktur i sig accentuerar betydelsen av kompetenta servicemedarbetare, vilket är centralt vid rekryteringen av dessa medarbetare.

Som tidigare nämnts ligger Storebrors bästa möjlighet att möta den ökade konkurrensen via framförallt ett starkare tjänsteutbud. Kundrelationer har som följd ökat i betydelse, vilket medfört att det blivit allt viktigare för Storebror att utveckla en kundstrategi. Denna kundstrategi bör söka utveckla, rekrytera och behålla de bästa Lillebröderna, vilka är de som är eller har potential att generera vinst. Storebror har på senare tid anammat fragment av ovan

tankebanor, och till skillnad mot tidigare då företaget kontinuerligt sökte attrahera nya kunder för att kompensera för förlorade.

Att utveckla ett styrsystem som inbegrips i kundstrategin för att utvärdera relationen utifrån ett lönsamhetsperspektiv är dock inte tillräckligt. Storebrors kundstrategi bör även inkludera att företaget i högre grad än vad som är fallet idag lyssna och hörsamma Lillebrödernas behov. Det framkom tydligt i intervjuerna med kundmedarbetarna att Lillebröderna uttryckte en önskan att i större uträkning kunna påverka relationen med Storebror, t.ex. framkom tydligt att Lillebröderna hade ett behov av mer hälsosamma inslag i varuautomaterna.

Genom att Lillebröderna, på så sätt, blir mer delaktiga i relationen kan därmed också lojaliteten till Storebror stärkas. Detta skulle inte bara ge ett mer adekvat varu- och tjänsteutbud utan även en mer korrekt kostnadsstruktur. Storebror kan ytterligare stärka banden till Lillebröderna genom att söka tillfredsställa Lillebrödernas, inte bara, uttalade behov, utan även Lillebrödernas omedvetna behov. För att kunna göra detta krävs att Storebror aktivt identifierar Lillebrörs behov, vilket förutsätter bättre kommunikation och integration mellan Storebror och Lillebröderna. Följden av ett sådant agerande skulle kunna leda till att Lillebrödernas blir positivt överraskade, då Storebror bevisar att företaget verkligen känner sin kund och på så vis skapa en unik koppling mellan de två parterna. Exempelvis framkom ett flertal spontant positiva reaktioner på de med Lillebröderna genomförda intervjuerna. Storebror framstod som en seriös aktör i pausdrycksbranschen, något som kanske redan stärkt banden mellan företagen.

I en konkurrensutsatt bransch blir således de immateriella resurserna allt viktigare. Storebrors tjänstekoncept baseras till stor del på mötet mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, varför servicemedarbetarna är den immateriella resurs som får anses vara den viktigaste framgångsfaktorn internt. Externt är det analogt kundmedarbetarna som är den viktigaste immateriella resursen. Av detta följer naturligt, då tjänster bygger på samverkan, förtroende och kommunikation, att relationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna är den absolut viktigaste resursen. Följaktligen är det servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, men framförallt relationerna dem emellan som är de viktigaste resurserna. Därför bör Storebror inkludera dessa i strategiformuleringen redan i ett tidigt skede. En fördel är att man då signalerar både internt och externt vad Storebrors kundstrategi omfattar för att på så sätt styra företaget mot målkongruens, vilket fokuserar organisationen och stimulerar kommunikationen.

5.2.5 Tredje resursen/konkurrensmedlet – servicemedarbetarna

Största hotet mot Storebror är att företagets tjänstekoncept inte uppskattas, vilket bl.a. kan medföra att medarbetare och kunder lämnar företaget och sprider negativ marknadsföring. I sin förlängning kan detta leda till sämre lönsamhet, exempelvis då kostnader för nyrekrytering av medarbetare, men även av kunder, ökar. En möjlighet för Storebror är att tydligt definiera företagets kritiska resurser så att dessa identifieras och uppmärksammas samt på så sätt kan nyttjas och tillfredställas på lämpligt sätt. Detta kan Storebror göra med hjälp av olika rekryterings- och incitamentprogram.

Vid intervjuerna med Storebror framkom att företagsledningen var medveten om att jobbet som servicemedarbetarna utför, exempelvis påfyllning och rengöring inte är speciellt attraktivt. Detta tillsammans med att servicemedarbetarna är unga och därför mer lätrarliga, har medfört att personalomsättningen bland dessa medarbetare varit hög, något som också bekräftades av kundmedarbetarna. Mot bakgrund av servicemedarbetarnas roll i att kommunicera kundstrategin är det därför än mer angeläget att attrahera de bästa servicemedarbetarna men även behålla och utveckla befintliga.

Det är viktigt med nöjda servicemedarbetare då dessa i sin tur skapar bättre förutsättningar för bra och varaktiga relationer med företagets kunder. Genom att tillfredsställa servicemedarbetarnas omedvetna behov, eftersom oväntad uppmärksamhet uppskattas, stärker dessutom servicemedarbetarnas lojalitet till företaget. Denna, för servicemedarbetarna, positiva överraskning som Storebrors agerande innebär skapa också goda förutsättningar för minskad personalomsättning.

Målet är att bryta ned barriärer inom organisationen för att skapa en känsla av samhörighet mellan avdelningar för vad Storebror vill leverera till Lillebror. Följden av en bättre kommunikation är att de värden som inbegrips i den definierade kundstrategin förmedlas bättre. Dessutom medverkar en låg personalomsättning till att sänka Storebrors kontrollkostnader.

Storebror har för närvarande ingen uttalad strategi för hur företag ska attrahera kompetenta servicemedarbetarna. Företaget förlitar sig istället på att Storebror är tillräckligt attraktivt för att de bästa servicemedarbetarna söker sig till företaget, bl.a. för att företaget har en relativt stark och attraktiv ställning på orten. Dock erkände Storebror att det geografiska läget kunde vara till nackdel vid nyrekrytering till Storebrors huvudkontor. Detta medförde dock inte att företaget ämnade aktivt framarbete en ny strategi, i syfte att attrahera de bästa servicemedarbetarna. Storebrors avsaknad av en genomtänkt strategi, för hur man attraherar och behåller de bästa servicemedarbetarna, kan mot bakgrund av pausdrycksbranschen hårdnande konkurrens vara ett hot.

De bästa servicemedarbetarna kan därtill i högre grad behållas om Storebror utvecklar belöningsystem, både monetära men framförallt icke-monetära, då dessa saknas idag. Belöningar kan vara dels monetär och dels icke-monetär, men för att uppnå önskat resultat bör dessa grundas på mått kopplade till företagets strategi. Genom att belöna dessa mått stimuleras ett beteende som är önskvärt inom organisationen, och ibland är det tillräckligt att

uppmärksamma och bekräfta medarbetarna. Processen är dock både tidskrävande och komplex, då hänsyn måste tas till mål på både kort och lång sikt. Kortsiktiga mål kan negligera kundnöjdheten, samtidigt som en överdriven fokusering på långsiktiga mål kan medföra att medarbetarnas motivation minskar då belöningen känns alltför avlägsen i förhållande till själva prestationen. Storebror måste därför ta hänsyn till kollektiva såväl som individuella belöningar och monetära såväl som icke-monetära belöningar både på kort och lång sikt.

5.2.6 Sammanfattning

Ovanstående verifierar antagandet, och styrker uppsatsens syfte, att analysera tjänstedelen av kundstrategin. Kommunikation och samverkan mellan kunder och medarbetare är det som skapar ett ökat kundvärde och har dessutom en betydande funktion för företagets förmåga att adaptera sig till förändringar. Nu avses att koppla dessa fundamentala resurser och kompetenser, kunder och medarbetare, till 3.2.9 *Analysmodell 2* för att studera dess lönsamhetspotential. Omvärlds- och branschanalysen samt resurs- och kompetensanalysen låg som grund för identifieringen av servicemedarbetarna och kundmedarbetarna som de viktigaste resurser och kompetenser. Dessa två steg omvärlds- och branschanalysen samt resurs- och kompetensanalysen bör konvergera med Storebrors kundstrategi. Om servicemedarbetarna och kundmedarbetarna inbegrips i Storebrors kundstrategi ökar möjligheten att dessa resurser och kompetenser kan tillvaratas och generera lönsamhet, vilket 3.2.8 *Analysmodell 1*: s fjärde steg studerar. Detta fjärde steg utvecklas vidare och studeras i 5.3 *Analysmodell 2*.

5.3 ANALYSMODELL 2

5.3.1 Introduktion till Analysmodell 2

Med stöd av 3.3.14 *Kundstrategibegreppet* och 3.2.8 *Analysmodell 1* konstaterades att Storebrors viktigaste resurser är företagets servicemedarbetare och kundmedarbetare samt relationen dem emellan. I 5.3 *Analysmodell 2* ämnas studera värdet i ovan resurser, samt dess möjlighet att generera lönsamhet för Storebror. Ovanstående resursers möjlighet att generera lönsamhet ligger i att utnyttja framförallt relationen dem emellan. Således kommer i första hand potentialen och styrkan i relationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna att studeras och utvärderas. Analysen kommer att genomföras med stöd av 3.2.9 *Analysmodell 2*. Detta med en fördjupning i förhållandet mellan servicemedarbetarna och kundarbetarna, vilket även implicerar att dessa ibland studeras var för sig, simultant. För att kunna nyttja 3.2.9 *Analysmodell 2* krävs att resurserna ibland analyseras negativt. Med detta menas att analysen då utgår från att Storebror analyseras, och vilken effekt en eventuell avsaknad av resursen skulle ha haft. Således blir angreppssättet det att fokus läggs på möjligheten att skapa en relation, relationens potentiella varaktighet samt Storebrors möjlighet att exploatera den konkurrensfördel som relationen möjliggör.

<i>Utbud</i>	—————▶	Potentiellt skapande av	
<i>Efterfrågan</i>		konkurrensfördel	
			—————▶
<i>Imiterbar</i>			
<i>Transformell</i>	—————▶	Potentiell varaktighet av	—————▶ <i>Lönsamhetspotential hos de</i>
<i>Uthållig</i>		Konkurrensfördel	<i>kritiska resurserna</i>
			—————▶
<i>Tillgång</i>			
<i>Struktur</i>	—————▶	Potentiell möjlighet att exploatera	
		Konkurrensfördel	

Figur 5.3.1; *Analysmodell 2*

5.3.2 Potentiellt skapande av konkurrensfördel

Första delen av Analysmodell 2 berör resursens roll i skapandet av en konkurrensfördel. Först och främst är det då det eventuella utbudet och den eventuella efterfrågan som styr huruvida Storebrors viktigaste resurs, relationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, kan generera en konkurrensfördel för företaget.

Utbudet av relationer, som är av den karaktär som tar tillvara på den lönsamhetspotential som finns i relationen mellan servicemedarbetare och kundmedarbetare, är litet. Mot bakgrund av detta är värdet att disponera relationen stor, varför Storebror genom en väl definierad kundstrategi måste eftersträva detta. Intressant är att utbudet av dessa relationer styrs av huruvida Storebror underlättar för dess existens. Detta medför att Storebror har en mycket aktiv roll i att styra utbudet av denna resurs. Således måste Storebror dels attrahera servicemedarbetare som avser att skapa dessa relationer och dels attrahera kundmedarbetare, eller Lillebröder, som även de eftersträvar dessa relationer. Syftet med Storebrors kundstrategi är då att den ska bidra till att skapa och utveckla utbudet av denna resurs. Storebror har inte någon uttalad strategi för att stimulera utbudet av denna resurs, vilket därför medför att utbudet blir mindre för företaget.

När det gäller utbudet av medarbetare kapabla att förverkliga företagens kundstrategi, är det essentiellt för företaget att identifiera vissa nyckelegenskaper som potentiella medarbetare ska besitta för att passa in i. Storebror har ingen uttalad strategi för att finna medarbetare som kan verka för att skapa dessa relationer, varför utbudet även här får anses som litet. Analogt saknar Storebror en uttalad strategi för att finna kundmedarbetare som kan verka för dessa relationer. Mot bakgrund av detta är det grundläggande att företaget fokuserar på att framförallt behålla och utveckla de relationer som är lyckosamma.

Efterfrågan härleds till i vilken grad resursen efterfrågas av marknaden. Mot bakgrund av att utbudet av lönsamma eller potentiellt lönsamma relationer mellan servicemedarbetare och kundmedarbetare är begränsat, borde följaktligen, *ceteris paribus*, efterfrågan vara stor. Dock verkar efterfrågan på dessa relationer vara relativt låg, vilket kan sammanhålla med att företag generellt inte erfar dess förtjänst. Efterfrågan har dock ökat, bl.a. genom tilltagande konkurrens, vilket har fått till följd att fler aktörer konkurrerar om kunderna. Denna utveckling inom pausdrycksbranschen gör att det blivit allt viktigare för Storebror att söka och utveckla relationer med Lillebröderna.

Storebror har därför ytterst goda möjligheter att genom relationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna skapa en konkurrensfördel. Med detta menas inte att Storebror för närvarande har en konkurrensfördel, då vi anser att relationen mellan de viktigaste resurserna är underutvecklad. Essensen av ovanstående är istället att utifrån de förutsättningar som ges har Storebror goda möjligheter att relativt enkelt skapa en konkurrensfördel av dessa resurser genom att stimulera utbudet och dra nytta av den låga efterfrågan. Därför är det viktigt att Storebror via sin kundstrategi verkar för att uppmärksamma den potential som finns i relationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna.

5.3.3 Potentiell varaktighet av konkurrensfördel

Resursens varaktighet och därav potentiella möjlighet att vara konkurrensfördel beror på hur uthållig och stark relationen är, vilket stärks om parterna respekterar och har förtroende för varandra. Relationen eventuella konkurrenskraft beror dessutom på om den är anpassningsbar och funktionell samt om den är svår att imitera.

Eftersom resursen är relationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, så följer av detta att den är svår att replikera. Tjänster bygger på förtroende, kommunikation och samverkan mellan de som ingår i relationen, vilket medför att det är svårt att kopiera resursen. Detta då relationen till stor del beror på sociala och kognitiva faktorer. Därför har resursen stor potential att generera lönsamhet utifrån imiterbarhetskriteriet, varför det finns stora möjligheter att utveckla relationen till att även inkludera andra varor och tjänster och därav skapa en multipelrelation. Storebrors har ingen aktiv kundstrategi som verkar för att bygga och utveckla fungerande relationer mellan servicemedarbetare och kundmedarbetare. En kundstrategi som eftersträvar fungerande relationer skulle kunna ha stort potentiellt värde för Storebror. Då dessa relationer är svåra att imitera och därav ha ansenlig inverkan som konkurrensmedel.

Transformella resurser är funktionella och flexibla resurser som kan omvandlas då förutsättningarna för företaget förändras. Jämförligt med resonemanget kring imiterbarhet så beror resursen i stort på just integrationen och kommunikation mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna. Integration och kommunikation förutsätter att relationen ges stora möjligheter att vara flexibel och transformell, vilket medför att värdet på resursen ökar. Storebror har för närvarande ingen kundstrategi som fungerar som incitament för att skapa innovationskraft i företaget. Genom att nyttja den kompetens som finns och den potential som finns relationen i mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna skulle Storebror bättre kunna möta förändrade externa förutsättningar. Dessutom skulle ett mer integrerat och intimt samarbete även stärka själva relationen samt förmågan att möta interna förändringar i samarbetet.

Vad gäller uthållighet har Storebror utmärkta möjligheter att generera värde genom resursen. Argumentet för detta är likt diskussionen ovan angående imiterbarhet och transformallitet. Tjänsterelationer influeras med all tydlighet av förtroende, kommunikation och samverkan, vilket gör att just dessa faktorer påverkar resursens uthållighet. Jämförligt saknar Storebror en fungerande kundstrategi för att kunna nyttja den potentiella uthållighet som finns i resursen.

Storebror kan därför genom en adekvat kundstrategi verka för att söka identifiera och tillfredsställa servicemedarbetarnas och kundmedarbetarnas unika behov, eftersom detta ökar sannolikheten för att generera en nöjd och lojal resurs. En sådan kundstrategi finns för närvarande inte hos Storebror, varför en sådan måste utarbetas för att konkurrensfördelen dels ska existera och dels kunna vara varaktig.

Kundstrategin är viktig i arbetet med att vårda och upprätta goda relationer mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna är viktigt och därför måste kundstrategin fokusera marknadsföringen mot relationer istället för transaktioner. Detta eftersom relationer är svårare att imitera och likaså mer värdefulla, samt enklare att transformera och därav värdefullare. Något som till stor del beror på att relationer är komplexa och att de med all tydlighet influeras av sociala och kognitiva aspekter. Dessutom är relationer långsiktiga och vanligen mer beständiga, vilket sammanfattningsvis medför att relationen har bättre potential att vara en varaktig konkurrensfördel. Av vilket följer att relationer har större möjligheter att generera vinst.

5.3.4 Potentiell möjlighet att exploatera konkurrensfördel

För att Storebror ska ha potential att exploatera konkurrensfördel måste företaget ha tillgång till resursen. Dessutom ska resursen vara organiserad så att den konvergerar med Storebror interna struktur, företagskultur etc.

Storebror kan genom olika incitament- och belöningsystem verka för att skapa en struktur som bättre nyttjar den potential som finns i och med resursen. För närvarande är Storebrors belöningsystem inte direkt i överensstämmelse med en kundstrategi som i praktiken förordar relationer. Snarare har Storebror ett belöningsystem som premierar tillväxt via kvantitet och inte kvalitet. Inte heller Storebrors rekryteringssystem syftar till att öka tillgången på resursen, vilket skulle kunna ske genom att servicemedarbetare och kundmedarbetare via kundstrategin knyts närmare Storebror.

Då resurstillgången till stor del är individuell och därav disponeras av den specifika servicemedarbetaren och kundmedarbetaren har Storebror svårt att styra resursen. Dock kan företaget via sin kundstrategi verka för att få in servicemedarbetarnas och kundmedarbetarnas individuella visioner inom ramen för Storebror kollektiva vision.

5.3.5 Sammanfattning

Storebror kan genom relativt enkla medel konstruera en kundstrategi som tar till vara på potentialen hos företagets viktigaste resurser servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, och då framförallt relationen dem emellan. Denna resurs, relation mellan ovanstående parter, har för närvarande inte de egenskaper som gör den värdefull för Storebror. Det verkar dock i intervjuerna med Lillebröderna att flera eftersöker en mer kontinuerlig relation med Storebror, varför det finns möjlighet att utveckla kundstrategin för att stödja dessa resurser.

De viktigaste elementen i kundstrategin är därmed relationen till servicemedarbetarna och relationen till kundmedarbetarna, men framförallt mellan dessa, då de skapar en central del av värdet för företagets tjänstekoncept. Det är också essentiellt att denna viktigaste resurs, relationen mellan ovan parter konvergerar med kundstrategin för att skapa värde och

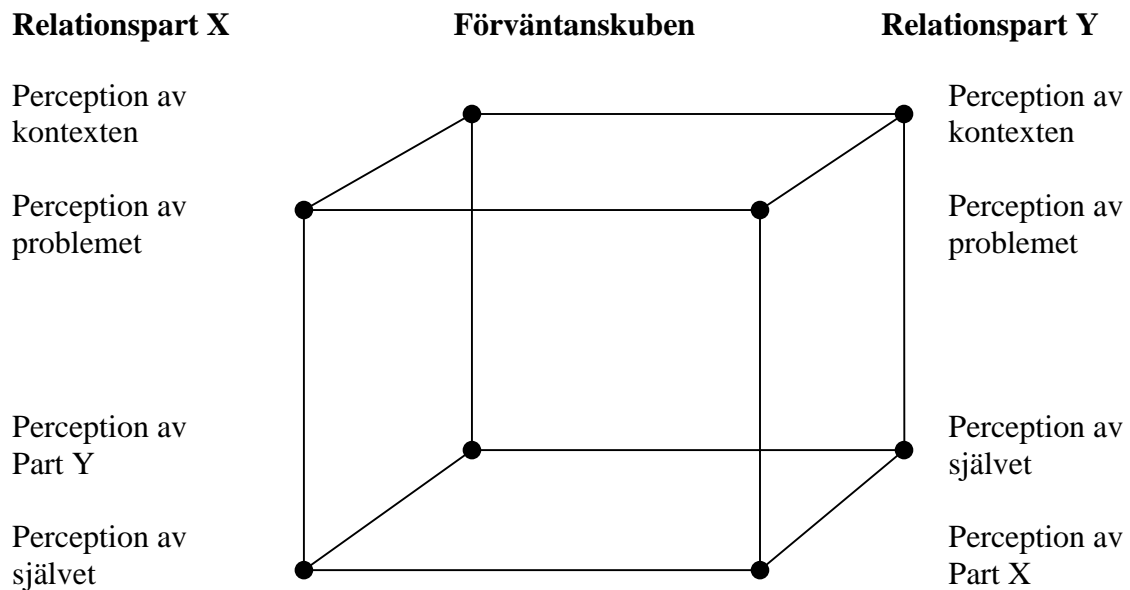
lönsamhet. Genom att attrahera de bästa medarbetarna och de bästa kunderna skapas en större potential för lönsamhet. Med stöd av *3.3.14 Kundstrategibegreppet* och *5.2 Analysmodell 1* har framlagts att servicemedarbetarna och kundmedarbetarna är kritiska resurser för Storebror. I *5.3 Analysmodell 2* argumenterades för att Storebror inte riktigt har de förutsättningar som krävs för att ovanstående resurser ska kunna generera lönsamhet för företaget. En förutsättning för att dessa resurser ska kunna generera lönsamhet är att relationen dem emellan är fungerande. I *5.4 Förväntanskuben* studeras denna relation mer explicit. Dessutom belyser analysen relationen mellan Storebror, servicemedarbetarna, Lillebror och kundmedarbetarna.

5.4 FÖRVÄNTANSKUBEN

5.4.1 Introduktion till Förväntanskuben

Förväntanskuben avser att visa på vikten av överensstämmelse i förväntningar om vad relationen mellan parterna inbegriper. Relationerna som studeras, och som har stor påverkan på kundstrategin, är den mellan Storebror och Lillebror samt servicemedarbetare och kundmedarbetare, men även korsvis dem emellan. Om det existerar skillnader i hur relationssituationen uppfattas, leder detta till en suboptimering som möjligen medför dysfunktioner. Förväntanskuben ämnar genom att påvisa nämnda suboptimering skapa förutsättningar för förbättrad kommunikation och samverkan mellan parterna. Målet och motivet med detta är att finna multipel relationskongruens. Förväntanskuben belyser sammankopplingen mellan förväntan och förhandlingssituationer med relationer och motivation, eftersom det finns flera likheter mellan dessa.

Förväntanskuben illustreras som en teoretisk föreställning som kognitivt gestaltas och representeras i servicemedarbetarnas och kundmedarbetarnas medvetande, men även Storebrors och Lillebrors ledningsgrupper. Parternas uppfattning av huruvida Förväntanskubens fundament passar samman bestämmer hur pass stabil relationen är. För att en adekvat relation ska bildas krävs alltså kongruens mellan parternas perception av kubens fundament. Instabilitet råder om så inte skulle vara fallet och det finns då en ökad risk för typer av defekta yttringar som således påverkar relationen negativt. För att avhjälpa nämnda dysfunktioner bör parterna upprätta ett hypotetiskt kontrakt för att bättre kunna beskriva och belysa de förväntningar som parterna har på relationen och kubens fundament. Detta eftersom målet är att finna en gemensam överensstämmelse av perceptionen av problemet och frågan, perceptionen av kontexten, perceptionen av motparten samt perceptionen av självet. Dessa fyra beröringspunkter har vi nedan valt att analysera separat.



Figur 5.4.1; Förväntanskuben

5.4.2 Perception av kontexten

Förväntanskubens första beröringspunkt berör parternas förväntan och perception av kontexten. Detta kan bero på makrosituationer i parternas områden, t.ex. politiska, ekonomiska och sociala aspekter. Relationen påverkas således av hur parterna ser på sammanhanget i vilket relationen ter sig samt när och hur relationssituationen uppstår.

Storebrors perception av kontexten kan visa sig i att relationen med vissa Lillebröder och kundmedarbetare inte har samma prioritet som andra p.g.a. storlek, ekonomiska förutsättningar etc. Detta kan påverka dessa relationer negativt, då dessa lillebröder och kundmedarbetare inte ägnas samma intresse och engagemang, eftersom de inte får den uppmärksamhet det eftersöker så är risken större att de avslutar relationen med Storebror. Storebrors uppfattning påverkas dessutom om den specifika Lillebrodern och kundmedarbetaren anses som viktig på felaktiga grunder. Relationen borde då avslutas och resurser allokeras åt relationer som har potential att generera vinst. Det är nämligen viktigt att Storebrors perception av relationen med Lillebror, och även den enskilde kundmedarbetaren stämmer överens med verkligheten. Vissa kundmedarbetare pekade också på att de noterade att deras relativa litenhet påverkade relationen negativt, eftersom Storebror inte ägnade relationen lika mycket uppmärksamhet som om de hade varit ett relativt sett större företag.

Relationen mellan Storebror och servicemedarbetarna kan påverkas negativt om den enskilde servicemedarbetarens bidrag till relationen inte anses som tillräckligt viktig för att

uppmärksammas av Storebror. Flertalet kundmedarbetare ansåg att servicemedarbetarnas uppfattning av kontexten stämde överens med kundmedarbetarnas uppfattning, men att hög personalomsättning bland delar av servicemedarbetarna påverkade relationen negativt. Således sågs Storebror, av kundmedarbetarna, som ett företag med hög personalomsättning, med de negativa effekter det medför.

För kundmedarbetarna har kontexten, som Storebror och Lillebror befinner sig i, blivit allt viktigare. Detta beror på den ökade konkurrensen i branschen, vilket medför att fler kundmedarbetare numera engagerar sig i större utsträckning än tidigare. Om då inte Storebror har samma engagemang som kundmedarbetarna och uppfattar kontexten på liknande vis påverkas därmed relationen negativt.

Servicemedarbetarnas förväntan av kontexten i sin tur påverkas dels av kontakten med Storebror och dels av kontakten med Lillebror. Anser den enskilde servicemedarbetaren att dennes relativt lilla roll påverkar relationen med Storebror negativt minskar också sannolikheten för en lyckad relation. Jämförligt påverkar servicemedarbetarens uppfattning av Lillebror hur relationen fortlöper. Exempelvis kan servicemedarbetare som arbetar med Lillebröder som har en företagskultur eller dyl. som den specifika servicemedarbetaren har svårt att hantera påverka relationen.

5.4.3 Perception av problemet

Förväntanskubens andra beröringspunkt berör det problem som relationen behandlar. Relationen kan avses vara långsiktig eller kortsiktig samt beröra komplexa eller enkla frågor, vilket kan medföra olika typer av problem. Parternas förväntan och uppfattning av relationen påverkar därmed hur involverande och engagerade de är i relationen, vilket medför att en korrekt uppfattning av Förväntanskubens fundament är att föredra. Problemet för Storebror är att veta vilka behov servicemedarbetarna, och Lillebröderna har och hur dessa ska tillfredställas. Servicemedarbetarnas behov är mer knutna till själva arbetsuppgiften men även de incitament som sammanhänger med anställningen. Lillebrödernas problem är att tillfredställa medarbetarna hos Lillebrödernas behov, men även Storebrors behov. Kundmedarbetarnas behov är analoga med servicemedarbetarna bortsett från att arbetsgivaren är olika.

Storebror kan se på relationen med Lillebröderna och servicemedarbetarna som olika komplex. Kundstrategin är ett viktigt verktyg till att minska diskrepansen i hur relationen uppfattas. Ett exempel är att kundstrategin kan bidra med att förmedla vilka behov som Storebror kan tillfredställa, men även vilka behov Lillebror vill få tillfredställda. Storebror kan vara av uppfattningen att Lillebrödernas behov är komplexa och svåra att tillfredställa, vilket förskjuter parternas mål att få en gemensam och överensstämmande bild av Förväntanskuben. Dessutom måste det finnas överensstämmelse om vad kundstrategin ämnar till. Om Storebror avser att premiera relationer med befintliga Lillebröder måste detta förmedlas till den specifika Lillebrodern för att skapa kongruens mellan kundstrategin och den övervägande uppfattningen av problemet.

Storebror är införstådd med att relationen med Lillebror är både komplex och ska ses som långsiktig. Tidigare var företaget däremot i högre grad orienterat mot att finna lönsamhets via tillväxt, och då genom episodkunder. Företaget har dock frångått detta och försöker nu arbeta för att Lillebröderna ska bli relationskunder. I intervjuerna med Lillebröderna framgick det dock att Storebror fortfarande har åtagandet gentemot Lillebröderna, att fås kongruera med vad som förväntas av dem. En kundstrategi som uppmärksammar relationen och försöker klargöra problemet är dock något som bidrar till att minska diskrepansen i relationen uppfattas.

Lillebrödernas uppfattning av de fundament som problemet i relationen behandlar kan ibland vara av underordnad karaktär. Relationen, som den ser ut idag, kan relativt enkelt avslutas. Målet är att skapa närmare koppling mellan alla parterna. Detta medför inte enbart att möjligheten att nå kongruens ökar, men framförallt att relationen kan få en mer engagerande karaktär från de inblandades sida. Detta skapar förutsättningar för en ökad interaktion och kommunikation mellan Storebror och Lillebror, men framförallt mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna.

Dessutom är Lillebrödernas uppfattning om relationen som mer komplex än tidigare påverkats av det faktum att den inköpsansvarige numera inte alltid själv utvärderar och därefter beslutar om vilken aktör som ska anlitas, tillsammans med att det idag finns fler aktörer att välja på i pausdrycksbranschen. Därför är det idag snarare ett modifierat återköp jämfört med ett enkelt återköp tidigare, då ett större utbud av aktörer i högre grad engagerar större del av organisationen. Denna utveckling har bidragit till att den enskilde Lillebrodern är svårare att tillfredsställa. Eftersom Storebror då måste arbeta hårdare för att tillfredsställa uttalade behov, har även förmågan att tillfredsställa Lillebrödernas omedvetna behov ökat, då kunskapen om Lillebrödernas uttalade behov ökat. Detta stärker banden mellan parterna och medför även en minskad diskrepans i hur relationen uppfattas.

Förväntansubens stabilitet påverkas även av hur servicemedarbetarna uppfattar problemet i relationen. Detta kan visa sig i hur servicemedarbetaren uppfattar arbetet som en kortsiktig lösning eller huruvida personen trivs med arbetsuppgifterna. Är servicemedarbetaren tillfredsställd upplevs en uppbrytning av relationen som svårare, vilket ökar sannolikheten för ett mer långsiktigt engagemang. Dessutom ökar parternas ansträngning för att uppnå en fungerande relation.

Servicemedarbetarens inställning till problemet i relationen, med stöd av intervjuerna med kundmedarbetarna, var i flera fall varierande. Detta påverkade hur servicemedarbetarna angrep de problem som uppstod men även deras engagemang. Storebror medgav att servicemedarbetarnas arbetsuppgifter inte var speciellt attraktiva. Något som tillsammans med en låg medelålder, kan ligga som grund och bekräfta kundmedarbetarnas bild av servicemedarbetarnas perception av problemet. Det verkar här finnas en överensstämmelse i perception. Alla parter, utifrån tillgänglig information, anser att servicemedarbetarnas problem inte ges tillräckligt med uppmärksamhet. En stabilitet av det slaget är dock inte positivt. Vad som istället borde eftersträvas är en stabilitet som inte vilar på en negation, d.v.s. vetskapen om att servicemedarbetarna negligeras. Servicemedarbetarna borde därför ägnas

större uppmärksamhet och arbetsuppgifterna görs mer attraktiva för att servicemedarbetarnas inställning till problemet ska förbättras.

5.4.4 Perception av varandra

En viktig del av Förväntanskubens stabilitet beror på hur pass överensstämmande uppfattningen och förväntningen är av den andre parten, varför denna del utvecklas i den tredje beröringspunkten. Eftersom en relation influeras av sociala och kognitiva aspekter påverkar den bild parterna har av den andre partens själva relationen. En korrekt bild av varandra påverkar kommunikationen och samverkan mellan parterna, men även integrationen dem emellan och ökar därmed sannolikheten för en bra relation.

Alla inblandade parter uppfattning av varandra påverkar möjligheterna till en fungerande relation. Relationen påverkas positivt om Storebror betraktar servicemedarbetarna som en avgörande faktor för att förverkliga företagets kundstrategi. Motsatsen är om servicemedarbetarna endast ses som en mänsklig maskin vars arbetsuppgifter är så pass oinspirerande att ingen uppmärksamhet ägnas dem. Om den specifika Lillebröders, enligt Storebror, är en episodkund eller relationskund inverkar på hur denne bemöts. Detta påverkar också hur relationen fungerar och fortlöper. Detta eftersom transaktionstänkandet som omger episodkunder oftast påverkar relationer negativt, jämfört med det relationstänkande som omger relationskunder.

Storebror har på senare tid insett vikten av att fördjupa relationerna med befintliga Lillebröder istället för att enbart prioritera nya kunder. Detta kan på sikt förbättra möjligheterna att få en kongruent relation, eftersom parterna bättre kan förmedla sin syn och perception av Förväntanskuben och det hypotetiska kontraktet. Det är dock för tidigt att uttala sig om det redan givit resultat. En felaktig perception av servicemedarbetarna bidrar däremot till en ökad diskrepans i hur relationen uppfattas, eftersom Storebror ännu inte insett vikten av servicemedarbetarnas centrala roll i kundstrategin.

Lillebrödernas inställning till Storebror, som en viktig del i processen att tillfredsställa medarbetarna hos Lillebröderna, påverkas positivt om ovanstående relation är fungerande. Anses däremot Storebror som ytterligare ett företag i mängden, påverkas kundmedarbetarna negativt. Jämförligt resonemang berör Lillebröderna och kundmedarbetarna perception av hur servicemedarbetarna agerar. Vanligen känner kunder, men även medarbetare, inte alltid till den ansträngning som företag lägger ner för att tillfredsställa kunder och medarbetare. Därför är det viktigt att Storebror uppmärksammar detta så att perception av företaget blir korrekt.

Lillebröderna anser att den tjänst Storebror erbjuder är viktig, då det i Sverige av tradition konsumeras mycket pausdrycker, då framförallt kaffe. Mot bakgrund av detta är det därför viktigt att den av Storebror erbjudna tjänsten svarar upp mot de förväntningar Lillebröderna har. Detta eftersom kraven på tjänsten är del av den perception som kundmedarbetarna har av servicemedarbetarna. Därför är det centralt att servicemedarbetarna är medvetna om kundmedarbetarnas behov och hur dessa ska tillfredställas. Jämförligt är det viktigt att

kundmedarbetarna känner till servicemedarbetarnas behov och hur dessa ska tillfredställas. Enklast är att alla parter har kännedom om det hypotetiska kontraktet. Med hjälp av detta ökar sannolikheten för en fungerade relation, bl.a. eftersom den accentuerar ökad kommunikation, integration och samverkan mellan parterna.

Servicemedarbetarna inställning till Storebror påverkar självklart relationen dem emellan, vilket till stor del påverkas av hur Storebror uppfattas. Exempelvis kan en anställning som av servicemedarbetarna ses som en tillfällig lösning, men som av Storebror ses som långsiktig relation skapa problem. Detta eftersom Förväntanskubens stabilitet beror på stabilitet, vilket detta perceptionsgap motverkar. Analog resonemang gäller servicemedarbetarnas perception av den specifika Lillebrodern. Är servicemedarbetaren införstådd med att till fullo tillfredsställa Lillebrödernas behov ökar sannolikheten för stabilitet i Förväntanskuben. Har däremot servicemedarbetarna inställningen att Lillebrödernas behov inte är så viktiga att tillfredsställa påverkas relationen negativt.

5.4.5 Perception av sig själv

Fjärde och sista beröringspunkten i Förväntanskuben är perceptionen av sig själv. Den uppfattning som servicemedarbetarna och kundmedarbetarna har av sin egen person beror till stor del dennes bakgrund och erfarenhet, men även på individens kompetens. Ofrånkomligt influerar denna bild den ena parten har av sig själv hur den andra parten uppfattar denne.

Storebrors uppfattning av sin roll påverkar relationen med servicemedarbetarna, Lillebröderna och kundmedarbetarna. Exempelvis om Storebror är av uppfattningen att företaget i huvudsak konkurrerar genom att erbjuda attraktiva tjänster, och som en konsekvens eftersträvar goda relationer med de viktigaste resurserna för attraktiva tjänster, servicemedarbetarna och kundmedarbetarna. Detta eftersom Storebrors uppfattning av sig således påverkar hur kundstrategin utformas måste denna stämma överens med hur den uppfattas av de andra inblandade parterna. Om Storebror anser sig värdesätta servicemedarbetare och kundmedarbetare mycket, men i realiteten inte göra särskilt mycket åt att kommunicera och realisera detta kommer stabiliteten i Förväntanskuben rubbas. Lillebröderna perception av sig själva influerar hur de uppfattar sin roll i förhandlingen. Detta då en mer korrekt bild sannolikhet inverkar på det sätt Lillebror kommunicerar och samverkar, och då fungerar relationen troligen bättre om parternas bild av Lillebror överensstämmer.

Storebror har tack vare en bättre kommunikation med Lillebror delvis förändrat den bild företaget haft av sig själv. Detta eftersom Lillebröderna uttalat sina behov, och det faktum att Storebror inte alltid skött de åtaganden som de trott sig sköta, har Storebrors självperception i högre grad börjat överensstämja med de krav som Lillebröderna ställt.

Lillebrödernas förmåga att korrekt definiera sin egen roll i relationen påverkar utgången av densamma. God självperception underlättar kommunikationen med Storebror och servicemedarbetarna och bidrar följaktligen till att nå överensstämmelse i Förväntanskubens

fundament. Lillebröderna har delvis omvärderat sin roll i relationen, då kundmedarbetarna numera påverkas av en allt större del av organisationen. Eftersom fler kundmedarbetare idag är engagerat i de beslut som berör relationen med Storebror.

Den bild servicemedarbetarna har av sig själva stämmer delvis in på hur Storebror och kundmedarbetare uppfattar dem. Detta medför, analogt med Förväntanskuben grunder och ovanstående resonemang i 5.4.3 *Perception av problemet*, att detta fundament är stabilt. Denna stabilitet vilar på ett faktum som inte Storebror och kundmedarbetarna egentligen eftersträvar, och troligen inte servicemedarbetarna heller, så är detta ingen önskvärd stabilitet. Målet med kundstrategin måste då vara att förmedla en kongruent bild av hur servicemedarbetarna uppfattar sig själva och hur Storebror avser att de ska uppfattas. Exempelvis kan detta ske genom att servicemedarbetarnas insatser upplevs som betydande för relationen och samarbetet mellan Storebror och Lillebröderna. I dagsläget, då Storebror inte vet om kundstrategin verkligen når ut till den del av servicemedarbetarna som sköter påfyllning och rengöring, kan också deras förmåga att uppfatta sig själva som en viktig del i kundstrategin vara begränsad. Detta bidrar negativt till relationen mellan Storebror och Lillebröderna samt skapar diskrepans i hur den tänkta kundstrategin uppfattas.

5.4.6 Sammanfattning

5.4 *Förväntanskuben* påverkas av hur de inblandade parterna uppfattar de fyra fundamenten. Dessa influeras av flera sociala och kognitiva aspekter, vilka kan förbättras genom en tätare integration och en bättre kommunikation. Lillebröderna bör för att Storebror ska kunna nyttja dess fulla potential ses som relationskunder och inte episodkunder. Därför måste Lillebröderna attraheras därefter, jämför *Figur 3.3.8 Egenskaper som tjänsten bör ha för att attrahera episodkunder alternativt relationskunder*. För relationskunden handlar tjänstens egenskap och relationen snarare om förtroende, eftersom det är svårt att bedöma implicita egenskaper är kundens förtroende för företaget centralt. Mot bakgrund av att relationen parterna emellan är långsiktig, är en förutsättning för framgång att det bland de inblandade finns en överensstämmelse om relationens status och inriktning. Detta underlättas genom att parterna upprättar ett hypotetiskt kontrakt, där förväntningarna på relationen åskådliggörs.

Det går i förlängningen att jämföra vissa element i det hypotetiska kontraktet med en kundstrategi. Detta eftersom det även i utformandet av en kundstrategi är av yttersta vikt det finns en överensstämmelse mellan de inblandade parterna om vad som inbegrips i kundstrategin. Därför kan det vara klokt om Storebror i sin kundstrategi försöker klargöra vad som inkluderas i kundstrategin, analogt med ovanstående föreslagna klargörande om vad som inbegrips i det hypotetiska kontraktet. Ett förtydligande om relationens funktion jämförligt med 5.4 *Förväntanskuben*, men även i kundstrategin, bidrar säkerligen till att förbättra relationen.

Sammantaget styr Storebrors och Lillebrors samt servicemedarbetarnas och kundmedarbetarnas handlande av hur pass överensstämmande parternas förväntningar av de fyra beröringspunkterna är. Handlandet styrs följaktligen efter vad som är tillgängligt och

eftersökt, vilket förutsätter en viss stabilitet av *5.4 Förväntanskubens* fundament. En välfungerande relation består således av en kongruens mellan parternas uppfattning och förväntning av beröringspunkterna i det hypotetiska kontraktet. Skillnad i hur parter uppfattar *5.4 Förväntanskuben* leder till försämrade förutsättningar för framgångsrika relationer. Detta eftersom en diskrepans, med stöd av förväntansteorier, medverkar till att servicemedarbetarna och kundmedarbetarnas beteende påverkas negativt.

Med stöd av *5.2 Analysmodell 1* har vi visat på att servicemedarbetarna och kundmedarbetarna är kritiska resurser för Storebror. Kundstrategibegreppet har tillsammans med *5.3 Analysmodell 2* dock klargjort att Storebror saknar viktiga funktioner i sin kundstrategi för att ta vara på den lönsamhets potential som finns i relationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna. I *5.4 Förväntanskuben* utvecklades detta genom att mer explicit belysa relationen mellan Storebror, Lillebror, servicemedarbetarna och kundmedarbetarna. I nedan avsnitt sammanförs delar av *3.3.14 Kundstrategibegreppet*, *5.2 Analysmodell 1*, *5.3 Analysmodell 2* och *5.4 Förväntanskuben* och sammanfattningarna från dessa. Avsikten med detta är att PRM ska kunna belysa essentiella delar av Storebrors kundstrategi och dess viktigaste resurser, servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, för att i förlängningen bidra med förbättringar.

5.5 PROSPER RELATIONS MANAGEMENT – PRM

5.5.1 Introduktion till PRM

5.5 Prosper Relations Management – PRM återknyter till *3.3.14 Kundstrategibegreppet*, *3.3.16 Prosper Relations Management – PRM*, *5.2 Analysmodell 1*, *5.3 Analysmodell 2*, och *5.4 Förväntanskuben*. Denna uppsatsspecifika managementansats syftar till att genom bättre kommunikation och samverkan verka till att utveckla relationen mellan företagsledning, medarbetare och kunder.

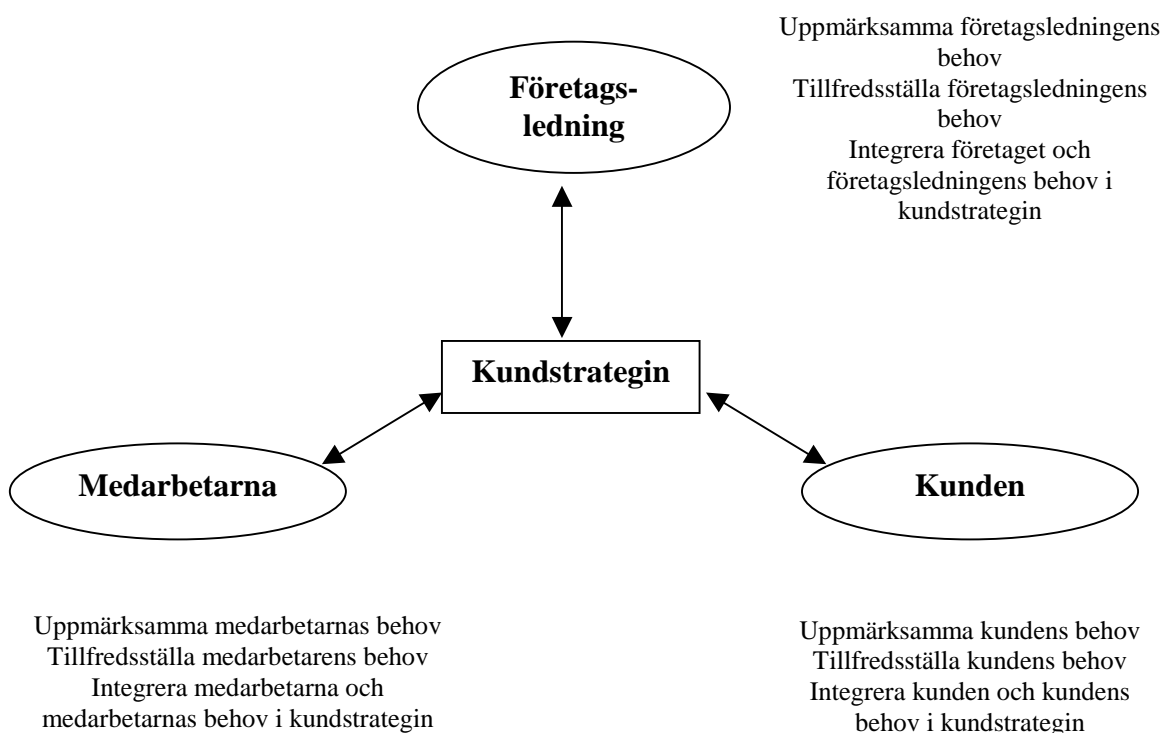
Syftet med management är huvudsakligen tvåfalt. Den första är en värdeskapande eller entreprenoriell uppgift. Den andra uppgiften är administrativ eller förlusthindrande. Av detta följer att management, som begrepp består av två ytterligare; ledarskap och chefskap. Ledare är de som drar upp riktlinjer för hur organisationer ska agera och cheferna är de som verkställer dessa i den operativa verksamheten.

Den ledarstil som här förordas bygger på genuint engagemang, vilket förutsätter öppenhet, förtroende och ödmjukhet. Med öppenhet menas att man är ärlig och tydlig med vad som bör och borde genomföras, samt hur och varför. Med förtroende menas att ledningen måste delegera ansvar och auktoritet inom organisationen för att motivera och utveckla medarbetare och kunder. Slutligen måste alla i organisationen visa ödmjukhet inför sina egna men även andras misstag samt dessutom visa varandra omtanke.

Som konstaterades i 5.2 *Analysmodell 1* samt 6.2 *Analysmodell 2* kommuniceras Storebrors kundstrategi för närvarande inte såsom företaget avser, därför ämnas i detta avsnitt bidras med förslag på förbättringar. I dagsläget är affärsidén det enda verktyg Storebror förfogar över för att föra ut företagets kundstrategi. Mot bakgrund av att företagsledningen hos Storebror inte har undersökt hur stor del av organisationen som är införstådd med och agerar utifrån kundstrategin har företagsledningen således inte heller kunskapen om hur kundstrategin bör kommuniceras till medarbetare och kunder. Detta är onekligen oroande, eftersom det tidigare i analysen konstateras att branschivaliteten p.g.a. ett flertal faktorer är hög, varför Storebror i högre grad idag konkurrerar via tjänster. Därför har relationsbyggande blivit allt viktigare och därmed bidragit till att vikten av en väl kommunicerad kundstrategi ökat.

Centralt är identifiera alla parter behov, uttalade som omedvetna, och tillfredsställa dessa. Detta förverkligas mest effektivt genom en ökad kommunikation och samverkan parterna emellan. Det är även viktigt att alla parter ges möjlighet att delta i genomförandet och utformningen av kundstrategin.

Nedan illustreras vi hur Företaget, Kunden och Medarbetarna bör knytas till kundstrategin.



Figur 5.5.1; PRM och kundstrategi

Grundtanken med Prosper Relations Management är att relationer syftar till skapa gemensamma förutsättningar för alla inblandade parter. Dessutom avser PRM att synliggöra hur företag och kunder bör arbeta för att uppmärksamma och förena sin strävan efter att tillfredsställa varandras behov. PRM betraktar dessutom alla medarbetare och kunder som olika och att dessa åtskillnader bör tas i beaktande.

I uppsatsens specifika fall involveras tre parter; Storebror, i form av företagsledningen och servicemedarbetarna och Lillebröderna, i form av kundmedarbetarna. Jämför med 6.4 *Förväntanskuben* som accentuerade vikten av att finna en överenskommelse om det mellan parterna ingående hypotetiska kontrakt. I refererat avsnitt studeras relationen mellan Storebror och Lillebröderna samt servicemedarbetare och kundmedarbetare. Dessutom studerades relation korsvis dessa fyra parter emellan. Förväntanskuben betonar att de delar som konstruerar relationens fundament, Storebror, Lillebröderna, servicemedarbetare och kundmedarbetare, bör inkluderas i kundstrategin. Detta för att möjliggöra en kongruens om dess innebörd, men även för att koppla till litteraturstudiens diskussion om incitament, så måste styrning kopplas till strategin för att få önskad verkning. PRM bygger på liknande resonemang som Förväntanskuben och betonar att de delar som konstruerar kundstrategins fundament, företagsledningen, medarbetarna och kunden, måste inkluderas i kundstrategin.

5.5.2 Kundstrategin i PRM

Det fjärde analysverktyget har till uppgift att i högre grad än vad som är fallet idag ta tillvara på och utveckla relationen med Storebrors två kritiska resurser, servicemedarbetarna och kundmedarbetarna. Detta görs genom att uppmärksamma kundstrategins centrala roll i relationen samt genom att förbättra viktiga element i kundstrategin. PRM är en managementansats som anser att kundstrategin är ett betydelsefullt verktyg för att förmedla företagets affärsidé, strategi, organisatoriska vision internt genom hela företaget och externt mot kunder och intresseorganisationer. PRM förespråkar att mycket ansvar och auktoritet ska decentraliseras genom organisationen internt såväl som externt, genom att söka en aktiv medverkan mellan medarbetare och kunder.

En framgångsrik kundstrategi initieras vanligen av företagsledning i affärsplanen för att sedan genomsyra hela organisationen. PRM förordar detta men framhåller att kundstrategins uppkomst och vision måste delas och accepteras av medarbetarna. Med detta menas att PRM ska underlätta för att samordna medarbetarnas individuella visioner samt företagets kollektiva visioner så att dessa får plats inom ramen kundstrategin.

En väl definierad kundstrategi uppmärksammas dessutom att inte lönsamma kunder sorteras bort, genom att identifiera vilka resurser, faktorer och kostnader som servicemedarbetarna och kundmedarbetarna hos den specifika Lillebrodern nyttjar. Detta ska då ligga som underlag för kundstrategin och underlätta allokeringen av resurser samt kostnader och visa vilka medarbetare och kunder som är lönsamma och vad som krävs för att dessa ska bli lönsamma igen. Kundstrategin bistår även med att identifiera bi- och stödtjänster samt konvergerar varor och tjänster där kunden är relativt indifferent genom att på olika sätt och substituera desamma.

Dessutom finns möjligheter att ge incitament till Lillebröderna genom rabatter och värdehöjande tjänster som grundas på korrekta kostnads- och intäktsbilder. På så sätt skyddas existerande Lillebröder och relation knyts starkare.

Medarbetarna, och framförallt servicemedarbetarna, är företagets marknadsförare på deltid och företagets ansikte utåt, varför de har en viktig uppgift i att förverkliga företagets kundstrategi. Därför förväntas servicemedarbetarna föra ut företagets värderingar genom att leverera god service och kvalitet. Missnöjda servicemedarbetare och kundmedarbetare är dessutom ofta negativa marknadsförare, tillika mindre lojala. Det finns därför ett ökat behov av att studera hur medarbetarna uppfattar företagets kundstrategi. Kundstrategin utformning är därför en central framgångsfaktor för Storebror och ett verktyg för att fördjupa och förbättra relationen mellan företaget, medarbetarna och kunderna. Kundstrategin ska verka för att uppmärksamma och tillfredsställa de behov parterna har, både uttalade och omedvetna, genom att ta tillvara på medarbetar- respektive kundpotentialen i relationen. Dessutom ska kundstrategin vara långsiktig och ska eftersträva överensstämmelse och förståelse, samt härleda intäkter och kostnader till olika kunder och medarbetare. Då Storebror, enligt uppsatsförfattarna, till stor del är ett tjänstebaserat företag är således en kundorienterad strategi som tar hänsyn till medarbetarnas och kundernas behov och preferenser central.

5.5.3 Företagsledning

PRM avser att uppmärksamma och tillfredsställa företagsledningens behov, genom att integrera företaget och företagsledningens behov i kundstrategin. Samtidigt som det blivit viktigare för aktörer i pausdrycksbranschen att verka för bättre relationer med befintliga kunder, har det också blivit viktigare att utvärdera befintliga och potentiella relationer utifrån lönsamhetspotential. Detta är också något som företagsledningen hos Storebror uppmärksammat. I dagsläget använder sig Storebror av ett styrsystem, där varje relation utvärderas utifrån hur stor vinst de genererar.

Tidigare lade Storebror ner relativt sett stora resurser på att attrahera nya kunder i jämförelse med de resurser som lades ner på att behålla befintliga kunder. Medarbetare belönas däremot fortfarande på antalet nya kunder, istället för att belöna förbättrade relationer med befintliga kunder. En orsak kan vara att det är svårt att utvärdera. Oavsett är det oroande för Storebror att nya relationer fortfarande premieras till förmån för befintliga. Vi ställer oss dock frågande då företaget belöningsssystem i nästan samtliga fall belönar tillväxt, vilket motsäger ovan nämnda utveckling. Att belöna tillväxt men samtidigt eftersträva en mer solid kundbas utan att lämna några incitament för ett sådan handlande är en brist. Detta då ett belöningsssystem med fördel bör kopplas till de mål och den strategi företaget söker.

Som ett led i en kundorienterad strategi bör företagsledningen även uppmuntra kommunikation mellan olika avdelningar för att motivera och engagera anställda och få dem att känna samhörighet med de av företaget uppsatta målen. Detta är även ett led i att utbilda medarbetarna i den anda som företagets uttalade kundstrategi vill förmedla.

Konkurrenssituationen har dock bidragit till att Storebror numera fokuserar på att utveckla relationerna med befintliga Lillebröder om än nyligen initierat. PRM accentuerar vikten av att

söka multipla relationer med lönsamma servicemedarbetare och kundmedarbetare. Detta innebär att Storebror på så sätt tillfredställer fler av kundernas och medarbetarnas behov, vilket i förlängningen gör dessa mer nöjda och lojala.

5.5.4 Medarbetare

PRM avser att uppmärksamma och tillfredställa medarbetarnas behov, genom att integrera medarbetarna och medarbetarnas behov i kundstrategin. Servicemedarbetare är de som har den dagliga kundkontakten och är, som fastslagits tidigare i uppsatsen, företagets ansikte utåt. Av de intervjuer genomförda med Storebror framkom att företaget varken har ett verktyg för hur företagets kundstrategi ska nå ut till nämnda medarbetare eller hur de ska motiveras. Detta faktum bidrar negativt till relationen Storebror och Lillebröderna emellan, något som påpekats i intervjuer med Lillebröderna.

PRM avser att förändra synen på den traditionella organisationen genom att skapa en pseudostruktur, där fokus skiftar från företagsledning till servicemedarbetare för att på så sätt förmedla kundstrategin. Att placera servicemedarbetarna, de som enligt företagsledningen inte har ett särskilt attraktivt arbete och därav är svåra att motivera, högst upp får de ett bättre understöd från övriga organisationen. Detta bidrar till att servicemedarbetarnas arbetsuppgifter uppmärksammas, vilka därmed blir mer attraktiva och meningsfulla.

Pseudostrukturen understryker att servicemedarbetarna, tillsammans med kundmedarbetarna, ses som företagets viktigaste resurs, vilket motverkar den felaktiga spiral som föreligger. Konsekvenser av den felaktiga spiralen är att missnöjda servicemedarbetare inte bara levererar en sämre tjänst utan även har en högre anställningsomsättning och dessutom i större utsträckning är negativa marknadsförare. Analogt medför då tillfredsställda servicemedarbetare till att höja kvaliteten på den levererade tjänsten, vilket skapar en god grund för kundtillfredsställelse och ökad återköpsfrekvens.

Ovan nämnda exempel är ett icke-monetärt tillvägagångssätt för att skapa incitament för servicemedarbetarna. Icke-monetära belöningar tillsammans med monetära belöningar skapar bättre villkor för nöjda medarbetare och nöjda kunder, och därmed bättre förutsättningar för en framgångsrik relation Storebror och Lillebröderna emellan. Således uppnår Storebror genom att explicit kommunicera att man har professionell personal närmast kunden, inte enbart till ökad motivationen hos dessa medarbetare, utan även ett framgångskoncept vid nyrekrytering. Tillfredsställda och motiverade medarbetare ger, som nämnt ovan, lägre personalomsättning, vilket leder till bättre förutsättningar för en fungerande relation mellan företagsledning, medarbetare och kunder.

5.5.5 Kunder

PRM avser att uppmärksamma och tillfredsställa kundernas behov, genom att integrera kunderna och kundernas behov i kundstrategin. Tillfredsställda servicemedarbetare skapar således bättre förutsättningar för goda relationer med kundmedarbetarna och i förlängningen en högre grad av kundtillfredsställelse. I en pseudostruktur uppmuntras kundmedarbetarna att i högre grad medverka i innovationsprocessen, vilket på sikt också kan sänka innovationsrelaterade kostnader, så de produkter kunderna vill ha också utformas och i slutändan skapa lojalare kunder, då de i högre grad behandlas som relationskunder och inte episodkunder. Därför är det viktigt att Lillebröderna görs medveten om Storebrors kostnader för att tillfredsställa Lillebrödernas behov, men även deras individuella möjlighet till innovation. Detta var också något som framkom tydligt i intervjuerna med kundmedarbetarna. Lillebröderna vill i högre grad vara delaktiga i utvecklandet av tjänsten. Genom att införa ett styrsystem där kundstrategin utvecklas för att finna medverkan av alla berörda parter uppmärksammas också i högre grad uttalade behov liksom omedvetna behov.

Kundperspektivet innefattar en ytterligare dimension för Storebror då deras kunder inte alla gånger är varans och tjänstens slutgiltiga kunder. Detta medför att Storebror bör allokera viss tid på relationen till andra medarbetare hos Lillebröderna så att även detta samarbete blir lyckat. För kvaliteten i samarbetet borgar att Storebror är ute efter en relation med Lillebror och inte en isolerad transaktion, episod, vilket förutsätter ett kontinuerligt samarbete. Ett fungerande samarbete har konsekvenser även för slutkunden då lägre kostnader för Storebror och Lillebror medför lägre priser för slutkunden

5.5.6 Sammanfattning

En mer kontinuerlig och interaktiv kommunikation mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna ökar möjligheten och sannolikheten för att Storebror ska identifiera och tillfredsställa kundens omedvetna behov. Storebror kan genom att bättre kommunicera företagets kundorienterade strategi skapa bättre möjligheter att lära känna kundens olika behov och preferenser, vilket i förlängningen också ökar sannolikheten att latenta klagomål uppmärksammas. Vetskap om kunden får till följd att fel kan rättas till och innovationer kan på så sätt leda till fler nöjda kunder. Analogt fås information av medarbetarna, vilket får jämförlig effekt.

PRM ska således verka för att på lika villkor utveckla kunskap och erfarenhet hos servicemedarbetarna och kundmedarbetarna. Därför behöver Storebror och Lillebror ha en gemensam vision där PRM ska verka för att servicemedarbetarnas individuella visioner och kundmedarbetarnas individuella visioner får plats inom ramen för Storebrors och Lillebrors gemensamma vision. Detta möjliggörs genom att kommunikationen parterna emellan är flödar såsom parterna avser för att i högre grad också tillfredsställa parternas behov. PRM ska förmedla synen på organisationen som helhet och sammanfoga organisationens delar till en fungerande helhet. PRM:s uppgift är att konvergera företagets kundstrategi till alla som berörs av den, men att även eftersträva att verka för att kunden och medarbetaren deltar och påverkar utformandet av kundstrategin.

6 SLUTDISKUSSION

6.1 INTRODUKTION

Ursprungstanken med uppsatsen var att studera Storebrors kundstrategi och om den kommunicerades såsom företagsledningen avsåg. För att göra detta genomfördes ett flertal intervjuer med representanter från både Storebror och Lillebror samt en fördjupad litteraturstudie. Detta gav mycket information om hur Lillebror, i form av kundmedarbetarna, uppfattade Storebrors kundstrategi, men även en bild av hur företagsledningens avsåg att den skulle uppfattas. Vidare ämnades studera huruvida en avvikelse i uppfattning av kundstrategin påverkade relationen och samarbetet mellan Storebror och Lillebror. Skillnaden i uppfattning mellan dessa var ganska stor, varför även förslag till förbättringar ansågs lämpligt. Diskussionen och de slutsatser som här anförs härrör från ovanstående frågor och problem.

I detta kapitel presenteras och åskådliggörs de bidrag som framkommit genom uppsatsen. Slutdiskussionen inkluderar även en kortare diskussion samt de slutsatser som kan dras av vad som presenterats i föregående kapitel, men även svar på de problemfrågor som återfinns i problemställningen. Likaså förs en feldiskussion och slutligen redogörs för förslag till vidare forskning.

6.2 DISKUSSION

Det har i uppsatsen framkommit att det finns en skillnad i hur Storebror och Lillebror uppfattar Storebrors kundstrategi. Detta beror på att Storebror inte har en kundstrategi som fungerar, vilket sammanhänger med att företaget använder sig av sin affärsidé för att förmedla sitt kundkoncept. Storebrors kundstrategi, implicit i affärsidén, innebär att företaget ska tillhandahålla varma och kalla drycker till arbetsplatser med en kvalitet och effektivitet att kunderna är så pass nöjda att Storebror kan generera vinst. Ett budskap som inte riktigt nått fram till Lillebröderna, varför Storebror tydligare måste betona sitt kundorienterade budskap för att kunna identifiera och tillfredsställa Lillebrödernas behov.

Storebrors viktigaste konkurrensmedel är dess tjänsteutbud, varför relationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna är central. Detta eftersom det är denna relation och interaktion som skapar mervärde för Storebrors varu- och dryckesautomater. För närvarande har brister i tjänsteutbudet skapat problem och missnöjda kunder. Bl.a. har rengöringen vid flera tillfällen varit bristfällig och utbudet begränsat samt i vissa fall med utgången datum. Dessutom har Storebror vid enstaka tillfällen lovat att åtgärda problem som sedan inte vidtagits. En grundbult till ovannämnda problem är att kommunikationen mellan Storebror och Lillebror, med fördel servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, varit

bristfällig och eftersatt. En mer kontinuerlig kontakt belyser dessa missförhållanden och ökar sannolikheten för att de kan åtgärdas.

En ytterligare orsak till detta är otillräckliga riktlinjer från företagsledningen till servicemedarbetarna, men framförallt en hög personalomsättning bland servicemedarbetarna. Den höga personalomsättningen i sig har varit något kundmedarbetarna klagat på, men speciellt de brister som följden. Exempelvis att företagsspecifik information, såsom särskilda behov och krav, gått om miste samt att relationen till servicemedarbetare ideligen måste upparbetas från grunden.

Genom att accentuera servicemedarbetarnas roll, får Storebror därigenom mer nöjda medarbetare som i sin tur arbetar för att förbättra företagets tjänstekoncept. Exempelvis genom att servicemedarbetarna får ett större och mer genuint intresse för kunden. Fokus bör således skiftas mot servicemedarbetarna då det primärt är de som arbetar mot att tillfredsställa kundmedarbetarna. Detta leder i sin tur till att kundmedarbetarna blir mer nöjda då de erbjuds bättre tjänster och en mer fungerande relation. Exempelvis kan servicemedarbetarna ges större ansvar och incitament knutna till upplevd kundtillfredsställelse.

En viktig orsak till att kundstrategin inte kommuniceras såsom Storebror avsett vilar således på att företagsledningen inte insett hur betydelsefulla servicemedarbetarna egentligen är för att kommunicera kundstrategin till Lillebror. Vilket också bekräftades under intervjuerna med kundmedarbetarna, där det underförstått kunde konstateras att servicemedarbetarna inte heller nåtts till fullo av Storebrors kundstrategi.

Som nämnt tidigare har inga intervjuer genomförts med servicemedarbetarna, varför deras funktion och betydelse inte kommer nöjaktigt i ljuset. Intervjuer med dessa medarbetare borde genomföras för att kunna förbättra kundstrategin. En kundstrategi som i så fall borde utvecklas så att den stödjer en bättre kommunikation mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna samt betonar vikten av samverkan och förtroende mellan dessa. Förslagsvis ökar samverkan och förtroendet mellan dessa om det finns en större kontinuitet bland personalen hos både Storebror och Lillebror. Dessutom ökar sannolikt servicemedarbetarna och kundmedarbetarna motivation för arbetet om de ges ett större ansvar och en större påverkan över arbetsituation, vilket följaktligen influerar deras tillfredsställelse för detsamma.

Därutöver kan kundstrategin inbegripa diverse incitament som uppmanar till att stödja och vårda relationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna. Exempelvis rutiner som förbättrar hur påfyllning och rengörning av automaterna utförs, men även att tid och resurser allokteras så att en kontinuerlig kontakt kan hållas mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna. Fundamentalt är servicemedarbetarna får insikt om den del av affärsidén som härrör till tjänsteutbudet och kundstrategin, d.v.s. tillägnar sig kundstrategin.

Då differentiering inom branschen sker via tjänster, har det blivit allt viktigare för Storebror att sträva efter att fokusera på befintliga Lillebröder. Detta eftersom tjänster, som nämnts, beror på interaktionen och relationen mellan medarbetare och kund. I och med att en relation redan existerar finns sedan tidigare ett uppbyggt förtroende. Dessutom är det mer ekonomiskt lönsamt att fokusera på befintliga kunder än att eftersträva nya. Med ökad fokusering kommer

Storebror troligtvis att öka sin lönsamhet då det innebär att man lägger tyngdvikt vid att knyta befintliga Lillebröder till sig och samtidigt sträva efter att utöka dessa relationer till multipla relationer. Exempelvis genom att få Lillebror att nyttja större delar av Storebrors varu- och tjänsteutbud och på så sätt generera ett utvidgat samarbete mellan företagen.

Vi anser att de anställda ska uppmuntras till relationsskapandet, vilket leder till långsiktiga kundrelationer med en låg divergens mellan upplevd tjänstekvalitet och efterfrågad tjänstekvalitet. Förbättrade relationer skall tillsammans med ovanstående fokusering primärt leda till en fokusering på lönsamma kunder men samtidigt en fokusering på nöjda, tillfredställda och lönsamma kunder. Genom att knyta servicemedarbetarna och kundmedarbetarna närmare varandra ökar dessutom förmågan att märka trender i Lillebrödernas beteende. Exempelvis ökar möjligheterna till innovationer och sannolikheten att de moment som irriterar Lillebröderna uppmärksammas. Det skall också hållas i åtanke att kunder generellt hellre byter företag än formellt klagar på densamma.

Att fokusera på existerande Lillebröder innebär således att identifiera lönsamma Lillebröder och vidga samarbetet med dem. Det innebär även att uppmärksamma olönsamma Lillebröder och verka för få dessa lönsamma igen eller att försöka avsluta samarbetet med dem.

Vi anser att Storebrors kundrelation till Lillebror bör gå djupare och sträva efter att skapa en varaktig och jämbördig relation mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna. Storebror bör i relationsbyggandet arbeta mot att tillfredsställa Lillebrödernas uttalade och omedvetna behov. Lillebrödernas omedvetna behov kan endast tillfredsställas om Storebror har god kunskap om den specifika Lillebrodern. Detta möjliggörs t.ex. genom långsiktiga relationer som i förlängningen leder till trogna och lojala kunder. Vidare är det svårare att dra sig ur för de Lillebröder som uppfattar relationen som fungerande och är därav mindre benägna att avsluta samarbetet. Exempelvis kan en god relation rädda samarbetet även om varan anses som undermålig eller priset för högt.

Genom att eftersträva överensstämmelse i relationen och en förståelse, för den förhandling som alla relationer innebär, kan företaget generera högre intäkter men även sänka kostnaderna både för Storebror och för Lillebror. Vi menar att en relation implicit syftar till att skapa förutsättningar för en gemenskap som är för båda parter bästa. Dessutom kan specifika kundbehov som Lillebror har uppmärksammas på ett mer adekvat sätt. Kundkännedom och marknadsorientering är således centralt för att skapa intäkter och minska kostnader för Storebror, varför det är essentiellt att inkludera kundbegreppet i ett tidigt stadium i strategin. Detta för att man ska kunna kommunicera och implementera kundstrategin i företaget och dra nytta av kundens lönsamhetspotential.

Mot bakgrund av detta är det viktigt med en väl definierad kundstrategi som inkluderar servicemedarbetarna. Därför är det centralt att motivera och engagera servicemedarbetarna till att kommunicera kundstrategin och vårda relationen till kunderna. Kundstrategin innefattar, enligt uppsatsförfattarna, ett företags hela kundkoncept, hur varor och tjänster är avsedda att uppfattas, hur kundstrategin tolkas av medarbetare och kund, samt vad den innehåller. Kundstrategin inbegriper även vilka förpliktelser kundstrategin medför samt relationen mellan medarbetare och kund. Tanken med kundstrategin är att identifiera samt tillfredsställa kundens

behov och för att detta ska fungera krävs en samverkan mellan företagsledningen, kunderna och medarbetarna. Syftet är då att finna ett samarbete mellan företag, medarbetare och kund där samarbetet ses som en kontinuerlig relation, inte bara som en transaktion mellan parterna.

6.3 SLUTSATSER

Ovanstående diskussion har avhandlat de problem och frågor som uppsatsen behandlat. För att anföra uppsatsens slutsatser besvaras nedan de tre problemfrågor som formulerades i *1.4 Syfte och Problemställning*. Slutligen presenteras fyra konstaterande i punktform som sammanhänger med dessa frågor.

- Finns det en skillnad i företagsledningens uppfattning av Storebrors kundstrategi och Lillebrors uppfattning av Storebrors kundstrategi?

Vi har funnit att det existerar en diskrepans i hur parterna uppfattar Storebrors kundstrategi. Detta beror på att Storebror inte har en tydlig kundstrategi och att det därav finns en skillnad i hur företagsledningen och Lillebror uppfattar Storebrors kundstrategi. De intervjuer som genomförts med Lillebror har visat att kunderna inte är nöjda med kundvården och att kundmedarbetarna inte riktigt vet vad Storebror egentligen erbjuder för tjänster. Detta beror på Storebror misslyckats med att kommunicera sin kundstrategi, som innebär att tillhandahålla varma och kalla drycker till arbetsplatser med en kvalitet och effektivitet att kunderna är så pass nöjda att Storebror kan generera vinst. En starkt bidragande orsak till detta är att kundstrategin negligerats hos Storebror i så pass grad att den impliceras i affärsidén och inte explicit som jämsides med affärsidén.

- Hur påverkar i så fall denna skillnad relationen och samarbetet mellan Storebror och Lillebror?

Vi har funnit att relationen påverkas negativt om det inte finns en överensstämmelse i hur parterna uppfattar relationen. Bl.a. finns det skillnader mellan Lillebrors, kundmedarbetarnas, förväntningar på tjänsteutbudet och det som faktiskt erbjuds från Fallföretaget. Dessutom har Storebrors relativt höga personalomsättning bland servicemedarbetarna, som följd påverkat kundmedarbetarnas kundtillfredsställelse negativt. Företagsledningen anser inte att personalomsättning är av den magnitud att den borde påverka tjänsteutbudet, vilket kundmedarbetarna kontradikterar. Dessutom har denna avvikelse verkan på kommunikationen mellan servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, eftersom parterna kommunicerar med olika informationsparametrar som grund. Exempelvis har kunskapen om den specifika Lillebrodern varit dålig. Vi inser att det inte alltid behöver vara så att en avvikelse påverkar relationen och samarbetet dåligt. Om Storebror tillgodoser omedvetna behov och tillhandahåller mer än vad Lillebror förväntar, kan som en konsekvens förhållandet mellan parterna snarare stärkas.

- Går det att förbättra denna relation genom att aktivt kommunicera kundstrategin internt och externt i organisationen?

Vi är av uppfattningen att det går att förbättra denna relation. I led med uppsatsens syfte har vi utvecklat modeller för att analysera detta problem. Modellerna kan i tillägg ligga som stöd för utformandet av en kundstrategi som bättre tar till vara och utvecklar kundrelationerna. Förslagsvis genom att studera och utveckla PRM – Prosper Relations Management och de element som ingår i denna managementansats. Den viktigaste delen i vårt förslag till kundstrategi är att servicemedarbetarna hos Storebror ska få ett ökat ansvar för egna kunder för att underlätta långsiktiga och lyhörda relationer med kunderna. Exempelvis går det att förbättra samarbetet genom att kundstrategin lyfter fram och accentuerar servicemedarbetarna och kundmedarbetarnas funktion.

Dessutom kan styrsystem som underlättar relationsbyggandet mellan Storebrors kritiska resurser, servicemedarbetarna och kundmedarbetarna utvecklas, exempelvis genom belöningsystem och rekryteringsprogram. Ekonomistyrningssystem kan också nyttjas för att värdera kundrelationerna utifrån dess potential att generera lönsamhet, och därför kan mer resurser allokeras för att utveckla dessa kundrelationer. Därtill kan kundstrategin skapa tydligare rutiner internt i organisation vid t.ex. påfyllning och rengöring av automaterna eller uppmana till mer ”spontan” kontinuerlig kontakt från servicemedarbetarna. Grundläggande är dock att servicemedarbetarna faktiskt inser vad kundstrategin innebär, d.v.s. att de får lära sig den del av affärsidén som härrör till tjänstutbudet och kundstrategin. Detta kan ske fortlöpande, men framförallt vid nyrekrytering.

Ytterligare konstaterande i punktform;

- Den ökade konkurrensen har bidragit till att Storebrors möjlighet till differentiering ligger i företagets tjänstutbud.
- Tjänstens mervärde skapas av servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, därför är interaktionen och relationen dem emellan central. Denna interaktion och relation måste accentueras i kundstrategin.
- Relationen har bättre förutsättningar att fungera om parterna är medvetna om vilka fundament som relationen är uppbyggd av och vilar på. Detta förutsätter att fundamenten; kundstrategin, tjänstutbudet samt servicemedarbetarna och kundmedarbetarna, uppfattas på liknande vis.
- Slutligen konstateras att Storebror för närvarande inte har någon explicit kundstrategi, utan denna finns enbart implicit i affärsidén. Vi anser därför att kundstrategins funktion, att vara en strategi för att attrahera kunder, blir åsidosatt och lidande.

6.4 BIDRAG FRÅN EMPIRIN

Empirin bestod av 28 semistrukturerade intervjuer som tog ungefär tjugo timmar att genomföra. Intervjumaterialet har givit en bred bild av hur Lillebror uppfattar Storebrors kundstrategi. Respondenterna har varit från varierande nivåer hos Lillebröderna men genomgående givit en överensstämmande bild. Materialet har bidragit med att åskådliggöra att en otillräckligt kommunicerad kundstrategi motverkar en kongruens i hur de inblandade parterna uppfattar kundstrategin och hur den bör utvecklas. Detta ökar risken för att kundens eller medarbetarens behov inte tillfredsställs, vilket i förlängningen leder till missnöje. I slutändan kan denna negativa spiral leda till att kunden eller medarbetaren väljer att lämna relationen eller medverka i den med ett lägre engagemang.

6.5 BIDRAG FRÅN LITTERATURSTUDIEN

Litteraturstudien består av ett antal skilda ämnesområden, såsom strategi, marknadsföring, styrning och beteendevetenskap etc., för att få en djupare förståelse för kundstrategin och dess roll i företaget och för att belysa vikten av en väl kommunicerad kundstrategi. Litteraturstudiens tre underavsnitt, 3.2 *Strategi*, 3.3 *Tjänster* och 3.4 *Styrning och kommunikation* förenades i tre sammanfattningar för att skapa en bättre överblick av dessa områden.

I 3 *Litteraturstudie* konstruerades sex analysnära modeller baserade på de begrepp, modeller och ansatser som har presenterats i litteraturstudien. De två första, 3.2.8 *Analysmodell 1* och 3.2.9 *Analysmodell 2*, är utvecklade från litteraturstudiens modeller. I dessa två modeller går det tydligt att se varifrån inspiration är hämtat. Den tredje analysmodellen *Figur 3.3.8 Egenskaper som tjänsten bör ha för att attrahera episodkunder alternativt relationskunder* förbinder kvaliteter som tjänsten kan förväntas ha för att tilltala olika sorters kunder. I 3.4.14 *Kundstrategibegreppet* utvecklas, utifrån gängse litteratur om kundstrategi och olika managementansatser, kundstrategibegreppet. Det femte analysverktyget, 3.3.15 *Förväntanskuben*, har flera unika inslag och sammankopplar ansatser inom motivation, förhandling och relationer. Slutligen presenteras 3.3.16 *Prosper Relations Management – PRM*, som är en managementansats som inspirerats av de tre managementansatser som återfinns i litteraturstudien, CRM, ABM och IPM, och som nyttjades vid utvecklandet av 3.4.14 *Kundstrategibegreppet*.

6.6 DET FAKTISKA BIDRAGET TILL FÖRETAGEN

6.6.1 Storebror

Initiativet till att ta sig tid att besöka Lillebröderna och i avslappnad miljö utvärdera hur Lillebröderna uppfattade relationen kommenterades vid ett flertal tillfällen helt spontant. Detta uppfattades som positivt och sågs som givande. Genomförda intervjuer med Lillebröderna stärker därmed bilden av Storebror som en seriös aktör i pausdrycksbranschen. De personliga intervjuerna har också givit Storebror en bättre möjlighet att få kunskap om Lillebrödernas uttalade behov, men kanske också ökat kunskapsnivån så pass att även omedvetna behov kan tillfredsställas.

Storebror stärkte sannolikt också sin ställning genom att intervjuerna genomfördes av personer som inte var anställda på företaget och därför i högre grad kunde bidra med ett konsultativt perspektiv. De positiva reaktionerna från Lillebröderna ger också en större möjlighet för företagsledningen hos Storebror att med jämna mellanrum utvärdera diskrepansen i hur företagets kundstrategi avser att uppfattas. Detta genom att följa upp genomförda undersökning och identifiera förändringar i hur kundstrategin uppfattas.

6.6.2 Lillebror

Undersökningen stärkte förmodligen även Lillebrödernas förhandlingsposition, då möjlighet gavs dem att indirekt kommunicera med företagsledningen hos Storebror. Motivet bakom en sådan undersökning är ju att minska diskrepansen i hur relationen är tänkt att uppfattas, för att alla parter bättre skall förstå varandra. Lillebröderna gavs också en bättre insikt om varför tjänsten är utformad som den är, men också en möjlighet att påverka.

Flertalet Lillebröder framförde också åsikten om att de skulle uppskatta en uppföljning av genomförd undersökning. Det framkom nämligen tydligt att Lillebröderna hade ett behov av att i högre grad bli en aktiv del av relationen. Uppföljning på genomförda intervjuer är viktigt instrument för att med jämna mellanrum utvärdera hur företagets kundstrategi uppfattas av Lillebröderna, något som flera Lillebröder också föreslog.

6.7 FELDISKUSSION

Det finns självklart en del aspekter i utförandet av den här uppsatsen som kunde ha gjorts bättre. Vi är medvetna om att de åsikter servicemedarbetarna har endast delvis fångats upp, då inga intervjuer genomfördes med denna del av Storebrors organisation utan endast förlitat oss på företagsledningens och kundmedarbetarnas tankar och perceptioner. Intressant vore därför att även genomföra intervjuer med servicemedarbetarna för att ännu tydligare klargöra orsakerna till den höga personalomsättningen och vad som enligt servicemedarbetarna kan göras för att förbättra situationen.

Möjligtvis kunde en strikt "företag till företag" ansats istället väljas, men detta gjordes inte då vi fått erfara att det bl. a. vanligtvis är fler än själva beslutsfattaren som influerar beslutsprocessen. Detta tillsammans upphandlingarna hos de mindre Lillebröderna inte i samma utsträckning utgjordes av professionella inköpare medförde att även en "företag till konsument" ansats inkluderades. Vi är likaså medvetna om att de av oss, under tidsbegränsning, utvecklade analysmodellerna möjligtvis inte är tillräckliga för att göra en helt korrekt analys.

6.8 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Som har fastslagits i uppsatsen blir det allt viktigare för tjänsteföretag att utarbeta och kommunicera en kundstrategi som överensstämmer med företagets viktigaste resurser. För att nå denna kongruens bör företagets kundstrategi utvärderas, något som vi anser når bästa resultat genom att ett konsultativt perspektiv som bygger på oberoende antas. Vi tror att det skulle kunna vara intressant att djupare studera det konsultativa perspektivets påverkan på en analys av ett företags kundstrategi, kontra om kundstrategin skulle utvärderas av medarbetare i den egna organisationen.

Dessutom, för att återknyta till våra metodologiska avgränsningar och feldiskussionen, skulle det vara intressant att även genomföra en liknande undersökning med servicemedarbetarna på Storebror.

Analysverktygen, framförallt 3.3.15 *Förväntanskuben* och 3.3.16 *Prosper Relations Management - PRM*, skulle vara intressanta att utveckla och testa i andra och nya sammanhang.

7 REFERENSLISTA

Alvesson, M. et al., *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Undersökning*, Lund : Studentlitteratur, 1994

Anthony, R. N. et al., *Management Control Systems*, Boston : McGraw-Hill, 2001

Arvidsson, P., *Styrning med Belöningsystem*, i Samuelsson, L. A., *Controllerhandboken*, Stockholm : Industrilitteratur, 2001

Arvidsson, J., vVD Semcon Gästföreläsning ht 2002

Axelsson, B., *Inköp en Komplex Funktion*, i Samuelsson, L. A., *Controllerhandboken*, Stockholm : Industrilitteratur, 2001

Bagozzis R. P., *Marketing as Exchange*, i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

Baker, H. G., *The Unwritten Contract: Job Perceptions*, Personnel Journal, volume 64, issue 7, pg 36-42, 1985

Barnes, J. G., *Close to the Customer, But is it Really a Relationship?*, 1994, Utdrag ur kompendium från Marknadsföringsteoretiskaperspektiv, ht 2001

Barney, J.B., *Bringing Managers Back In*, Texas A & M University, 1996;

Bartlett, C et. al., *Building Competitive Advantage Through People*, volume 43, issue 2, pg 34-41, Mit Sloan Management Review, 2002

Bazerman, M. H. et al., *Negotiation*, volume 51, issue 1, pg 279-314, Annual Review of Psychology, 2000

Bengtsson, L. et. al., *Strategisk Planering*, i Samuelson L. A., *Controllerhandboken*, Stockholm : Industrilitteratur, 2001

Berglund, R. et. al., *Intellectual Capitals Leverage on Market Value*, Master Thesis Lund University, 2002

Birgenstam, P., *Samtals- och Intervjuteknik*, Psykologiska Institutionen, Lunds Universitet, 1998

Bitner, M. J. et al., *Technology Infusion in Service Encounters*, volume 28, issue 1 pg 138-149, Academy of Marketing Science Journal, 2000

Bordens, N. H., *The Concept of Marketing Mix*, i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

Bragg, T., *Ten Things You Must Know Before You Negotiating a Deal*, Hudson Valley Business Journal April 26, 1999

Brams, S. J. et al., *Fallback Bargain*, Group Decision and Negotiation, volume 10, pg 287-316, 2001

Brody, N. et al., *Personality Psychology*, Upper Saddle River, N.J. US : Prentice Hall, Inc 1998

Bruhn, M., *Relationship Marketing*, Harlow : Pearson Education, 2003

Bruzelius, L. et al., *Integrerad Organisationslära*, Lund : Studentlitteratur, 1995

Cavallin, C., *Latinskt Skol Lexikon*, Stockholm, 1936

Cook, M., *Personnel Selection & Productivity*, Chichester : Wiley, 1995

Dahmströms, K., *Från Datainsamling till Rapport*, Lund : Studentlitteratur, 1996

de Klerk, A., *Att leda*, Stockholm : Timbro, 1999

Egan, J., *Relationship Marketing*, Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2001

Egidius, H., *Psykologi Lexikon*, Oslo : Tano Aschehoug, 1997

Eklund, K., *Vår Ekonomi*, 5e Upplagan, Stockholm : Rabén Prisma : Tiden, 1995

Eneroth, B., *Hur Mäter Man "Vackert"? – Grundbok i Kvalitativ Metod*, Stockholm : Natur och kultur, 1992

Enkvist, I., *Feltänkt : en kritisk granskning av idébakgrunden till svensk utbildningspolitik*, Stockholm : SNS förlag, 2000

Eriksson, L. T. et al., *Att Utreda, Forska och Rapportera*, Stockholm : Liber ekonomi, 1994

Esiasson, P. et al., *Konsten att Studera Samhälle, Individ och Marknad*, Stockholm : Norstedt Juridik, 2003

Fisher, R. et al., *Vägen Till Ja, En Nyckel Till Framgångsrika Förhandlingar*, Malmö : Liber-Hermod, 1992

Frankelius, P., *Omvärldsanalys*, Malmö : Liber ekonomi, 2001

Grant, R., *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford : Blackwell Publishers, 2002

Gröjer, J-E. et al., *Att Redovisa och Styra Intellectuellt Kapital*, i Samuelsson, L. A., *Controllerhandboken*, Stockholm : Industrilitteratur, 2001

Grönroos, C., *Marknadsföring i Tjänsteföretag*, Malmö : Liber-Hermod, 1996

Grönroos, C., *Relationship Marketing, Challenges for the Organisation*, 1999, Utdrag ur kompendium från Marknadsföringsteoretiskaperspektiv, ht 2001

Gummesson, E., *Från 4P till 30R*, Malmö : Liber ekonomi, 2000

Gummesson, E., *Marknadsföringens Ekonomistyrning*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, Stockholm : Industrilitteratur, 2001

Hamel G., *Competition for Competence and Interpartner Learning*, Strategic Management Journal volume 12, pg 83-103, 1991

Harris, M. M., *Reconsidering the Employment Interview*, volume 42, issue 4, pg 691-726, Personnel Psychology, 1989

Harvey, M., *Innovation and Competition in UK Supermarkets*, Manchester : Centre for Research on Innovation and Competition, University of Manchester, 2000

Hart, S. et al., *Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?*, 1999, Utdrag ur kompendium från Marknadsföringsteoretiskaperspektiv, ht 2001

Hax, A. et al., *The Delta Model – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, volume 19, issue 4, pg 379-39, European Management Journal, 2001

Hill, E. et al., *Marketing*, London : Longman, 1999

Hines, P., *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, London : Pitman, 1994

Holme, I. et al., *Forskningsmetodik om Kvalitativa och Kvantitativa metoder*, Lund : Studentlitteratur, 1991

Hopwood, A. G., *An Accounting System and Managerial Behaviour*, Farnborough : Saxon House, 1973

Jaworski, B.J. et al., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Cambridge, Mass. : MSI, 1992

Johnson, G. et al., *Exploring Corporate Strategy*, Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2002

Jönsson, S., *Goda Utsikter*, Stockholm : Nerenius & Santerus, 1995

Kahlke, E. et al., *Arbetsanalys och Personlighetsbedömning*, Lund: Studentlitteratur, 2002

Kald M. et. al., *Performance Measurement at Nordic Companies*, volume 18, issue 1, pg 113-127, *European Management Journal*, 2000

Kaplan, R. S., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, volume 74, issue 1, pg 75-86, *Harvard Business Review*, 1998

Kaplan, E., *College Recruitment: The View From Both Sides*, volume 62, issue 11, pg 44-49, Proquest, 1985

Karlöf, B., *Strategins Kärnfrågor*, Malmö : Liber, 1987

Katona, G., *Rational Behaviour and Economic Behaviour*, i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

Kellogg R., *Cognitive Psychology*, Thousand Oaks, Calif. : Sage, 1993

Kohli, A.K. et al., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, Cambridge, Mass. : MSI, 1990

Kopala, M. et al., *Using Qualitative Methods in Psychology*, Thousand Oaks, Calif. ; London : Sage, 1999

Kotler, P. et. al., *Principles of Marketing*, London : Prentice Hall Europe, 1999

Krona, H. K. et al., *Framgångsrika företagskulturer*, Stockholm : Ekerlids Förlag, 1997

Larkin, J. H. et al., *Recruiting: Critical Success Factors*, *The CPA Journal*, volume 61, issue 10, pg 76-77, 1991

Liljander, V. et al., *The Nature of Customer Relationship in Services*, *Advances in Services Marketing and Management*, volume 4, Greenwich : JAIPress, pg 141-167, 1995

Lovelock, C. H., *Technology, Servant or Master In the Delivery of Service*, 1995, Utdrag ur kompendium från Marknadsföringsteoretiskaperspektiv, ht 2001

Lowenstein, M. W., *Customer Retention – An Integrated Process for Keeping Your Best Customers*, Milwaukee, Wis. : ASQC Quality Press, 1995

Lundahl, U. et al., *Utredningsmetodik för Samhällsvetare och Ekonomer*, Lund : Studentlitteratur, 1992

MacDougalls, N. A., *Employment Interview: Knockout Factors*, CMA, volume 60, issue 4, pg 70, 1986

Mattison, O., Föreläsning, *Strategi och Styrsystem*, ht 2001

Mintzberg, H. et al., *The Strategy Process*, New York : Prentice Hall, 1995

Norman, R., *The Moral Philosophers*, Oxford : Oxford University Press, 1988

Norman, R., *När kartan förändrar affärslandskapet*, Malmö : Liber Ekonomi, 2001

Odekerken-Schröder, G. et al., *Do Customer really Want Relationship?*, 2001, Utdrag ur kompendium från Marknadsföringsteoretiskaperspektiv, ht 2001

Ouchi, W., *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, volume 25, issue 9 pg 833-848, Institute of Management Sciences, 1979

Parasuraman, A. et al., *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, volume 49, issue 4, pg 41, Journal of Marketing, 1985

Parasuraman, A. et al., *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality*, Journal of Retailing volume 64, issue 1, pg 12-40, 1988

Pinkley, R. L. et al., *Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes*, volume 37, issue 1, pg 193-206, Academy of Management Journal, 1994

Porter, M., *Konkurrensstrategi: Tekniker för att Analysera Branscher och Konkurrenter*, Göteborg : Inst. för säljträning och ledarutveckling (ISL), 1986

Porters M., *How Competitive Forces Shape Strategy*, i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

Porter, M. et al., *Innovation – Location Matters*, MIT Sloan Management Review, 2001

Posthuma, R. A., *Beyond Employment Interview Validity*, volume 55, issue 1, pg 1-81, Personnel Psychology, 2002

Prahalad, C. K. et. al., *The Dominate Logic*, i Starkey, K., *How Organizations Learn*, London : Routledge : International Thomson Business Press, 1996

Prien, L., *Rekrytering och Urval*, Lund : Studentlitteratur, 1992

Putnam, L. et al., *Communication and Negotiation*, Newbury Park, Calif. : Sage, 1992

Reichheld, F., *Loyalty Rules! – How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Boston : Harvard Business School Press, 2001

Rendahl, J. E. et al., *Att förändra och leda morgondagens arbete*, Stockholm : VIS Strategi, 1996

Roloff, M. E. et al., *Interpersonal Processes: A New directions in Communication research*, Beverly Hills, Calif. : Sage Publications, 1987

Rust, R. et al., *Driving Customer Equity – How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, Cambridge, Mass. : MSI, 2000

Samuelson, L. A., *Val av Organisatorisk Struktur*, i Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, Stockholm : Industrilitteratur, 2001

Sandholm, L., *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*, Lund : Studentlitteratur, 1995

Schleisinger, L. A. et al., *The Service-Driven Company*, 1991, Utdrag ur kompendium från Marknadsföringsteoretiskaperspektiv, ht 2001

Senge, P., *The Dance of Change*, New York : Doubleday/Currency, 1999

Sheth, J. N. et al., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, volume 23, issue 4, pg 255-272, Academy of Marketing Science, 1995

Sivadas, E. et al., *An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance Based Processes*, volume 64, issue 1, pg 31-49, Journal of Marketing, 2000

Smith, R., *Psychology*, Minneapolis/St. Paul : West, 1993

Smither, R. D., *The Psychology of Work and Human Behaviour*, New York : Harper Collins, 1994

Svenska Dagbladet, *Näringsliv* sid. 5, 2/2-2004

Sörqvist, L., *Kundtillfredsställelse och Kundmätningar*, Lund : Studentlitteratur, 2000

Thomke, S. et al., *Customers as Innovators – A Way to Create Value*, Harvard Business Review, 2001

Thompson, L. et al., *Social Perceptions in Negotiation*, Organizational Behaviour and Human Decision Process, volume 47, issue 1, pg 98-124, 1990

Tellis, G. J., *Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies*, i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

Treschow, M., Föreläsning, *Managementprogrammet*, ht 2002

Tson Söderström, H. et al., *Ekonomirådets Rapport 2001 Kluster.se – Sverige i Den Nya Ekonomiska Geografien*, Stockholm : SNS Förlag, 2001

Varian, H. R., *Intermediate Microeconomics*, New York : W.W. Norton, 1993

Vroom, V. H., *Work and Motivation*, New York : Wiley, 1964

Varadarajan, P. et al., *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, volume 23, issue 4, pg 282-297, Academy of Marketing Science, 1995

Wedin, L. et al., *Psykologiska Undersökningsmetoder*, Lund : Studentlitteratur, 1995

Weiner, B., *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, New York ; Berlin : Springer, 1992

Weir, *Effective Interviewing*, Financial Management, pg 24-25, 1990

Wellemin, J. H., *Customer Satisfaction Through Total Quality*, Bromley : Chartwell-Bratt, 1990

Wijk, G., Föreläsning, *Managementprogrammet*, ht 2002

Wolff, J., *An introduction to Political Philosophy*, Oxford : Oxford University Press, 1996

Zeithaml, V. A., *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, i Enis, B. M. et al., *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, 1995

BILAGA 1

Formaliserad mall för semistrukturerad intervjuer till Lillebror.

1. Vad står Storebror för enligt dig?
2. Hur upplever du;
 - a. tjänsten som Storebror levererar?
 - b. kvaliteten på Storebrors produkter och tjänster?
 - c. prisnivån på Storebrors produkter och tjänster?
 - d. informationen om Storebrors produkt- och tjänstesortiment?
 - e. den generella servicenivån från Storebror vad gäller;
 - i. bemötandet från Storebrors personal?
 - ii. den kontinuerliga kontakten?
 - f. Storebrors varuautomater vad gäller;
 - i. funktionalitet?
 - ii. utbud?
 - iii. utseende och design?
3. Vad anser du att Storebror kan förbättra?
4. Vilka ytterligare av Storebrors varor och tjänster skulle ni kunna tänka er att beställa från Storebror?
5. Vilka är era förväntningar på Storebror inför framtiden?
6. Anser du att Storebror är konkurrenskraftiga?
7. Vilka kriterier anser du är viktigast vid val av en leverantör av varuautomater?

BILAGA 2

Formaliserad mall för semistrukturerad intervjuer till Storebror.

1. Hur lyder er affärsidé?
 - a. Känner medarbetarna i organisationen till affärsidén?
 - b. Känner de medarbetare som sköter kontakten med Lillebröderna till affärsidén?
 - c. Känner de medarbetare som sköter påfyllning och rengöring till affärsidén?
 - d. Känner Lillebröderna/kundmedarbetarna till affärsidén?

2. Hur skapas långsiktigt ekonomiskt värde hos Storebror och vilka element är viktiga?
 - a. Hur attraheras de mest lönsamma kunderna?
 - b. Hur attraheras de bästa medarbetarna?

3. Har Storebror en kundstrategi för att tillfredsställa Lillebrödernas behov och preferenser?
 - a. Finns det någon koppling mellan Storebrors kundstrategi och företagets personalpolitik?

4. Har Storebror några belöningssystem för att uppnå uppsatta mål?

5. Tar ni upp lönsamhetsaspekten i relationen med Lillebröderna?

6. Tror ni att det existerar en skillnad i hur Storebror uppfattar tjänster och produkter och hur Lillebröderna gör det?