



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Strategimodell för storhushåll - en anpassning till tjänstelogiken

Anna Amberntsson  
Katja Johannesson

Handledare:  
Carl R. Hellberg  
Jan E. Persson

Magisteruppsats  
Vt 2007

## Sammanfattning

- Titel:** Strategimodell för storhushåll - en anpassning till tjänstelogiken
- Kurs:** SMT 402; Service Management – magisteruppsats
- Författare:** Anna Amberntsson & Katja Johannesson
- Handledare:** Carl R. Hellberg & Jan E. Persson
- Syfte:** Syftet är att beskriva och analysera välkända strategimodellers applikationsförmåga för de specifika förutsättningar som tjänsteföretag inom storhushåll verkar inom.
- Metod:** Metoden är kvalitativ och materialet som används tar sin utgångspunkt i sekundärdata i form av offentliga och institutionella källor från kända strategiforskare och branschspecialister.
- Teori:** I uppsatsen utgår teorin från tre strategiska analysmodeller, Five Forces, SWOT och VRIO-modellen. Dessutom presenteras teori ifrån Service Managementskolan och tjänstelogikens principer.
- Empiri:** Det empiriska underlag som analysen tar sin utgångspunkt i är storhushållsföretag med inriktning mot måltidsservice för anställda, patienter, äldre, barn och studerande.
- Resultat:** Vi har i analys och slutsatser visat på vissa svagheter hos Five Forces-modellen, SWOT-modellen och VRIO-modellen när det gäller dessa modellers respektive applikationsförmåga på tjänsteföretag inom storhushåll. De svagheter som redovisats är att modellerna saknar viktiga yttre påverkansfaktorer som bör uppmärksammas av företag verksamma inom denna kategori samt att den mänskliga faktorn kommer i skymundan. Detta måste anses som viktigt i en strategimodell för storhushållsföretag då människan är utgångspunkten inom all serviceverksamhet. Slutsatserna har vidareutvecklats till en egenskapad modell som ska vara mer anpassad till tjänsteföretag inom storhushålls specifika förutsättningar.
- Nyckelord:** *Strategi, strategimodeller, konkurrensfördelar, tjänsteverksamhet, Service Management, tjänsters särdrag, strategi för tjänsteverksamhet, storhushållsföretag*

## Innehållsförteckning

1. INLEDNING .....	4
1.1 Problembakgrund .....	4
1.2 Problembeskrivning .....	5
1.2.1 Syfte .....	5
1.2.2 Frågeställning .....	5
1.3 Disposition .....	6
1.4 Avgränsningar .....	6
2. METOD .....	8
2.1 Val av problemställning .....	8
2.2 Val av metod .....	8
2.3 Val av teori .....	9
2.4 Insamling och bearbetning av teori .....	10
2.5 Val av empiri .....	11
2.6 Insamling och bearbetning av empiri .....	11
2.7 Målgrupp .....	12
2.8 Trovärdighet .....	12
2.9 Metodologiska reflektioner .....	13
3. STRATEGI I TJÄNSTEPERSPEKTIV .....	14
– en studie av storhushållsbranschen .....	14
3.1 Service Management .....	14
3.2 Tjänsters särdrag .....	14
3.3 Storhushållsbranschen i Sverige .....	16
3.3.1 Kommentrar till figuren .....	17
3.4 Storhushållsföretagens gemensamma nämnare .....	18
3.5 Storhushållsföretagets behov av lämplig tjänstestrategi .....	19
3.6 Varför misslyckas ofta kvalitetsförbättringar? .....	20
3.7 Vilka faktorer kan bidra till god total kvalitet som gynnar lönsamheten? .....	21
3.8 Vad kan det innebära för storhushållsföretaget att inte följa tjänstelogikens principer? .....	22
4. BAKGRUND TILL STRATEGISKA ANALYSMODELLER .....	24
4.1 Varför behöver ett företag en strategi? .....	24
4.2 Kända forskares syn på ordet strategi .....	24
5. STRATEGISKA ANALYSMODELLER .....	27
5.1 Porter .....	27
5.1.1 Storhushållsbranschen genom Porters Five Forces .....	30
5.1.2 Vad saknar modellen i tillämplighet utifrån ett storhushållsföretags förutsättningar? .....	31
5.2 SWOT-modellen .....	32
5.2.1 Storhushållsbranschen genom SWOT-modellen .....	33
5.2.2 Vad saknar modellen i tillämplighet utifrån ett storhushållsföretags förutsättningar? .....	34
5.3 Resurs- och kompetensbaserad strategi .....	35
5.3.1 VRIO-modellen .....	36
5.3.2 Kärnkompetens .....	37
5.3.3 VRIO-modellen utifrån storhushållsbranschen .....	38
5.3.4 Vad saknar modellen i tillämplighet utifrån ett storhushållsföretags förutsättningar? .....	39
6. SLUTSATSER .....	41
7. EGEN MODELL .....	44

## Strategimodell för storhushåll – en anpassning till tjänstelogiken

7.1 Mikro till Makro-modellen.....	44
7.1.1 Hur ska man utläsa modellen? .....	44
7.1.2 Vad gör denna modell mer lämplig att applicera på tjänsteföretag inom storhushåll? .....	46
7.2 Mikro till Makro-modellen i storhushållsföretag.....	48
7.2.1 Kommentarer till modellen .....	48
8. DISKUSSION .....	51
9. SUMMERING .....	53
10. REFLEKTIONER .....	54
KÄLLFÖRTECKNING .....	55

*"Minds are like parachutes – they only function when open."*

Thomas Dewar

## 1. INLEDNING

---

*I denna del vill vi presentera problemet i dess sammanhang, visa det syfte och den frågeställning som valts, berätta för läsaren hur uppsatsen är upplagd samt redovisa de avgränsningar vi tvingats välja.*

---

### 1.1 Problembakgrund

Alla företag måste, oavsett i vilken bransch de ingår, på något sätt bestämma sin strategiska utgångspunkt. Denna har oftast som mål att leda till långsiktiga konkurrensfördelar genom att företagets medvetenhet och anpassning till förändringar ökar (Skärvad & Olsson 2003). Som en hjälp till företagen, finns det en lång rad av modeller och verktyg att använda sig av när man bestämmer sin strategi. Flertalet av dessa är utarbetade av välkända strategiforskare efter årtionden av forskning inom den disciplin som respektive forskare företräder. En del av dessa modeller lägger tonvikt vid externa faktorer som påverkar företaget, andra lägger tonvikt vid branschens utseende och dynamik och ytterligare en del andra visar på företagets interna förutsättningar, förmågor, resurser och/eller kompetenser (jfr Whittington 2002; Ahonen 2004).

Idag går utvecklingen mot en allt hårdare konkurrens inom samtliga branscher (Driggs 2007; Ireland & Webb 2007). Allt fler faktorer av både inre och yttre karaktär och i än större omfattning än tidigare, pressar företag till att specialisera sig för att nå framgång (jfr Porter 1996). Eftersom marknaderna också på många håll blivit mättade, med andra ord att det finns ett större utbud än efterfrågan på produkterna, krävs det ett nytt synsätt för med vilka medel man egentligen konkurrerar (jfr Normann 2000; Grönroos 2002). Enligt Grönroos (2002) kan ett företag inte längre konkurrera med enbart en fysisk vara och dennes tekniska kvalitet, då det finns alldeles för många aktörer med samma inriktning och kompetens. Den tekniska kvaliteten måste, enligt Grönroos, kombineras med mer funktionella, stödjande lösningar som hjälper kunden till en total upplevelse av produkten. Med funktionella eller stödjande

åtgärder menar Grönroos faktorer såsom snabb och säker leverans, god service och uppmärksamhet i kundmötet samt god uppföljning efter köpet. För företaget gäller det vidare enligt Grönroos synsätt, att anamma en tjänstelogik, där det som skapar värde för kunden ses som en helhetslösning på det som kunden efterfrågar.

## **1.2 Problembeskrivning**

Som beskrevs i avsnitt *1.1 Problembakgrund*, har företagen alltmer att ta hänsyn till när de bestämmer sin strategi. Särskilt viktigt, skulle detta kunna vara för tjänsteföretagen då dessa i ingen eller väldigt liten utsträckning, har fysiska lösningar att basera sin strategi på. Om dessa företag dessutom är verksamma i en bransch som påverkas av många olika faktorer, samt en bransch som kännetecknas av en mängd specifika drag, blir det intressant att undersöka huruvida de verktyg eller modeller som finns att tillgå utifrån erkänd strategiforskning, var och en för sig, är tillräckligt tillämpbara för att ett företag inom denna grupp skall ha möjlighet att få en heltäckande strategisk grund att stå på i sitt arbete med att nå långsiktiga konkurrensfördelar.

Den grupp av företag som vi vill studera utvalda strategimodeller utifrån är storhushållsföretag, närmare bestämt den grupp av företag inom denna bransch som sysslar med måltidsservice för personal, patienter, äldre, barn och studerande. Dessa storhushållsföretag hålls samman av en mängd faktorer som påverkar på både ett konkret och ett abstrakt plan.

### **1.2.1 Syfte**

Syftet är att beskriva och analysera välkända strategimodellers applikationsförmåga för de specifika förutsättningar som tjänsteföretag inom storhushåll verkar inom.

### **1.2.2 Frågeställning**

- *Vilka svagheter kan man se inom ofta använda strategimodeller när det gäller tillämpning på storhushållsföretag?*
- *Hur skulle en mer anpassad strategimodell för storhushållsföretag kunna se ut?*

### **1.3 Disposition**

I den inledande delen beskriver vi, i kapitel ett, problemet utifrån sitt större sammanhang. Vi visar också uppsatsens syfte och presenterar frågeställningarna som vi tänker besvara. I detta kapitel ingår även uppsatsens disposition och avgränsningar. Kapitel två innehåller en metoddel där våra metodval samt insamling och bearbetning av materialet redovisas. I kapitel tre och fyra behandlas den teori som uppsatsen tar sin utgångspunkt i. De kända modellerna presenteras och analyseras i förhållande till storhushållsföretagens problematik i kapitel fem. I kapitel sex dras slutsatser utifrån denna analys, vilka sedan byggs på genom den egenskapade modell som visas i kapitel sju. Därefter följer en diskussion, i kapitel åtta, som visar vilken betydelse slutsatserna kan ha i ett vidare sammanhang. Efter detta, summeras uppsatsen i kapitel nio. Slutligen, i kapitel tio, kan läsaren ta del av våra reflektioner utifrån arbetet med uppsatsen.

### **1.4 Avgränsningar**

Eftersom vi har varit tvungna att avgränsa oss för att problemet skulle bli greppbart, har vi utgått från strategimodeller som på något sätt visar på hur företag bör tänka för att kunna vinna konkurrensfördelar gentemot andra aktörer. Andra typer av strategiska modeller har uteslutits. Dessutom har vi fått göra ett urval som baserats på att det skulle vara modeller som kunde tydliggöra syftet med uppsatsen i analysen.

För att avgränsa vår empiri har vi valt att lägga tonvikt vid den del av storhushållsbranschen som innefattar restauranger för personal, patienter, äldre, barn och studerande. Eftersom det är svårt att hitta en helt entydig benämning på just dessa aktörer väljer vi genomgående i uppsatsen att kalla dessa för storhushållsföretag och bortser därmed från övriga aktörer, såsom grossister, producenter med flera, som annars kan ingå i branschbenämningen. Stora företag som skulle kunna räknas in under vår definition av begreppet storhushållsföretag men som i huvudsak finns representerade på arenor såsom flygplatser, järnvägsstationer med mera har också uteslutits då de inte kan anses ha de karaktäristiska drag som vi åsyftar. Dessa särdrag presenteras senare i uppsatsen. En vidare anledning till utesluta vissa aktörer som också kan benämnas storhushållsföretag och bara skriva om restauranger som sysslar med måltidsservice för personal, patienter, äldre, barn och studerande, är att vi själva i första hand skulle tänka på denna sorts aktörer om någon utomstående kom till oss och ville ha förklarar vad ett storhushållsföretag är. Även om vi inser att det är av väsentlig betydelse hur och med

vilka mål ett företag drivs kommer vi, av utrymmesskäl och för att inte göra uppgiften alltför komplex och ogreppbar för oss, till stor del bortse från det faktum att branschen innehåller storhushållsföretag som inte bara drivs av privat utan även av offentlig huvudman, det vill säga av kommun och landsting. Detta val kan upplevas som vanskligt men vi baserar det på en uppskattning om att inte bara privata utan även företag i offentlig regi kan ha nytta av att rent planeringsmässigt tänka i de strategiska banor som vi här vill presentera. Detta för att dessa offentliga storhushållsföretag skall ha en möjlighet att överleva, om än inte att vinna konkurrensfördelar, då detta sällan är målet. Efter millennieskiftet har det framgått i nya studier att det finns ett behov av ökad service inom offentliga verksamheter ([http://www.ctf.kau.se/Aktuell/AKTJ\\_44.pdf](http://www.ctf.kau.se/Aktuell/AKTJ_44.pdf)). Allt detta sammantaget, anser vi, gör att det borde finnas ett behov av att kunna planera och strukturera för att lämplig tjänstelogik tillämpas även i offentliga sammanhang, till exempel på storhushållsinrättningar i offentlig regi.

Då målet med undersökningen endast handlar om att uppmärksamma ett fenomen, det vill säga att göra läsaren uppmärksam på att det behövs mer anpassade verktyg till de specifika förutsättningar som olika grupper av företag verkar inom, har vi också varit tvungna att avgränsa oss och därmed generalisera exempel utifrån den grupp av företag som här skall undersökas, även om vi är medvetna om att faktorer såsom inhemska respektive utländska ägandeförhållanden, storlek och andra specifika förutsättningar är av betydelse för hur analysen blir bemött av läsaren och de strategiska beslut som måste tas på dennes eventuella arbetsplats.



## 2. METOD

---

*I detta kapitel kommer vi att beskriva vilken metod vi använt oss av samt vilket tillvägagångssätt vi haft genom uppsatsarbetet.*

---

### **2.1 Val av problemställning**

Enligt Holme och Solvang (1997) är det idealt för undersökningen av ett problem att det är något som man som forskare är intresserad av. Vårt val av problemställning inför denna uppsats baserar sig på ett ivrigt intresse för att lära oss mer om hur man rent strategiskt kan vinna konkurrensfördelar som tjänsteföretag. Grunden till detta ligger i att vi båda i framtiden vill kunna arbeta med strategifrågor inom ett större tjänsteföretag. Vinklingen gentemot storhushållsbranschen ligger i linje med den hotell- och restauranginriktning som vi haft på vår magisterutbildning i Service Management samt ett genuint intresse för storföretag i denna sektor. Storhushållsbranschen, med den inriktning som vi har valt, har också flera spännande särdrag som gör att det kan finnas ett särskilt behov för framtida kompetens inom området.

### **2.2 Val av metod**

För att göra uppsatsen trovärdig och relevant är det viktigt att göra ett metodval som passar med uppsatsens syfte och problemformulering. Inom undersökningsmetodik finns det två huvudinriktningar, kvalitativ och kvantitativ metod (Holme & Solvang 1997).

För denna uppsats har vi valt den kvalitativa metoden då det är vår uppfattning eller tolkning av informationen som är i fokus. Detta kan gälla tolkning av referensramar, motiv, sociala företeelser och sociala processer och innebär till skillnad från den kvantitativa metoden att man inte behöver göra om informationen till siffror och statistik (Holme & Solvang 1997). Meningen med vår uppsats är inte att komma med absoluta sanningar utan snarare att presentera slutsatser som kan vara till vägledning för dem de berör.

### **2.3 Val av teori**

Först presenterar vi Service Management och dess tankesätt för att vi vill ge läsaren en känsla för tjänstelogikens kännetecken. Därefter snävar vi ytterligare åt vårt teoriområde och visar hur storhushållsbranschen ser ut och vilka särdrag som speglar den grupp av företag som vi berör i denna uppsats, så att läsaren ska få en inblick i denna bransch. Som en sista del i detta avsnitt, vill vi ”knyta ihop säcken” med att visa vilken betydelse och vilka fallgropar som kan finnas för ett storhushållsföretag om man inte följer en väl anpassad strategi enligt tjänstelogikens principer.

I uppsatsen har vi satt fokus på tjänsteföretag i storhushållsbranschen med dess karaktäristiska drag. Dessa företag vill vi analysera genom kända strategimodeller för att sedan kunna se hur pass tillgodosedda behoven för ett tjänsteföretag i storhushållsbranschen egentligen är i dessa modeller. De kända strategimodeller som analyseras, tyckte vi, kunde vara intressanta att studera och applicera på storhushållsföretag eftersom de visar på en del av de väsentliga faktorer som denna bransch har att brottas med men samtidigt, enligt oss, har del svagheter när det gäller storhushållsföretagens specifika förhållanden.

Det sätt varpå vi presenterar de strategiska analysmodeller som vi valt, kommer utav att vi först vill visa läsaren vad strategi betyder och vad det innebär att ha en välstrukturerad strategi som passar företagets förhållanden och dess framtida mål. Vi vill sedan förklara för läsaren hur de modeller som vi använder i analysen tillämpas i det stora hela samt hur man kan förhålla sig till dem. Innan modellerna presenteras närmare ger vi dock en bakgrund till forskningen som ligger till grund för dessa, då vi tror att detta ökar förståelsen och intresset för modellerna.

De modeller som tas upp i uppsatsen är:

- *Five Forces*
- *SWOT*
- *Resurs- och kompetensbaserad strategi samt dess VRIO-modell*

Dessa modeller, eller synsätt om man så vill, är intressanta att studera av många skäl. Porters Five Forces då den speglar dynamiken i branschen, vilket kan vara viktigt för de flesta

företag att veta och SWOT-modellen då den är betydelsefull ur både ett inre mot organisationen-perspektiv och ett yttre mot omvärlden-perspektiv. Resurs- och kompetensbaserad teori med dess VRIO-modell belyses då detta synsätt är det mest vedertagna idag (Stieglitz & Heine). Samtliga modeller är dock som tidigare nämnts välkända och brukas av många företag runt om i världen. De är beprövade modeller som är lätta att ta till sig och använda sig av för företag och de visar alla på viktiga faktorer som behöver tas i beaktande när man bestämmer sin strategi och har som yttersta mål att vinna konkurrensfördelar. De skiljer sig åt på så sätt att strategin och konkurrensmöjligheterna studeras ur ett internt och/eller externt perspektiv. Detta gör dem intressanta eftersom man får en bild av företaget från olika vinklar.

Den modell som vi har valt att skapa och presentera som en förlängning av slutsatserna, är ur vår synpunkt tänkt som vägledning och ett sätt att sätta fokus på relevanta aspekter när det gäller tjänsteverksamhet och storhushållsföretag. Det är inte menat som en ersättning till tidigare teorier och modeller då dessa tillsammans kan utgöra en mycket bra strategisk utgångspunkt. Dessa modeller måste kvarstå som oerhört viktiga i sitt sammanhang.

Vårt val av inriktning och strategimodeller har på många sätt känts självklara. I egenskap av Service Managementstudenter har vi fått en, enligt vår uppfattning, bred insikt i olika discipliner av modern företagsekonomisk samt social- och beteendevetenskaplig forskning. Detta har lett till ett ganska välutvecklat systemtänkande, där vi ser helheten ur ett utvecklings- och processperspektiv. Utifrån denna kunskapsbas, har det varit relativt lätt att se ett mönster och intressanta vinklingar utifrån de modeller och teorier som vi lyft fram.

### **2.4 Insamling och bearbetning av teori**

I uppsatsen används sekundärdata i form av offentliga och institutionella källor från kända forskare. Mycket tid har lagts på att söka i artikeldatabasen Elin efter artiklar som innehåller sökord med de mest välkända strategiforskarnas namn och/eller ord såsom *strategi*, *konkurrensfördelar*, *Strategic Management*, *tjänsteverksamhet*, *Service Management*, *strategi för tjänsteverksamhet* med mera. Vi sökte efter så mycket information vi kunde utifrån de träffar vi fick och gjorde därefter en gallring i syfte att närmare läsa in oss på de artiklar som kunde ha relevans för uppsatsens syfte. På liknande sätt sållade vi bland

litteratur från bokdatabasen Lovisa. Kurslitteratur, kompendier och övrigt material från vår tid som Service Managementstudenter har legat till grund för samtliga sökningar.

I övrigt har vi skrivit in samma typ av nyckelord som nämndes ovan på Internet och hittat viss information den vägen som vi också sållat och sorterat bland för att få fram det som kunde vara relevant för oss.

Då forskningen om strategi och dess verkan är ganska omfattande, har vi varit tvungna att ytterligare en gång gallra bland den information vi ansåg att vi kunde ha nytta av. Därefter har vi tolkat denna på ett sätt som ligger i linje med våra kunskaper från Service Managementskolans principer, för att därefter göra en bedömning om dess betydelse för storhushållsbranschens specifika förhållanden. Det blir sedan upp till läsaren att ta till sig detta utifrån den relevans det kan ha för dennes praktik och utifrån dennes förutsättningar.

### ***2.5 Val av empiri***

Som redan nämnts har vi valt att studera storhushållsföretag som har restauranger för personal, patienter, äldre, barn och studerande då vi tror att dessa företag är extra konkurrensutsatta samt måste svara på trender i allt högre grad än andra typer av restauranger. Detta för att de inte har samma möjligheter att konkurrera med till exempel ökade öppettider, alkoholserving, underhållning med mera. Dessutom går sällan människor på storhushållsrestaurang av rent nöjesskäl utan ätandet är förknippat med mer praktiska orsaker, vilket gör att det i ännu större grad, blir viktigt för sådana företag att kunna svara på trender och attityder i ätandet. Detta gör dem till en unik grupp av företag vilket vi ansåg, skulle kunna göra utfallet av analysen extra tydlig och relevant.

### ***2.6 Insamling och bearbetning av empiri***

Biblioteken i Lund och Helsingborg har uppsökts i syfte att läsa tidningar och studera skrifter specifikt om storhushållsbranschen. Vi har också tittat närmare på storhushållsbranschen genom att jämföra statistiska uppgifter presenterade av olika branschorganisationer, vilket har gett oss en förståelse för storleks- och omsättningsmässiga skillnader mellan företagen som är verksamma i branschen.

Den empiri som används i denna uppsats kommer från en branschguide som Delfi Marknadspartner utarbetar varje år och som innehåller en stor mängd fakta om storhushållsbranschen, dess olika aktörer, samhällsliga tendenser och branschens utsikter för kommande år. Vi har också använt Kent Perssons forskningsrapport om restaurangbranschen från 2001, då denna innehåller en hel del information som är relevant för vår undersökning. Dessutom har vi använt oss av artiklar som hämtats från branschtidningar såsom Restaurang & Storkök.

### **2.7 Målgrupp**

Uppsatsen riktar sig till studenter och lärare inom Service Managementinstitutionen samt till personer i ledande befattningar på företag som i någon form sysslar med olika typer av tjänsteverksamhet och/eller är verksamma inom storhushållsbranschen. Inriktningen mot storhushållsbranschen bör med andra ord ses som en vägledning och ett verktyg för analysen och inte som den enda bransch varpå resultatet av undersökningen är applicerbart.

### **2.8 Trovärdighet**

Information som används i en studie skall vara så trovärdig som möjligt. För att undvika felaktigheter och missvisningar gäller det att systematiskt undvika de källor som ger låg trovärdighet (jfr Patel & Davidson 2003). Då vårt tillvägagångssätt vid insamlandet av data har varit att uteslutande inrikta oss på välkänd forskning och material skrivet av specialister inom respektive område vi presenterar, bör tillförlitligheten till källorna vara hög.

Det är viktigt att källan kan hänföras till det som är syftet med studien samt att informationen inte är vinklad (Jacobsen 2002). Den forskning som denna uppsats baseras på kan tolkas på många sätt. Det blir därför svårt att rakt av bedöma aktualiteten på det sätt denna har omtolkats av oss, samtidigt som det är en av huvudpoängerna med forskning att vara fri för olika tolkningsmöjligheter.

Vi har hela tiden försökt att använda oss av relevanta och uppdaterade källor då detta känns viktigt för hur uppsatsen ska bli bemött av läsaren. Naturligtvis kan det finnas åsikter om att andra forskningsresultat eller modeller skulle ha passat bättre att ta upp. Sådana val är något som alltid kan kritiserars och är något som vi fått ha i åtanke genom hela arbetsprocessen.

## **2.9 Metodologiska reflektioner**

I denna uppsats skulle vi ha kunnat göra andra metodval. Ett sådant kunde vara att göra intervjuer med personer inom den sorts empirigrupp vi valt, istället för att som vi nu gjort, söka branschinformation uteslutande ifrån skriftliga källor. Detta hade kunnat göra uppsatsen mer levande då det ofta är trevligt för läsaren att i citatform få till sig vad som sagts under intervjun. Dock fanns det en poäng med vårt tillvägagångssätt. Det är lätt att man som författare undermedvetet refererar till någon person och dennes ord när man skriver, istället för att ha ett öppet sinne. Därför ansåg vi att skriftliga källor skulle vara mer rättvist i förhållande till den målgrupp som berörs. Vi har också tvingats ta exempel utifrån vilka problem som skulle kunna vara aktuella på ett storhushållsföretag. Med hänvisning till detta är det bättre på det sätt som valts, då inget företag behöver känna sig utpekad.

### **3. STRATEGI I TJÄNSTEPERSPEKTIV**

#### **– en studie av storhushållsbranschen**

---

*I detta avsnitt kommer vi först att kort introducera Service Management som disciplin sedan att försöka klargöra vilka särdrag som karakteriserar tjänster och de specifika förhållanden som råder för de företag som arbetar med tjänsteverksamhet. Därefter går vi särskilt in på storhushållsbranschen och beskriver de förhållanden och den komplexitet som utmärker denna bransch. Genom figurer som kända tjänsteforskare utarbetat, kommer vi i avsnittets senare del att försöka påvisa vilken betydelse det kan ha för storhushållsföretagen att använda sig av en tjänstelogikinspirerad strategimodell.*

---

#### **3.1 Service Management**

Service Management är den disciplin av tjänsteforskningen som under de senaste tjugo till tjugofem åren vuxit fram ur den nordiska skolans principer. Denna forskningsskola har vunnit stort anseende när det gäller att förklara och lära sig att bemästra tjänsteverksamheters karaktäristiska drag och särskilda förutsättningar. I spetsen för den nordiska skolan finns kända forskare såsom Christian Grönroos och Evert Gummesson. Dessa två har tillsammans med Richard Normann, bidragit till att Service Management och dess principer har fått ett starkt fäste även ute i näringslivet och inte bara inom de företag som sysslar med tjänsteverksamhet. En servicelogik kan även genomsyra övriga sorters företag som vill stödja kunderna i deras värdeskapande process (Normann 2000; Bengtsson & Skärvad 2001; Grönroos 2002; Eksell 2005)

#### **3.2 Tjänsters särdrag**

I stort sett i alla böcker som hittills skrivits om Service Management, står det att tjänster kan avskiljas från produkter genom sin immaterialitet. Andra kännetecknande faktorer är tjänsters processbetonade utformning, betydelsen av helhetsupplevelse i sin sammansättning, sin omöjlighet i att demonstreras eller lagras, betydelsen av kvalitet i servicemötet, sin relationsskapande karaktär samt vikten av speciell marknadsföring för tjänster. (Knudsen & Lund 1984; Ljung et al. 1994; Normann 2000; Bengtsson & Skärvad 2001; Grönroos 2002; Corvellec & Lindquist 2005)

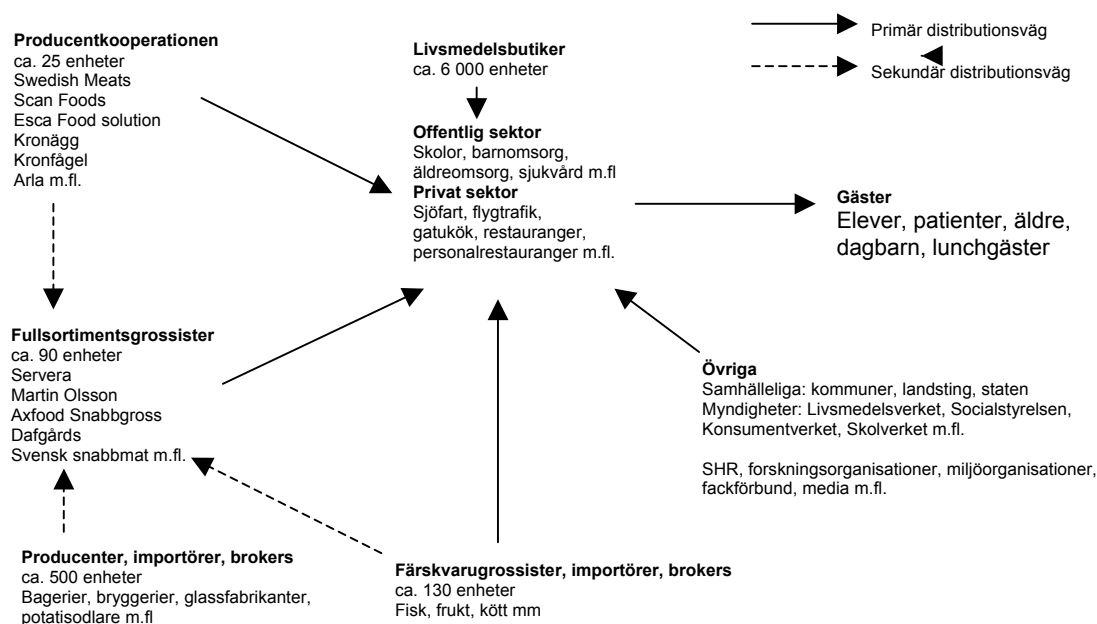
I praktiken innebär detta att företag som arbetar med enbart tjänsteverksamhet har att brottas med problem som inte finns i samma grad inom ett varuproducerande företag. Tjänsters immaterialitet gör det omöjligt för företaget att veta i förväg på vilket sätt kunden kommer att uppfatta tjänsten eller utfallet av denna. I mötet mellan leverantör och kund uppstår en situation där både leverantören och kunden måste samspela i en process för att nyttomaximering ska uppstå. Ett till synes ganska obetydligt missförstånd kan få stora konsekvenser för både kundens helhetsintryck samt dennes kvalitetsupplevelse av tjänsten. Om detta är ett återkommande problem från tjänsteleverantörens sida, kan det drabba tjänsteföretaget på ett lönsamhetsmässigt mycket negativt sätt. För att nå maximal effekt i detta möte, eller i ”sanningens ögonblick” som det ofta kallas, bör man eftersträva att skapa och även vidmakthålla en varaktig relation mellan leverantör och kund. Denna relation skall bygga på förtroende och tillitsskapande faktorer. Kunden ska veta att tjänsteföretaget levererar just det som kunden önskar. Den marknadsföring som bedrivs inom tjänsteproducerande företag måste, för att vara trovärdig gentemot kunden och därmed lönsam, på detta sätt eftersträva långsiktiga och hållbara relationer. Uppnås detta, har tjänsteleverantören en större möjlighet till att säkerställa en bestående kunddatabas. Kunddatabasen har då potential till att också växa och man får som tjänsteföretag en möjlighet till att vinna viktiga marknadsandelar, även i en starkt konkurrerande miljö (ibid.).



### 3.3 Storhushållsbranschen i Sverige

Storhushållsbranschen är en vidsträckt och komplex bransch. Mike Hohnen skriver i artikeln *Fräsch Framtid*, i Restaurang & Storköks Måltidsrapport 2007, att konkurrensen är knivskarp i branschen. Extremt många aktörer utifrån olika samhälleliga plan är med och påverkar både internt och externt. Storhushållsbranschen illustreras nedan.

#### Aktörerna på den svenska storhushållsmarknaden



(Källa: Delfi storhushållsguide 2006)

Figuren visar hur de olika grupperna av aktörer i storhushållsbranschen påverkar varandra på ett direkt eller indirekt sätt via primära eller sekundära distributionsvägar. Under begreppet produktionskooperationen, uppe till vänster, inryms storföretag på exempelvis charkuteri- och mejerimarknaden. Med exempelvis sin prissättning utövar de ett stort inflytande på restaurangerna. Fullsortimentsgrossister, nedanför producenterna, har en liknande position. Fullsortimentsgrossister är de företag som tillhandahåller dagligvaror i storparti och där de flesta restauranger handlar det som används och förbrukas på sina respektive enheter. Övriga producenter, importörer och ”brokers” som ses under två olika rubriker längst ner i figuren, kan vara av varierande art såsom bagerier, bryggerier, frukthandlare med flera. Dessa

levererar sällan sina varor direkt till restaurangerna utan finns oftast representerade via fullsortimentsgrossisterna. De kan ha stor påverkan på vad som skall säljas och till vilket pris. Alla livsmedelsbutiker, högst upp i mitten, finns också med och påverkar branshdynamiken när det gäller efterfrågan, utbud, prissättning et cetera. I figurens högra sida finns restaurangernas målgrupp i form av elever, patienter, anställda och så vidare. Dessa påverkar branschen genom sina preferenser, attityder, inkomst et cetera. Den sista gruppen på höger sida är den samhällliga med representanter såsom staten, kommunen, intresseorganisationer med flera. Dessa kan genom olika typer av lagstadgade eller normativa åtgärder styra branschen i olika riktningar (jfr Delfi storhushållsguide 2006).

### 3.3.1 Kommentar till figuren

Utifrån figuren ovan, bör man som läsare tydligt få en bild av de många aktörer som är med och påverkar branschen. Dessa många och sinsemellan olika aktörer bidrar på skilda sätt till den höga konkurrenssituation som råder på marknaden. Med avseende på den inriktning av storhushållsbranschen som vi har valt, är de stora privata aktörerna på restaurangmarknaden utländskt ägda storföretag såsom Sodexo, Fazer Amica och Compass Group med företagen Eurest och Medirest. Samtliga av dessa företag bedriver verksamhet på både offentliga och privata arbetsplatser. Detta gör att de får en förhållandevis stark maktposition. I övrigt finns det en lång rad mindre och medelstora företag som ofta verkar på den mer regionala eller lokala marknaden samt kommun och landsting som på många orter driver restaurangerna i egen regi (Persson 2001; Delfi storhushållsguide 2006).

En vinkel av ovanstående stycke som kan vara värt att uppmärksamma ytterligare, är att allt fler offentliga arbetsplatser lägger ut måltidsservicen på entreprenad till de stora privata aktörerna i branschen. Oavsett vilka faktorer som sådana beslut grundar sig i, ekonomiska, kompetensmässiga, regional- eller lokalpolitiska med flera, leder detta till att konkurrenssituationen påverkas. De stora företagen tar plats på allt fler arenor ute i samhället och får därmed större makt att påverka branschens dynamik (jfr Persson 2001). I nummer 4 från 2006 av tidningen Restaurang & Storkök, beskrivs hur de stora kedjorna ökar då pressade kostnader och prispressade kontrakt väljs bort (*Stora kedjor ökar*. Restaurang och Storkök, nr 4, 2006). Detta sker på bekostnad av de mindre lokala och regionala aktörernas påverkansmöjligheter (jfr Persson 2001).

### **3.4 Storhushållsföretagens gemensamma nämnare**

Vår definition av storhushållsföretag är som tidigare nämnts knutet till de företag eller inrättningar som serverar måltider på arbetsplatser, patienthotell, daghem, skolor och dylikt. Den gemensamma nämnaren hos dessa företag är att de har ett tydligt ansvar att servera nyttig och hälsosam mat som är väl sammansatt näringsmässigt och energimässigt. Detta för att de människor som ska äta maten ska ha en möjlighet till att orka med de psykiska och fysiska utmaningar som en arbetsdag, skoldag, rehabiliteringsdag eller liknande innebär (jfr *Lunchen – ett nöje med nytta*. Restaurang och storhushåll, 2004, nr.2, sid 38; Delfi storhushållsguide 2006).

Ett annat särdrag som karakteriserar de verksamheter som sysslar med måltidsservice inom denna sektor, är de omvärldsfaktorer som påverkar lunchätandet. Enligt en undersökning som genomfördes 1996, 2001 och 2004 av tidningen Supermarket och SIFO anser en stor del av befolkningen i åldern 16 till 74 år att lunchen är dagens huvudmål och man ställer därför höga krav på lunchrestaurangen som skall servera maten. Är man som lunchgäst missnöjd på något sätt, är det lätt att hitta alternativa lunchmöjligheter. Exempel på detta kan vara att ta med mat hemifrån, köpa snabbmat eller helt enkelt att välja en annan restaurang. Det sistnämnda alternativet är särskilt vanligt i storstäderna där utbudet av restauranger, gatukök och andra matställen är stort (Delfi storhushållsguide 2006).

Faktorer som påverkar restaurangbranschen mer generellt men därmed också storhushållsföretagen kan handla om politiska beslut, demografiska förändringar, den samhällsekonomiska utvecklingen, förändrade attityder och inkomst (Delfi storhushållsguide 2006).

Enligt Kent Persson, forskare vid Handelshögskolan i Göteborg, som gjorde en stor sammanfattning av samtliga delar av restaurangbranschen 2001, visar trenderna att människors förväntningar och tillvägagångssätt vid val av restaurang har och kommer härnäst att förändras beroende på vilken rytm och situation man som gäst för stunden är i. Med detta menar han att gästen, även om det är en och samma person man talar om, förväntar sig olika sorters mat, miljö, servicegrad med mera beroende på i vilken roll han eller hon för ögonblicket befinner sig i. Detta gör att kraven på restaurangerna ökar både när det gäller flexibilitet i koncept, bemötande och tjänstetillhandahållande (Persson 2001).

Med tanke på de krav som ställs på storhushållsföretag angående god och näringsriktig mat, det stora utbud som finns för lunchalternativ samt att befolkningen ser lunchen som dagens huvudmål och därför ställer höga krav på restaurangen, bör göra att storhushållsföretagen är särskilt konkurrensutsatta. De har inte samma möjligheter som andra sorters restauranger att ”tvinga” gästerna till önskvärt beteende genom åtgärder som ändrat öppethållande, alkoholserving, underhållning med mera. Den situationsanpassning inför gästens ögonblickspreferenser som Kent Persson identifierat, måste därför byggas upp och planeras utifrån helt andra faktorer. Exempel på sådana faktorer skulle i Service Management-skolans anda kunna vara människorna som arbetar i organisationen. Se vidare om detta under kommande rubriker (jfr Normann 2000;Grönroos 2002).

### ***3.5 Storhushållsföretagets behov av lämplig tjänstestrategi***

I tidigare avsnitt har läsaren fått bekanta sig dels med den problematik som karakteriserar tjänsteverksamhet i stort samt de särdrag som finns inom just storhushållsbranschen. Att storhushållsföretag har att brottas med ett ansvar för gästens väl och ve när det gäller vilken mat som serveras samt det faktum att de verkar i en bransch med extremt hög konkurrens och där många aktörer och omvärldsfaktorer är med och påverkar dynamiken, indikerar, enligt oss, att det finns ett behov för företagen av att ha gästen i fokus inte bara när det gäller matens kvalitet utan på samtliga tänkbara plan inom företaget.

Det är därför viktigt att varje privat eller offentligt driven restaurang ser sin enhet som del i en helhet, där gästens behov och önskemål alltid är prioritet nummer ett. Särskilt för de stora vidsträckta organisationerna, ofta med huvudkontor på annan ort eller till och med i annat land, kan det bli svårt för enheterna att arbeta efter samma affärskoncept, anpassat efter gästernas situationella preferenser. Detta kräver en väl anpassad strategi (jfr Hallgren 2002).

Enligt Christian Grönroos, handlar det om att ha en kvalitetsnivå som genomsyrar hela företaget. Han anser vidare att det alltför ofta är en teknisk kvalitet som är den mest väsentliga kvalitetsfrågan inom företag. Har man som företag en unik produkt, kan detta vara en mycket viktig konkurrensfördel och kan ligga till grund för strategin. Men, som Grönroos fortsätter, är det extremt ovanligt att så är fallet i dagens näringsliv då konkurrenterna genom den kunskap och informationsbas som finns tillgänglig, ganska lätt kan komma med liknande

lösningar snabbt. Särskilt inom tjänsteföretag hävdar han att det är svårt att konkurrera med sällsynta lösningar. Även den bästa tekniska kvaliteten kan motverkas eller uppvägas om samspelet mellan gäst och serviceleverantör inte är bra i själva processen (Grönroos 2002, sid 78 f).

För att uppnå en god total kvalitet, bör man som företag utveckla den funktionella kvalitetsdimensionen. Då kan man skapa värde för gästen och samtidigt vinna erforderliga konkurrensfördelar. Enklare uttryckt, menar Grönroos, att man kan besegra konkurrenterna med mer och bättre service genom att framhäva den funktionella kvaliteten, exempelvis genom att hantera klagomål på ett snabbare sätt. Detta betyder dock inte påpekar Grönroos, att det inte är viktigt med teknisk kvalitet eller att tekniska kvalitetsförbättringar inte behövs i tjänstekonkurrens. Det gäller bara att ha en väl sammansatt balans mellan teknisk och funktionell kvalitet eftersom det i situationer där företag erbjuder likartad teknisk kvalitet är med den funktionella kvaliteten som man konkurrerar (ibid.).

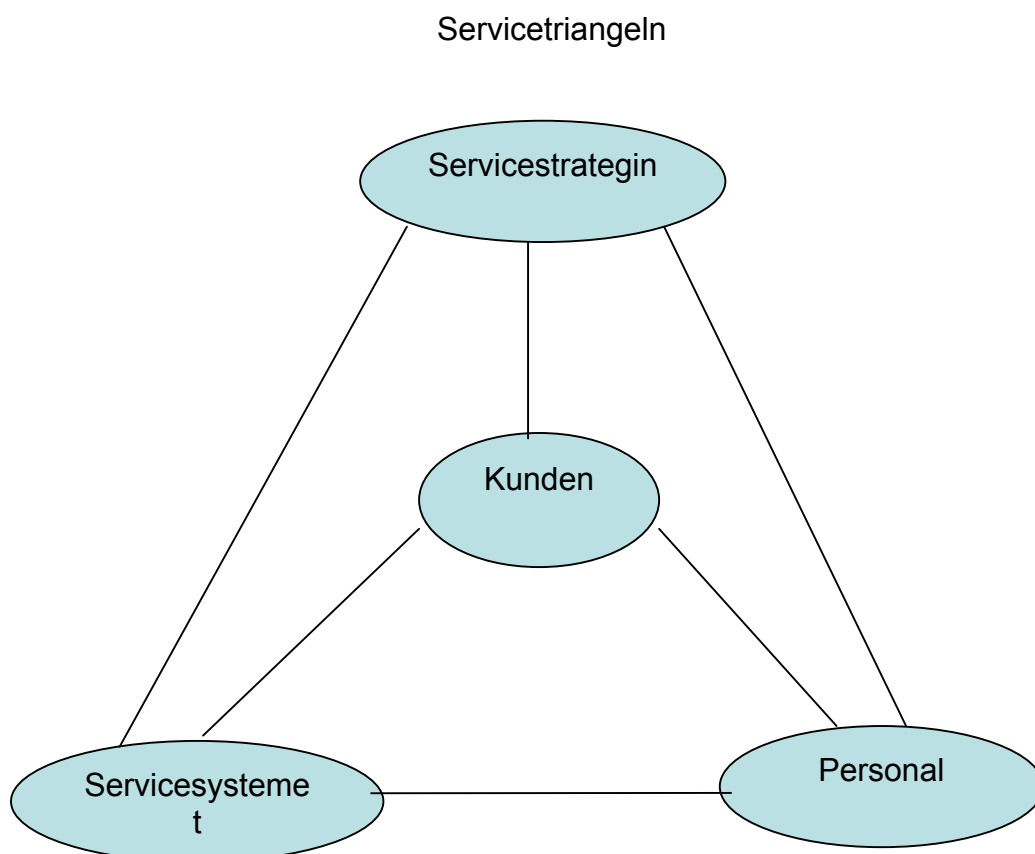
### **3.6 Varför misslyckas ofta kvalitetsförbättringar?**

Även om det finns uppenbara fördelar med förbättrad kvalitet upplever många företag att åtgärdernas eller kvalitetsprogrammets effekt uteblir. Oftast ligger problemet i att alla inom företaget, från högsta ledningen till golvpersonalen, anser åtgärderna vara av endast taktisk art. En del chefer anser att kvalitetsförbättringar endast handlar om en viss sorts åtgärder, exempelvis nyinvesteringar i förbättrade maskiner eller förändrade rutiner, utbildning eller att införa ett nytt bonus- eller lönesystem. Sådana faktorer kan vara av betydelse men som isolerade händelser eller program, blir de oftast verkningslösa. Det främsta problemet handlar ofta om inställningen. Kvalitetsprogram får inte betraktas som en kampanj som är isolerad i tid. Kvalitets- och implementationsprogram ska vara av processbetonad karaktär. En levande bild av vad som utgör kvalitet samt förståelsen för hur man åstadkommer bra tjänstekvalitet krävs av varje anställd inom företaget. Dessa attityder ska underhållas av ledningen i en kontinuerlig process. Kvalitetsfrågor, förbättringsmöjligheter och ledningsstil är strategiska frågor som högsta ledningen ständigt bör ha på agendan (Grönroos 2002, s.112).

### **3.7 Vilka faktorer kan bidra till god total kvalitet som gynnar lönsamheten?**

Till en gästs värdeupplevelse bidrar alla element i kontakten med företaget. Detta gäller sätt på vilket tjänsten levereras, information, underhåll av tjänsten, atmosfär i vilken tjänsten ges, korrigerande i felaktigheter, betalningsprocedurer med mera (jfr Grönroos 2005).

För att ett företag på bästa sätt ska kunna erbjuda gästen allt detta, krävs det en stabil och utvecklingsbenägen grund att stå på inom företaget (jfr Normann 2000; Grönroos 2002). Detta uppnås inte bara genom att ge kunderna det de behöver. En serviceanda ska genomsyra hela företaget. Som företag gäller det att tänka i marknadsföringstermer på två plan, externt gentemot kunderna och internt gentemot personalen. Albrecht och Zemke (1985) har illustrerat beroendeställningen mellan kund, personal, servicesystem och servicestrategi i en figur som de kallar "Servicetriangeln" (Bengtsson & Skärvad 2001).

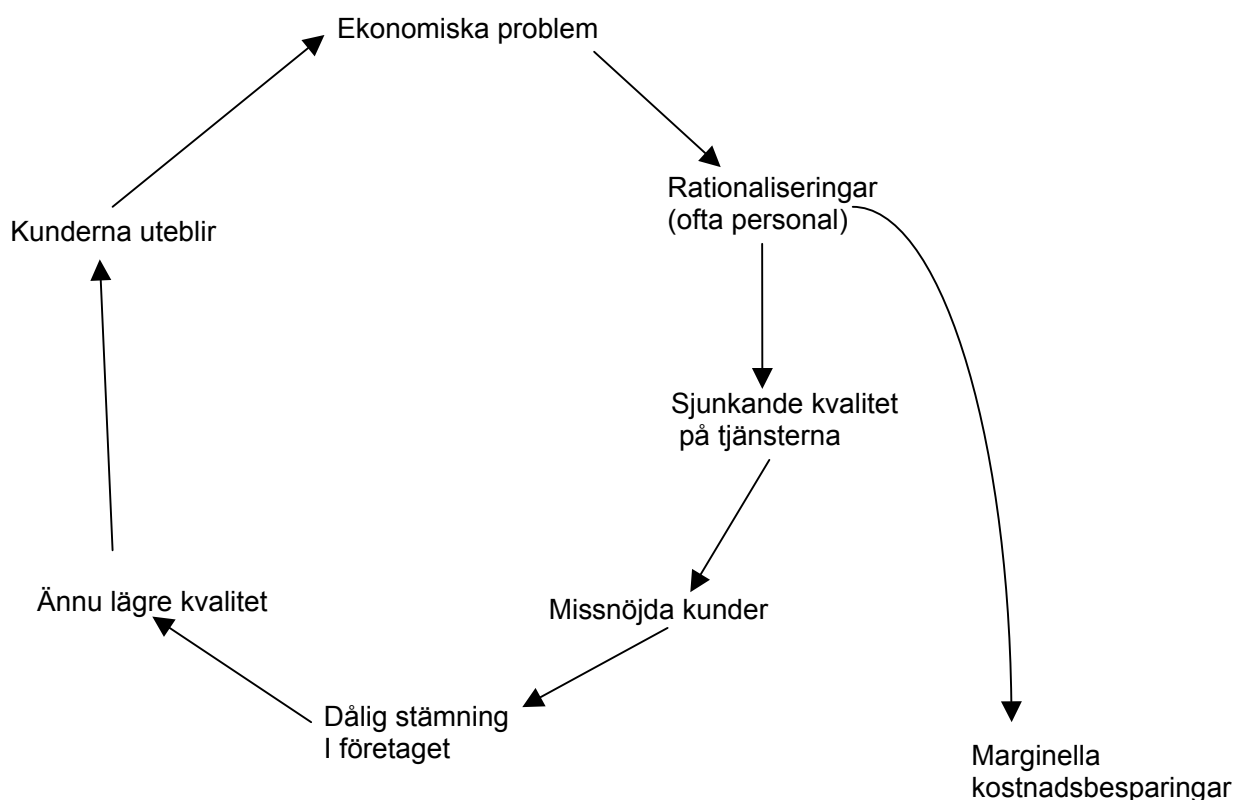


(Källa: Albrecht & Zemke 1985, i Bengtsson & Skärvad 2001, sid 115)

I denna figur bildar servicestrategi, servicesystem, personal och kund en sammanvävd enhet. Albrecht och Zemke visar genom att sätta kunden i mitten att dennes upplevda värde av tjänsten grundar sig i hur väl synkroniserade de övriga tre är med varandra. Dålig kommunikation mellan enheterna i figuren, och därmed dålig uppfattning om helhetens betydelse, ger sämre värdeupplevelse för kunden vilket på sikt leder till lönsamhetsproblem för företaget (jfr Bengtsson och Skärvad 2001).

### **3.8 Vad kan det innebära för storhushållsföretaget att inte följa tjänstelogikens principer?**

Rubrikens frågeställning bör kunna få ett svar när läsaren studerar den figur nedan som Christian Grönroos utarbetat. I denna figur visas tjänsteföretagens strategiska fallgrop. Grönroos menar att allting hänger samman i ett tjänsteföretag. I figuren illustreras hur företagets lönsamhet och den interna (personalen) respektive externa (kunderna) tillfredsställelsegraden går hand i hand (Bengtsson & Skärvad 2001).



(Källa: Grönroos 1983, i Bengtsson & Skärvad 2001, sid 117)

## Strategimodell för storhushåll – en anpassning till tjänstelogiken

Grönroos betraktar tjänstelogiken som ett managementperspektiv vilket skall vara tillämbart för varje organisation som inte har en grundläggande lösning på kundens problem som är tillräcklig för att skapa en varaktig konkurrensfördel (Grönroos 2002). Detsamma gör Normann när han betonar Service Management-skolans betydelse för alla service- och kunskapsintensiva organisationer, oberoende av deras specifika verksamhet (Normann 2000). För att inte hamna i det ekorrhjul som Grönroos visar i figuren, behövs en strategi som är väl anpassad till tjänstelogik (jfr Normann 2000; Bengtsson och Skärvad 2001; Grönroos 2002).



## 4. BAKGRUND TILL STRATEGISKA ANALYSMODELLER

---

*I detta kapitel vill vi ge läsaren en bakgrund till de modeller som senare skall behandlas. Läsaren får reda på varför ett företag behöver en strategi samt får en inblick i den forskning som ligger till grund för modellerna. Syftet är att öka förståelsen och väcka ett intresse för modellerna hos läsaren.*

---

### 4.1 Varför behöver ett företag en strategi?

En välstrukturerad strategi hjälper företaget att behålla sin plan inför framtiden. Den förbättrar också chanserna till att kunna se de möjligheter som verkar i företagets intresse samt hjälper företaget att utnyttja sina styrkor till fördelar och minimera svagheter. Att ha en välanpassad och strukturerad strategi skyddar verksamheten så att den bättre ska kunna stå emot konkurrens och motgångar. Strategi hjälper även företaget att få förståelse för hur det ser ut i dagsläget samt ger en förståelse för framtida beslut och möjligheter (jfr Ax et al.2002; Skärvad & Olsson 2003).

### 4.2 Kända forskares syn på ordet strategi

Nedan listas ett antal definitioner av strategi utifrån kända strategiforskares syn på ordet över tiden:

- “A complete plan: A plan which specifies which choices the player will make in every possible situation” (von Neumann & Morgenstern 1944)
- “The determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals” (Chandler 1962)
- “A pattern in a stream of actions or decisions” (Mintzberg & McHugh 1985)
- “A firm’s theory about how to compete successfully” (Barney 2002)

(Källa: Föreläsningsmaterial från kursen SMT 301, Ola Mattisson, 2006-01-24, Campus Helsingborg)

Forskning om strategi inom det företagsekonomiska ämnesområdet har bara funnits under en relativt kort tidsperiod, 30 till 40 år. Strategi har sitt ursprung i militäriska sammanhang där den har varit viktig under en historiskt sett längre tid. Ordet strategi härstammar från det

grekiska ordet *strategos* vilket betyder ”generalskonst” eller ”krigsföring i stort”. Ordets definition kan ses utifrån olika perspektiv och har därför ingen enhetlig förklaring. Dock förknippas ordet strategi oftast med ett företags konkurrensförmåga, dess position på marknaden samt dess resurs- och kompetenshantering (Bengtsson & Skärvad 2001).

En forskare som ständigt dykt upp inom strategivärlden sedan 1980-talet är Michael E. Porter. Hans teorier om konkurrensfördelar och positionering respekteras och värderas högt av många företagsledare världen över. Enligt Porters grundtankar handlar själva strategibegreppet om fyra tätt förbundna handlingsmönster:

- bli unik
- uppnå konkurrensfördelar
- förbättra positionen gentemot kunderna
- fördela resurser (Bengtsson & Skärvad, 2001, sid 11)

Med detta menar Porter att ett företag bara kan konkurrera ut ett annat företag om det kan skapa en olikhet som det kan bevara. Företaget måste leverera ett större värde för kunden eller hitta en möjlighet till att leverera samma värde till en mindre kostnad. Han menar vidare att ett företags prestation baseras på hur pass mycket bättre man kan kostnadseffektivisera sina aktiviteter i jämförelse med konkurrenterna. Differentiering uppstår både ur valet av aktiviteter och hur de genomförs (Porter 1996).

En annan välkänd man som verkar inom Strategic Management-skolan är Henry Mintzberg, vars definition av strategibegreppet skiljer sig från tidigare tankegångar. Tidigare tankegångar menade att strategier först formuleras och sedan genomförs. Detta är enligt Mintzberg ett felaktigt synsätt. Han menar istället att strategier utvecklas och formas efter hand. Dessa behöver inte alltid vara planerade, utan strategin är något som växer fram tillsammans med kunskapen och erfarenheten. Den strategi som man till en början fastställt, kan på grund av förändringar i omgivningen, samhället eller företagets specifika miljö, förändras på samma sätt. Mintzberg betonar vikten av att försöka anpassa strategier efter omvärldsförändringar, vilket enligt honom, underlättar stora bakslag (Ahonen 2004). I artikeln *Crafting Strategy*, skriver han att strategi bör ses som ett resultat av hårt arbete istället för en planeringsform samt ett sätt att ständigt aktivera sin lärandekompetens. Strategi ska ses som ett handlingsmönster (Mintzberg 1987).

## Strategimodell för storhushåll – en anpassning till tjänstelogiken

Mintzbergs tankegångar har fått en del kritik. Detta gäller främst hans starka fokus på själva strategiprocessen. Han har inte heller poängterat själva innehållet i strategierna och inte kommit med nya rön när det gäller strategisk implementering. Däremot har hans tankar om ”strategy by learning”, strategi genom lärande, och förståelsen för dess betydelse fått genomslag både inom forskningen och ute i näringslivet. ”Strategy by learning” har visat sig vara av stor vikt när ett företag varit tvunget till snabba anpassningar. Mintzbergs tankar har också influerat till inställningen att strategiska beslut inte alltid behöver bestämmas av högsta ledningen utan också kan vara en fråga för lägre nivåer inom företaget (Bengtsson & Skärvad 2001).

Under 1990-talet ökade intresset för ett företags resurser och kompetenser. De stora forskarna inom området blev Gary Hamel, C.K. Prahalad, Jay Barney och Robert M. Grant. De anser att ett företag ska kunna skaffa sig konkurrensfördelar och få en starkare position på marknaden om verksamheten lyfter fram sina resurser och kompetenser och utnyttjar dem väl gentemot sina konkurrenter. Kärnan till en varaktig konkurrensfördel ligger enligt dessa forskare i den kompetens som produceras inom företaget och levereras till kunderna i form av ett mervärde (Ahonen 2004).

## 5. STRATEGISKA ANALYSMODELLER

---

*I detta avsnitt kommer vi att presentera de modeller som vår uppsats utgår ifrån. Dessa analyseras utifrån storhushållsföretags förutsättningar efter att modellen presenterats. Det som framkommer här ligger till grund för de slutsatser som dras i ett senare kapitel.*

---

### 5.1 Porter

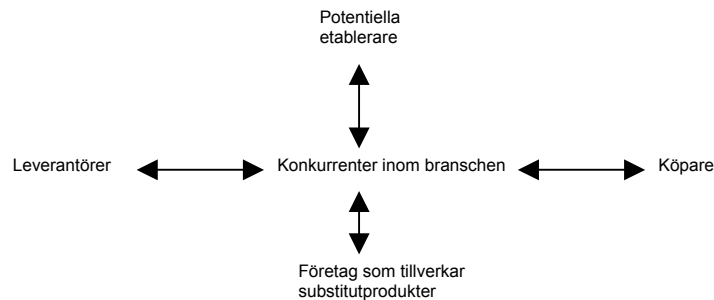
Under 1980-talet, då många västerländska företag blev tvungna att verka i branscher där marknaden blev mer och mer mättad och där produkterna var alltmer likartade i utförande och kvalitet, blev det nödvändigt att utvidga den traditionella synen på strategi till att handla om hur man skulle kunna vinna konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna och på så sätt vinna marknadsandelar. Den stora företrädaren för detta blev Michael Porter. Hans idéer fick stor betydelse för västvärldens näringsliv under 1990-talet och hans modeller används fortfarande i hög grad inom olika företag och branscher. Detta, trots att branscher och marknader i mångt och mycket har förändrats sedan dess (se Malmberg 2003; Ahonen 2004). Eftersom Porter utgår ifrån att branschstrukturen och företagets konkurrensposition bestämmer företagets resultat, vill han ha svar på följande frågeställning:

- Hur attraktiv är branschen med avseende på långsiktig lönsamhet och vilka faktorer bestämmer denna lönsamhet?

För att man som företagsledare själv ska ha möjlighet att analysera sin bransch och sin konkurrenssituation har Porter utarbetat modellen om de fem konkurrenskrafterna, Five Forces (Bengtsson & Skärvad 2001).

# Strategimodell för storhushåll – en anpassning till tjänstelogiken

## De fem konkurrenskrafterna, Five Forces



(Källa: Porter 1996, s. 187)

Villkoren för konkurrensen inom en bransch bestäms av dessa fem konkurrenskrafter. Krafterna utgör inte bara villkor utan även förutsättningar och hinder för ett företags möjlighet att inom branschen uppnå tillräcklig avkastning på investerade pengar (Bengtsson & Skärvad 2001). Nedan förklaras de fem konkurrenskrafterna mer ingående.

- **Potentiella etablerare:** När nya företag kommer in på en branscharen medför detta ny kapacitet samt en önskan om att vinna marknadsandelar och viktiga resurser. Resultatet av detta kan bli att priserna sjunker och att de redan etablerade branschföretagens kostnader drivs upp. Därmed reduceras lönsamheten. På detta sätt kan nyetableringar i en bransch utgöra ett hot för befintliga företag i branschen. Hinder såsom stordriftsfördelar, produktdifferentiering med starka varumärken, stort kapitalbehov för etablering, höga omställningskostnader, sämre tillgång till distributionskanaler samt möjliga kostnadsolägenheter oberoende av stordrift kan göra att nya företag avskräcks från att ge sig in i konkurrensen och väljer att satsa på andra marknader istället.
- **Konkurrenser inom branschen:** De etablerade företagen inom en bransch konkurrerar genom välkända metoder såsom prissänkningar, reklamkampanjer, produktanseringar, ökad kundservice, ökad garantitid med mera. Rivalitet uppstår då något eller flera företag känner sig pressade av konkurrenterna eller när något företag får ett tillfälle till förbättring av positionen. Vid de tillfällen då utspel och försvarsåtgärder trappas upp drastiskt, kan det få stora lönsamhetskonsekvenser för branschen som helhet.

- **Företag som tillverkar substitutprodukter:** Företag i en bransch konkurrerar samtliga med företag som på något sätt tillverkar substitutprodukter, eller ersättningsprodukter om man så vill. Substitut begränsar en branschs möjliga vinster genom att lägga ett tak på de priser som företagen i branschen skulle kunna ta ut för varorna/tjänsterna.
- **Köparnas förhandlingsstyrka:** Kunderna konkurrerar med branschen genom sin möjlighet till att välja substitutprodukter, tvinga ner priser, förhandla om högre kvalitet och/eller fler kringtjänster med mera. Dessa åtgärder från kundernas sida motverkar lönsamheten i branschen.
- **Leverantörernas förhandlingsstyrka:** På motsvarande sätt som kunderna kan pressa priserna i en bransch har leverantörerna en central roll för höjningen av priserna. Starka leverantörer kan reducera lönsamheten i en bransch genom att höja sina priser gentemot företagen. Företagen kan då få problem att täcka de kostnader som de har internt (Porter 1996).

Porters fem konkurrenskrafter måste ses som en dynamisk process där alla fem krafterna påverkar branschen samtidigt. Dessa fem faktorer, som har olika tyngd beroende på bransch, bestämmer enligt Porters synsätt branschstrukturen, konkurrensens intensitet och lönsamhet. Det är vidare viktigt att förstå utvecklingen i branschen, de evolutiva processerna. Processerna knuffar branschen mot dess möjliga struktur, som endast i sällsynta fall är känd i början av utvecklingen för en bransch eller ens i senare skeden av den. Trots detta kan det i den tekniska grunden, i produkternas egenskaper och i de befintliga och framtida köparnas gemensamma egenskaper finnas drag som i princip leder branschen i en viss riktning beroende på forsknings- och produktutvecklingsarbetets framgång, marknadsföringsinnovationer et cetera (Porter 1996; Ahonen 2004).

Enligt Porter är en effektiv konkurrensstrategi till sin grundläggande utformning en strävan att utföra anfalls- och försvarsinsatser av olika slag, motreaktioner och undanmanövrar för att skapa en god försvarsställning. Egentligen finns det bara ett fåtal slumpartade alternativ till detta, anser han vidare. Dessa är bland annat att ett företag kan försöka att ställa sig i en position så att dess förmågor ger bästa möjliga försvar mot det system av konkurrenskrafter

som råder vid en given tidpunkt. Ett annat sätt kan vara att via strategiska åtgärder försöka påverka jämvikten mellan konkurrensfaktorerna så att det egna företags position förbättras marginellt, vilket kan hålla det kvar på marknaden ett tag till. För det tredje kan företaget vänta in förändringar i omvärlden som påverkar konkurrensfaktorerna och sedan försöka reagera på dessa så snabbt som möjligt innan konkurrenterna inser situationen (ibid.).

### 5.1.1 Storhushållsbranschen genom Porters Five Forces

- **Potentiella etablerare:** Storhushållsbranschen karaktäriseras av flera starka aktörer som påverkar marknaden genom sin starka maktposition gentemot mindre aktörer. Stordriftsfördelarna som dessa företag innehar bidrar till att inköspriser pressas gentemot leverantörer, vilket kan göra att nyetablerare har svårt att konkurrera på samma villkor. Dessutom finns det ofta ett stort investeringsbehov för att kunna starta upp en restaurang och även om kapital inte är något problem är det, enligt vår bedömning, svårt att utgöra något allvarligt hot mot de stora storhushållsföretagen.
- **Konkurrenter inom branschen:** Konkurrensen mellan rivaliserande storhushållsföretag är hög och kan ske på olika samhällsplan och med hjälp av olika åtgärder. En del av företagen vinner marknadsandelar genom att etablera sig på många olika ställen runt om i landet medan andra försöker att vinna marknadsandelar på lokala marknader. Genom utvecklade tekniska åtgärder i form av bättre råvaror i maten och/eller funktionella åtgärder i form av förbättrad service och kapacitetsområden intensifierar företagen konkurrenssituationen i branschen. Ju fler restauranger som läggs ut på entreprenad av kommuner, landsting och andra instanser, desto fler restauranger blir det att konkurrera om. De stora vinnarna i och med detta blir storföretagen, då dessa har den kompetens och det kapital som behövs för att göra dessa lönsamma. Då man samtidigt konkurrerar med restauranger och andra matställen utanför branschen, kan det finnas en barriär för hur många storhushållsrestauranger som kan bedrivas. Kort sagt innebär detta att företagen tävlar om de möjligheter som finns.

- **Företag som tillverkar substitutprodukter:** Ersättningsprodukter som påverkar branschen negativt är snabbmat, egen matlåda och övriga typer av restaurang och livsmedelsbutiker där färdig mat finns att köpa. Mikrovågsugnar och bättre kylförvaring på arbetsplatserna et cetera har gjort att människors valmöjlighet har blivit större än tidigare. Detta leder till att branschens vinster minskar.
- **Köparnas förhandlingsstyrka:** Kundernas eller gästernas förhandlingsstyrka är mycket stor. De företags- och organisatinspecifika inrättningar som har behov av måltidsservice, har ett stort utbud av alternativa samarbetspartners i storhushållsbranschen att välja på. Det är lätt att skaffa sig information om vilka övriga aktörer som finns att välja mellan. Det finns dessutom många ersättningsprodukter vilket gör att den enskilde kunden har andra möjligheter än att äta på lunchrestaurang. Kundernas starka position sätter press på branschen vilket motverkar lönsamheten.
- **Leverantörernas förhandlingsstyrka:** Det finns många leverantörer på marknaden med liknande utbud, vilket gör att storhushållsföretagen ganska lätt kan välja en annan leverantör. Detta pressar priserna. Vår bedömning är därför inte att leverantörernas förhandlingsstyrka är så stor.

### 5.1.2 Vad saknar modellen i tillämplighet utifrån ett storhushållsföretags förutsättningar?

Eftersom tjänsteverksamhet bygger på ”sanningens ögonblick” där individers förmåga att ge god service till andra individer är kärnan i verksamheten, har Porters modell en viss svaghet i att den inte visar denna sida av verksamheten som en betydelsefull faktor. I mötet med kunden är det svårt att planera för vad som ska ske, vilket gör ett tjänsteföretag blir extremt beroende av att inte bara studera krafter som verkar utifrån. En strategi som utesluter de mänskliga faktorer som kan påverka situationen samt de mjuka värden som behöver genomsyra en tjänsteverksamhet enligt Service Management-skolans principer, gör att modellen inte ensam kan tillämpas i tillräcklig omfattning. Det är naturligtvis bra att även som tjänsteföretag få en uppfattning om den konkurrenssituation som råder men som enda



utgångspunkt när det gäller att analysera det egna tjänsteföretagets möjligheter till konkurrensfördelar, kan modellen inte anses som fullständig.

Artikeln *Visa krogens personlighet* i tidningen *Resturang & Storkök* nummer 1, 2007, där det skrivs om vikten av att kunna leverera en WOW-upplevelse för kunden i en servicesituation stöder vår åsikt om att inre faktorer är av stor betydelse för olika typer av restaurangverksamhet. Författaren av artikeln menar att stämningen internt, bland personalen, har stor betydelse för hur restaurangen ska uppfattas utåt. För kunden uppfattas restaurangen antingen som en maskin eller som något organiskt levande. Det senare är att föredra för att kunden ska vilja komma tillbaka.

Förutom de särdrag som karaktäriserar tjänsteverksamhet i stort, visar storhushållsföretagens särdrag oss, att Porters modell inte är fullt tillräcklig för att bygga en servicestrategi på. För att locka kunder till restaurangerna, och inte förlora gentemot substitut, behöver storhushållsföretaget ha en väl sammansatt balans mellan tekniska och funktionella värden. Både maten och servicen/serviceutbudet måste vara av mycket hög kvalitet för att inte egen matlåda eller snabbmat från närmsta gatukök skall vara mer lockande för gästen. De inre faktorerna och samspelet mellan servicesystem, kund, personal och strategi som är viktiga i ett tjänsteföretag, och kanske särskilt i ett storhushållsföretag då dessa kan anses vara särskilt belastade av abstrakta hot såsom preferenser och trender, gör att vi ser vissa svagheter i Porters modell när det gäller dess applikationsmöjligheter på storhushållsföretag.

De omvärldsbetonade påverkansfaktorer som kan handla om politiska beslut, demografiska förändringar, människors inkomst och attityder, tendenser i samhället med mera och som har en avgörande betydelse för storhushållsföretagen, lyfts inte heller fram i Porters modell, vilket ytterligare begränsar dess tillämplighetsförmåga på denna kategori av företag.

### **5.2 SWOT-modellen**

En annan väletablerad modell som inriktar sig på ett företags närmiljö är SWOT- modellen. SWOT står för *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, eller på svenska, *styrkor, svagheter, möjligheter* och *hot*. Styrkor och svagheter behandlar de interna aspekterna i verksamheten medan möjligheter och hot fokuserar på verksamhetens externa faktorer. I och med att företaget analyserar både interna och externa faktorer, kan företaget lättare upptäcka

eventuella brister som skulle kunna bli problem. Samtidigt får företaget möjligheten att upptäcka sin potential inför framtiden.

- **Styrkor:** Tittar man på företagets styrkor kan man lista dem som de resurser och kompetens som företaget innehar. Barney (2002) benämner detta *competitive advantage*.
- **Svagheter:** Svagheterna visar de faktorer som bidrar till att företaget inte når sin kapacitet. Det blir därför extra viktigt att företaget tar hand om möjligheterna i sin omgivning och som hjälper företaget att förstärka sin position gentemot konkurrenterna.
- **Möjligheter:** Här handlar det om att företaget tar tillvara på de möjligheter som uppstår så att företaget kan förbättra sin position på marknaden. Dessa möjligheter finns i omgivningen och det gäller för företaget att uppmärksamma och utnyttja dem.
- **Hot:** Hoten finns ständigt i företagets omgivning. Det kan vara externa faktorer som påverkar företaget negativt. En given regel lyder, att ju större företaget blir på marknaden, desto fler hot kommer i dess väg. Det finns alltid konkurrenter som vill ta del av lönsamheten. Påtagliga hot från omgivningen finns alltid, både på individuell- och organisatorisk nivå. Det handlar om att vara förbered och att kunna motstå de hot som kan skada företaget (Barney 2002).

### 5.2.1 Storhushållsbranschen genom SWOT-modellen

- **Styrkor:** Med tanke på de särdrag som karaktäriserar ett storhushållsföretag, skulle en viktig styrka kunna vara att man har tillgång till de bästa och mest kreativa kockarna när det gäller hälsomat. I artikeln *Vitality- nytt hälokoncept à la Sodexo* ur *Resturang & Storkök*, nummer 1, 2006, beskrivs till exempel hur en av Sodexhos stjärnkockar, Niklas Pallgren, tillsammans med företagets kostexpertis tagit fram rätter som går under benämningen Vitality. En annan styrka som företaget internt skulle kunna ha, är att man är duktig på att förutspå trender. Exempelvis har kanske ett utlandsägt företag tillgång till kunskap och kompetens i de länder som normalt ligger långt framme i utvecklingen. Att utnyttja sådana faktorer skulle enligt SWOT-modellens avsikt kunna leda till goda förtjänster. Att dessutom komplettera sådana styrkor tillsammans med god kringsservice, skulle ligga helt i linje med Grönroos

resonemang om balans mellan teknisk- och funktionell kvalitet som ger en god helhetsupplevelse för kunden.

- **Svagheter:** För ett företag inom storhushållsbranschen skulle en svaghet kunna vara att man har många enheter, både i Sverige och kanske utomlands, att det är svårt att få en överblick över organisationen och att alla enheterna drivs med ett gemensamt mål. Huvudkontorets kommunikationskanaler ut till enheterna är kanske inte tillräckliga för att den personal som arbetar på marknivå ska ha tagit till sig den policy och den serviceanda som bör genomströmma företaget. Särskilt i stora och vidsträckta organisationer är detta, som nämdes i teoriavsnittet, ett välkänt problem. För att kunna vända en svaghet till en styrka, gäller det enligt SWOT-modellens metodik att först bli medveten om problemet och sedan att åtgärda det. I det här fallet gäller det kanske att försöka skapa motivationsfaktorer som är anpassade efter individ och inte efter prestation.
- **Möjligheter:** Ett storhushållsföretags möjligheter utåt mot omvärlden kan vara att ingå i partnerskap med andra företag för att på så sätt få tillgång till fler marknadsandelar och fler arenor att verka på. Det kan också handla om att starta upp verksamheter i andra länder eller andra delar av världen.
- **Hot:** I själva storhushållsbranschens natur finns det, som tidigare illustrerats, en stor mängd hot. För mindre verksamheter kan det vara ett hot att storföretagen tar över allt fler restauranger och därmed minskar småföretagens påverkansmöjligheter. Ett annat hot kan vara att det i storhushållsföretagets närmiljö finns ett stort utbud av andra matställen och alternativa lösningar.

### 5.2.2 Vad saknar modellen i tillämplighet utifrån ett storhushållsföretags förutsättningar?

Enligt Grönroos och tjänstelogiken är ledningen en mycket viktig del när det gäller det strategiska arbetet med att skapa långsiktiga konkurrensfördelar. Ledningen ska inom tjänsteverksamheter underhålla den kvalitetsbild som erfordras av varje anställd för att nå lönsamhet i kundmötet. Då SWOT-modellen endast innehåller fyra övergripande

analysområden, kan det vara svårt att hitta och problematisera exempelvis det ledningsarbete som krävs för att uppnå en stark helhet i ett tjänsteföretag. Ett annat exempel som också blir svårt att bryta ner och problematisera i SWOT-modellen kan gälla personalen och dess kompetens. Viktiga grundstenar för tjänsteverksamhet såsom ovanstående, får inte glömmas bort av företaget när det lägger sin strategi men det blir lätt att göra då SWOT-modellen innehåller så övergripande rubriker.

Då storhushållsbranschen inte bara konkurrerar med sin närmiljö samt de hot och tendenser som finns där, kan man hitta ytterligare några svagheter i modellen när det gäller tillämplighet på denna bransch. Många av ett storhushållsföretags hotbilder är av ganska övergripande natur. De kommer till exempel från det som beskrevs under rubriken *3.4 Storhushållsföretagens gemensamma nämnare* och utgick ifrån Kent Perssons forskning om hur människors attityder gentemot lunchätandet förändras. Ett annat hot av samma karaktär kan också uppstå för storhushållsföretagen när exempelvis media börjar uppmärksamma och sprida nyheter om nya kostrekommendationer för skolbarns utveckling, eller om att patienter inte får sina näringsbehov tillgodosedda. Detta kan göra att storhushållsföretaget tvingas till stora omarbetningar av verksamheten. Det specifika för just storhushållsbranschen är att så många faktorer och aktörer är med och påverkar lunchätandet. Dessa, ofta opåtagliga men viktiga, omvärldsfaktorer kan betyda vinst eller förlust för företagen men de tas inte upp i SWOT-modellen.

Flera exempel på påverkansfaktorer som har stor betydelse för ett storhushållsföretag kan vara av mer konkret natur och kan handla om till exempel statliga besparingsåtgärder som gör att anställdas lunchsubvention minskar. Detta kan leda till att kunder väljer andra alternativ för att spara pengar. Ett annat exempel är intresseorganisationers normativa handlingar som påverkar måltidens innehåll och som kan göra att kostnaderna för företaget att framställa maten ökar. Då SWOT-modellen ska illustrera vad som händer i företagets närmiljö, är dessa betydelsefulla påverkansfaktorer också lätta att missa.

### **5.3 Resurs- och kompetensbaserad strategi**

Under andra halvan av 90-talet blev intresset för företagets resurser och förmågor allt tydligare. Anledningen till intresset bottnade främst i ett missnöje från tidigare

branschanalyser men även på en tro att resurser och kompetens är de centrala vid skapandet av konkurrensfördelar. Synsättet fick namnet det resursbaserade synsättet, RBV, och har sedan dess blivit det dominerande. De främsta forskarna inom denna forskningsgrupp är Jay Barney och Robert M. Grant (Bengtsson & Skärvad 2001; Stieglitz & Heine 2007). Det resursbaserade synsättet fokuserar på ett företags interna resurser, och utgår från följande två antaganden:

1. Resurser och förmågor bör vara heterogent uppdelade mellan företagen i branschen
2. Resurser och förmågor bör vara varaktiga över en längre tidsperiod (Barney 1991).

Barney menar, att resurser bildar en sådan stark konkurrensfördel att omvärldsförändringar inte har så stor påverkan. Synsättet försöker ge en förklaring till hur det kan vara att till synes liknande företag, med snarlika förutsättningar kan nå så olika framgång på marknaden. Forskningen förklarar detta med att ett företags interna resurser och förmågor ligger till grund för och skapar en konkurrensfördel gentemot konkurrenterna. Genom att man inom företaget studerar och analyserar sina egna resurser, förmår dessa bli speciella och särskiljande gentemot konkurrenterna (Barney 2002). Grant påpekar dock att det undantagsvis är enskilda resurser som bildar konkurrensfördelar på egen hand. Den stora konkurrensfördelen uppkommer, enligt honom, när förbundna resurser av olika slag utnyttjas på bästa sätt (Grant 2002). Grant (2002) skriver vidare att RVB-strategin fungerar bäst inom marknader som karaktäriseras av växlade kundtendenser.

### 5.3.1 VRIO-modellen

VRIO- modellen är ett verktyg för analys av ett företags resurser och förmågor. För att uppnå ett resultat och kunna avgöra om företags resurser och förmågor är en konkurrensfördel menar Barney att man måste genomgå vissa kriterier. Enligt VRIO- modellen måste en resurs uppfylla fyra speciella kriterier innan den kan utmärka sig som en konkurrensfördel. Modellen baseras på fyra frågor. Svaren sammanvägs därefter till ett resultat som visar på resursens kompetens till att bli en varaktig konkurrensfördel. Frågorna utgår från frågan om resursens *värde, sällsynthet, oimiterbarhet* samt *inre effektivitet* i organisationen (Barney 1996). Nedan visas VRIO-modellen.

VRIO-modellen

Valuable?	Rare?	Imitate?	Efficiently Organized?	Competitive Implications
no	-	-	no	Competitive disadvantage
yes	no	-	↑ ↓	Competitive parity
yes	yes	no		Temporary competitive advantage
yes	yes	yes	yes	Sustained competitive advantage

(Källa: Barney 1996)

Skulle en resurs inte vara kapabel till att skapa ett värde för företaget, hamnar resursen under kategorin *competitive disadvantage*, dvs. strategiskt underläge. Om en resurs inte kan ge något värde skapar den inte heller någon lönsamhet, vilket innebär att den inte kan ses som någon konkurrensfördel. Skulle en resurs skapa värde men inte vara sällsynt leder detta till *competitive parity*. Resursen är öppen för alla och medför därför ingen fördel gentemot konkurrenterna. Den anses då ge normal lönsamhet (Barney 2002).

Skapar resursen både värde och är sällsynt men lätt att kopiera av konkurrenterna, bildar resursen en temporär konkurrensfördel som kan ge högre lönsamhet under en kortare tidsperiod. Men skulle en resurs vara värdefull, sällsynt, inte lätt att kopiera samt fungerar effektivt inom organisationen hamnar den under kategorin, *sustained competitive advantage*, vilket innebär att den är en varaktig resurs. En resurs kan inte bli en varaktig konkurrensfördel förrän den har uppfyllt alla kriterier (ibid.).

### 5.3.2 Kärnkompetens

En vidareutveckling av det resursbaserade synsättet är sättet varpå man studerar ett företags kärnkompetens. Prahalad och Hamel, som är företrädare för detta synsätt, menar att ett varaktigt ekonomiskt resultat inte uppstår utifrån sig självt. Fokus ligger på att företaget med hjälp av resurserna självt skapar en helhet som blir svår att hitta på marknaden. Detta ger kunden ett mervärde samtidigt som de ger företaget en fördel gentemot sina konkurrenter. För att kunna leda till en konkurrensfördel krävs det även av kärnkompetensen att den har ett kundvärde, är svårimiterbar samt har tillgång till andra marknader (Bengtsson & Skärvad 2001). Det är viktigt att företaget snabbt identifierar sin mest värdefulla kärnkompetens

eftersom det är den som ska ligga till grund för företagets konkurrenskraft. Båda synsätten ser ett samband mellan konkurrens och resursbyggande samtidigt som det finns ett fokus på individuella och personliga egenskaper inom företaget (Ahonen 2004).

### 5.3.3 VRIO-modellen utifrån storhushållsbranschen

I artikeln *Branschen behöver utbildad personal* från Resturang & Storkök nummer 5, 2006, beskrivs hur branschen kräver utbildad och kompetent personal. Enligt artikelns författare är måltiden en komplex helhetsupplevelse som upplevs av kunden genom fem dimensioner. Dessa är rummet, mötet, produkten, styrsystemet och stämningen. Personalen och dess möjligheter till att leverera en balans mellan dessa faktorer ligger till grund för hur dessa dimensioner påverkar kundens helhetsupplevelse. Med tanke på det ansvar gentemot människors välbefinnande som måltidsservice inom storhushållsföretag har, skulle det exempelvis kunna vara en stor och viktig resurs att veta att man har en välutbildad och fokuserad personal. En sådan resurs är definitivt värdefull och kanske till och med sällsynt om man jämför med konkurrenterna. Den kan till och med vara en svårimiterbar resurs då individuell utbildning och utveckling tar tid.

Precis som beskrevs i figuren av Albrecht och Zemke som kunde läsas i teoriavsnittet under rubriken *3.7 Vilka faktorer kan bidra till god total kvalitet som gynnar lönsamheten?*, bildar servicestrategi, styrsystem, kund och personal en enhet. En värdefull resurs skulle därför kunna vara att man har balans mellan dessa faktorer inom företaget. Tillsammans med en ledning som växer och utvecklas för och tillsammans med personalen kan en sådan resurs bli till en unik och svårimiterbar fördel då det är ledningen som sätter ramarna för verksamheten. Det är med ledningens grundläggande kompetens och inställning till sin personal som företagen kan konkurrera och bedriva en lönsam verksamhet. Precis om vi tidigare varit inne på i Grönroos anda, är det upp till ledningen att låta företaget genomsyras av god företagskultur och arbetsmiljö. Mår företaget bra på insidan speglas detta utåt mot kunderna och en god servicekvalitet kan levereras.

Som det tidigare beskrivits utifrån Barneys antaganden kan en resurs också skapa strategiskt underläge. Detta kan kopplas samman med det Grönroos beskriver i sin figur under rubriken *3.8 Vad kan det innebära för storhushållsföretaget att inte följa tjänstelogikens principer?*. Om en resurs används på fel sätt, till exempel om cheferna på ett företag inte använder och

uppmuntrar personalens kompetens på rätt sätt, eller om man inte har kapital nog i företaget att satsa på sådana åtgärder, kan en annars värdefull resurs vändas och bli till ett hinder, alternativt helt verkningslös, för företagets konkurrensmöjligheter.

### **5.3.4 Vad saknar modellen i tillämplighet utifrån ett storhushållsföretags förutsättningar?**

Även om tjänstesektorn kännetecknas av att det är människor som hanterar andra människor, måste man se en begränsning i att endast studera resurser och kompetenser hos tjänsteföretaget som grund för strategiska beslut, såsom VRIO-modellen föreskriver. Särskilt inom storhushållsbranschen, med de många påverkansfaktorer som finns där, kan detta bli till ett problem. Med och påverkar storhushållsbranschen är till exempel olika miljöorganisationer då livsmedelsframställning är en dyr och energikrävande process. Miljön belastas hårt (<http://www.folkhalsoguiden.se/upload/Mat/Kostpolicy%20SSL%20okt%2006.pdf>). För ett storhushållsföretag som serverar en stor mängd portioner varje dag, bör dessa miljöorganisationers påverkan och direktiv göra att handlingsmöjligheterna begränsas. De företag som då använder VRIO-modellen, där endast företagets resurser och kompetenser ligger till grund för strategin, har att brottas med problematiken kring om man är tillräckligt duktig på att svara på de krav som ställs från till exempel dessa miljöorganisationer. Livsmedels- och miljönormer förändras ofta. I VRIO-modellen, gäller det att ständigt veta om resursen och/eller kompetensen är en fördel för företaget. Risken är annars överhängande att det som förra månaden var en värdefull eller till och med svårimiterbar resurs eller kompetens, denna månad istället har vänts till en nackdel för företaget, en med Barneys ord så kallad *corporate disadvantage*.

Ett annat problem, relaterat till ovanstående, som man måste hantera om man väljer att arbeta med VRIO-modellen, gäller de fall där det gäller att situationsanpassa konceptet efter individuella lösningar. På till exempel ett patienthotell, äldreboende eller ett daghem/skola, kan det krävas av personalen att denne har specialistkompetens när det gäller kost för särskilda behov. Kunskapen som ligger bakom detta är alltså oerhört viktig men knappast beständig. För att denna resurs skall vara tillräckligt värdefull, gäller det att ständigt uppdatera och vidareutbilda personalen så att denna inte halkar efter och resursen blir betydelselös. VRIO-modellen visar företaget hur läget är vid en viss tidpunkt och saknar



## Strategimodell för storhushåll – en anpassning till tjänstelogiken

därmed den processbetonade karaktär som eftersträvas när företaget utgörs av människor och mänskliga faktorer.

## 6. SLUTSATSER

---

*Under denna rubrik ska vi lyfta fram de slutsatser som analysen av de kända modellerna utmynnat i. Slutsatserna byggs sedan på genom att vi presenterar en egenskapad modell i kommande kapitel.*

---

Då kunden och dennes helhetsupplevelse av restaurangen och servicekonceptet är det som ger lönsamhet åt ett tjänsteföretag inom storhushåll, kan man se vissa svagheter i Porters Five Forces-modell. I denna modell beskrivs endast hur krafter i storhushållsföretagets närhet påverkar dynamiken i branschen. Inre faktorer såsom personalens skicklighet och kompetens utelämnas. Inom just tjänsteverksamheter, där det handlar om ett sannings ögonblick i kundmötet, blir personalens agerande det som är avgörande för om kunden vill fortsätta att bidra till företagets lönsamhet eller inte. Tillsammans med det faktum att det är svårt att i förväg veta vad som ska ske när människa möter människa gör att interna och mänskliga faktorer borde finnas med för att modellen skulle vara bättre lämpad för att täcka in storhushållsföretagets förutsättningar i byggandet av långsiktiga konkurrensfördelar.

Hotet från substitutprodukter uppmärksammas i Porters modell men att man som företag bör ha en väl sammansatt balans i tekniska och funktionella värden för att kunna reducera hotet framgår inte i modellen. Då substitutprodukter kanske är det främsta, konkreta hotet för ett storhushållsföretag, blir det tämligen verkningslöst för strategin att bara veta att de finns.

Storhushållsföretag har att brottas med en mängd hot som inte tas upp i Porters modell. Både konkreta hot såsom nya lagar eller regler och mera abstrakta hot såsom samhällstrender och tendenser kan påverka lunchätandet i stor omfattning. Även om man som företag har små möjligheter att påverka dessa hot, behöver de uppmärksammas då de kan vara av avgörande betydelse för den strategiska inriktningen.

När det gäller SWOT-modellens tillämlighet på storhushållsbranschen måste man också dra slutsatsen att modellen har vissa svagheter. Ett exempel på en sådan svaghet är att det är svårt att hitta faktorer som passar in under de fyra kategorierna, och kanske särskilt i ett tjänsteföretag då det handlar om en helhetskvalitet som ska genomsyra företaget. Ledningen har ett stort ansvar för utfallet av denna kvalitetsupplevelse. Att modellen inte ger ledtrådar till vilka faktorer som kan vara viktigt att ta upp, gör att man exempelvis kan missa ledningen

och dess betydelse i verksamheten. Detta oavsett om ledningsstilen kan anses vara en styrka eller en svaghet.

En annan svaghet som SWOT-modellen får anses ha, när det handlar om storhushållsföretag, är som i Five Forces att modellen endast belyser hot utifrån företagets närmiljö. Då ett storhushållsföretag inte har möjlighet att locka kunder med samma slags åtgärder som ordinära restauranger, innebär detta att de kan vara extra känsliga för människors preferenser när det gäller mat och miljö, såvida de inte är väldigt duktiga på ”trendspotting” och ligger före andra med sitt utbud och sitt koncept. Dessa, ofta abstrakta hot och då ibland också möjligheter, har en tendens att missas i modellen då denna har som avsikt att visa hot och möjligheter i företagets närmsta omgivning.

Eftersom man i VRIO-modellen fokuserar resurser och kompetenser kan interna faktorer såsom personalens kunnighet eller ledningens förmåga att nå ut i organisationen bättre komma till sin rätt för ett tjänsteföretag inom storhushåll men å andra sidan finns det alltid en risk att resursen eller kompetensen inte hålls uppdaterad. Det kan vara svårt att veta hur pass värdefull eller unik en resurs exempelvis är då förutsättningarna ständigt förändras i en dynamisk bransch såsom storhushållsbranschen. Då olika intresseorganisationer ständigt utövar påverkan på företagen i branschen, begränsas handlingsmönstret för företagen. Resurser och kompetenser är sällan varaktiga i en sådan miljö och kan till och med bli till en nackdel för företaget om man inte har möjlighet uppdatera företaget och dess personal snabbt.

Återigen måste det uppmärksammas när det handlar om VRIO-modellen, precis som vi gjort i fråga om Five Forces och SWOT-modellen, att yttre faktorer som bör beaktas när storhushållsföretaget bestämmer sin strategi inte tas upp. Detta kan som tidigare nämnts gälla människors preferenser i lunchätandet, demografiska förändringar, trender, politiska beslut med mera.

Som en sammanfattning av slutsatserna utifrån de kända modellerna, har vi kommit fram till att respektive modeller har svagheter när det gäller tillämplighet på storhushållsbranschen. I stora drag handlar detta om att viktiga påverkansfaktorer som är karaktäristiska för storhushållsföretag utelämnas samt att människor, som utgör den mest betydelsefulla delen

## Strategimodell för storhushåll – en anpassning till tjänstelogiken

av tjänsteverksamheter, inte har en given plats i modellerna. För att få en heltäckande bild måste företagen i så fall använda samtliga modeller, vilket kan vara tidsödande och krångligt.

Med grund i de slutsatser som nu dragits samt de särdrag som omsluter tjänsteföretag inom storhushåll, vill vi nu bygga på våra slutsatser genom att presentera den modell som vi skapat utifrån dessa förutsättningar. Denna modell är ämnad att vara mer heltäckande och ska vara en vägledning till hur man bör tänka om man som företag behöver ett mer tjänstelogikinspirerat verktyg att utgå ifrån i det strategiska arbetet med att skapa långsiktiga konkurrensfördelar. Återigen vill vi poängtera att de kända forskningsmodeller som vi tidigare analyserat och dragit slutsatser utifrån, kvarstår som oerhört viktiga i sitt sammanhang.

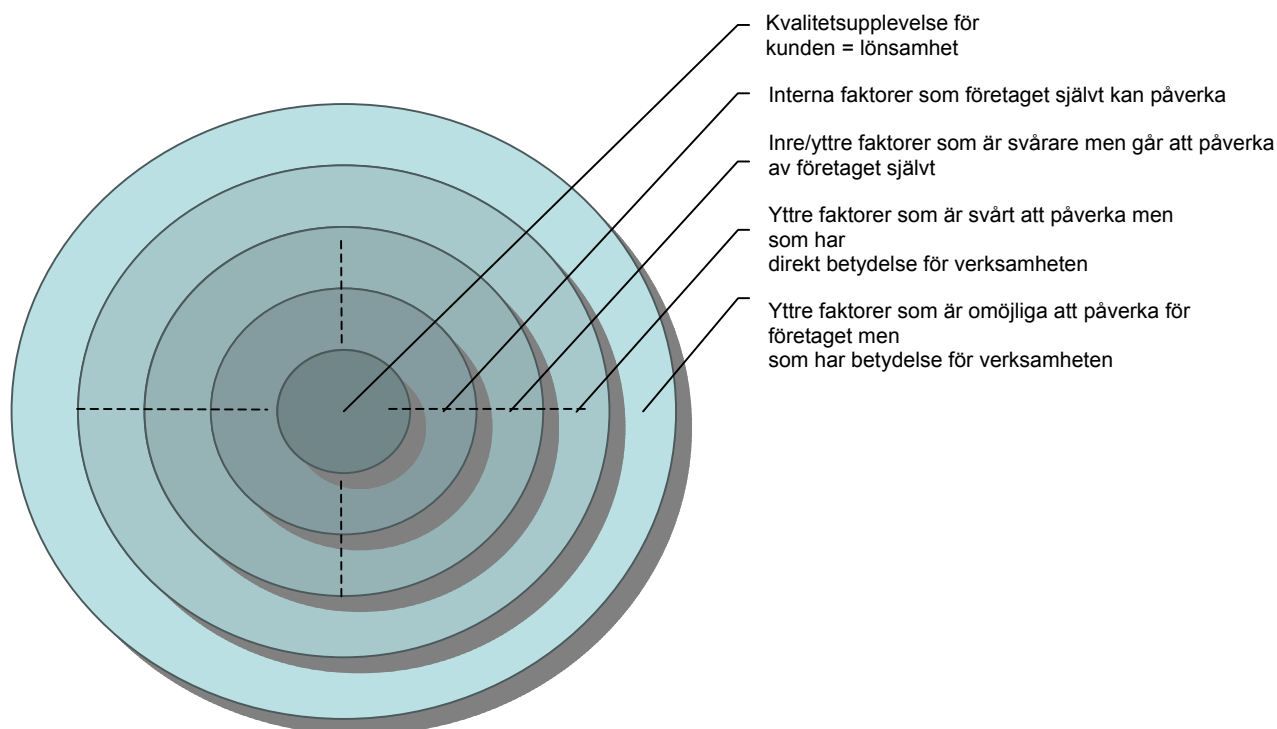
## 7. EGEN MODELL

---

*I detta kapitel presenteras vår egen modell som skapats utifrån de specifika förutsättningar som kännetecknar tjänsteföretag inom storhushåll. Först får läsaren lära sig hur modellen tolkas och sedan visas modellen utifrån ett storhushållsföretags potentiella problemområden.*

---

### 7.1 Mikro till Makro-modellen



#### 7.1.1 Hur ska man utläsa modellen?

Den här modellen har vi kallat *Mikro till Makro-modellen* och den ska kunna ge oss en bild av hur de små värdeskapande faktorerna i mikromiljön, där av Mikro, samverkar med de större faktorerna i makromiljön, där av Makro, vilket leder till en helhetsbild för företaget att bygga sin strategi på och som ska kunna leda till långsiktiga konkurrensfördelar, bättre lönsamhet och ett ökat antal marknadsandelar. Modellen tar upp faktorer som finns inne eller

utanför organisationen och på något sätt skall gå att förändra, förbättra eller åtminstone ta i beaktande när man bestämmer sin strategi.

Modellen har fått utformningen av en cirkelrund måltavla. Det cirkelrunda står för det processbetonade då man bör se uppgradering och kvalitetsförbättringar inom olika områden i företaget som ständigt pågående och ur ett helhetsperspektiv, helt i enlighet med det vi tidigare beskrivit utifrån Grönroos med fleras teorier. Företaget kan, som lyfts fram i Mintzbergs anda, liknas vid en levande organism där utveckling och lärande är motorn i verksamheten. Att modellen således också kan liknas vid en måltavla, härrör från vad som är nyckeln till framgång i varje tjänsteföretag och ska finnas i måltavlans mittpunkt, nämligen att ge kunden en total kvalitetsupplevelse. En total kvalitetsupplevelse gör att kunden kommer tillbaka och att en relation till företaget skapas, vilket i ett längre perspektiv ger lönsamhet.

Närmast utanför den totala kundupplevelsen eller totala tjänstekvaliteten, om man så vill, ser man de inre faktorerna i företaget som är avgörande för hur kundupplevelsen blir. Med rätt medel och på ett väl avvägt sätt, ska dessa relativt lätt gå att åtgärda för att förbättra totala kvaliteten internt i företaget. Det gäller bara att hitta och bryta ner problemen i greppbara områden och när det ena området blivit uppdaterat, gå in på nästa och så vidare. De streckade linjer som finns i modellen sätter gränsen mellan områdena för att man ska kunna ha en överblick över implementationsprocessen men då det bara är streckade linjer, inte heldragna, ska det också illustrera hur problemområdena påverkar varandra över gränserna tills cirkeln är sluten. På detta sätt vill vi betona det helhetssynsätt som är så viktigt enligt tjänsteforskningen.

Utanför denna cirkel finns inre men också yttre faktorer som är svårare, dock långt ifrån omöjliga, att påverka för företaget. Dessa kan vara av arten relationer till partners och leverantörer, benchmarking, det vill säga att ge och ta av andra för att lära sig mer, samstämmighet i anställdas och företagets mål, varumärkesbyggande med mera. Det gemensamma för de faktorer som finns i denna ring, är att det är faktorer som man som företag styr i en relation med någon annan, exempelvis leverantörer, kunder eller partners. Ordspråket ”it takes two to tango” skulle kunna passa in här.

I cirkeln utanför denna, befinner sig påverkansfaktorer som är än svårare för företaget självt att ta ansvar för men vid sammanslutning med en större grupp företag, åtminstone till viss del, går att påverka. De två exempel som vi tagit upp i modellen för storhushållsföretag och som kommer att presenteras under rubriken *7.2 Mikro till Makromodellen i storhushållsföretag*, är faktorer såsom trender och tendenser hos kunder och andra människor samt normativa handlingar från intresseorganisationer. Trender och tendenser hos kunder och ute i samhället styrs till stor del av det utbud som finns på marknaden och när flera företag går samman i en fråga, kan det påverka hur utfallet av en normativ handling från en samhällelig institution eller ett intresseorgan blir.

Ytterst i vår modell har vi tagit upp omvärldsbetonade faktorer som är omöjliga att påverka. Detta kan handla om stora händelser såsom krig, demografiska förändringar, konjunktursvängningar med mera men också om något mindre radikala förändringar av arten nya lagar, befintliga rivaliserande företag, de ersättningsprodukter som kunderna kan välja mellan et cetera.

### **7.1.2 Vad gör denna modell mer lämplig att applicera på tjänsteföretag inom storhushåll?**

Syftet med modellen är att vara ett verktyg eller en karta när man bestämmer sin strategi. Varje företag är unikt vilket gör att modellens innehåll och omfattning kan variera mycket. Det finns således inget facit för hur den här modellen skall se ut eller användas. Det är fritt fram för företaget självt att sätta in de faktorer som man på något sätt vill förändra, förbättra eller ta i beaktande. Det går även att tillföra fler ringar om man vill kategorisera påverkansfaktorerna ännu mer och/eller ytterligare dela av ringarna i modellen. Om man vill kvalitetsförbättra produkten, det vill säga till exempel råvarorna i maten eller matens energimässiga sammansättning samtidigt som man förbättrar service och kompetens i företaget kan detta vara lämpligt. Mikro till Makro- modellen är tänkt att vara en vägledning för företaget, som ska göra det lättare att tänka inifrån och ut samt ge en bild av de påverkansfaktorer som kan vara betydelsefulla när företaget bestämmer sin strategi. En modell som lyfter fram samtliga av de delar som kan vara av relevans för ett företag som verkar enligt tjänstelogikens principer, är det som vi tycker har saknats i de modeller som vi tidigare beskrivit.

Som vi tidigare visat på, är några av svagheterna hos de kända modellerna, när det gäller applikation på tjänsteföretag inom storhushåll, att det kan vara svårt att värdera sig själv som tjänsteföretag då det handlar om mänskliga faktorer. Det kan därmed vara svårt att hitta de faktorer som är av tillräcklig betydelse att ha med i modellen. Då denna modell tolkas från kärnan och utåt mot mer och mer externa faktorer tror vi gör det lättare att hitta faktorer som är viktiga att uppmärksamma inom det egna företaget. Dessutom har man som företag vägledning genom att tänka:

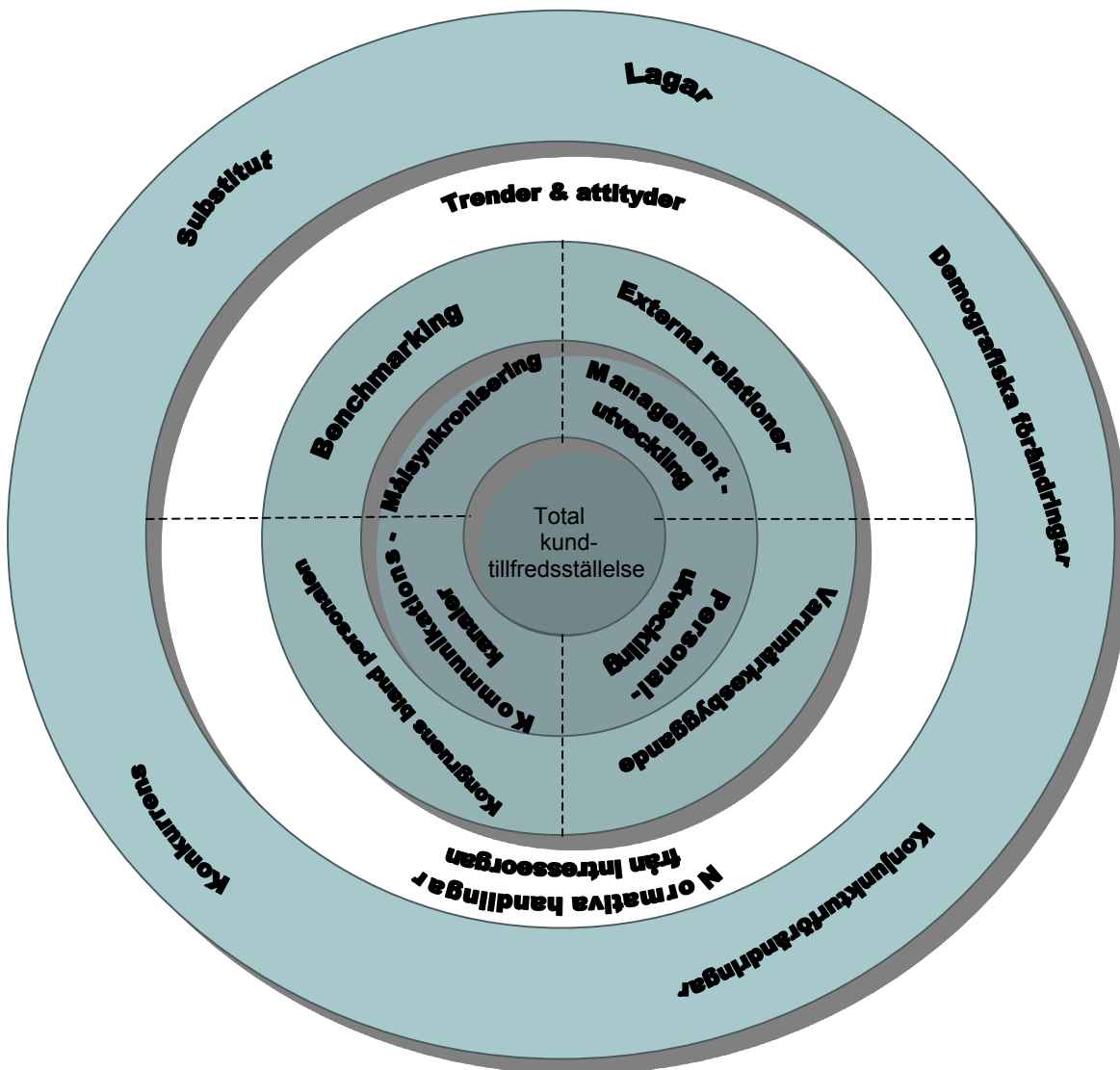
- Vilka faktorer kan vi själva styra?
- Vilka faktorer styrs i relation med enskilda partners/intressenter?
- Vilka faktorer styrs med hjälp av en större grupp företag?
- Vilka kan vi inte alls påverka?

En annan anledning till att använda modellen är att den inte styrs av anfalls- och motåtgärder vilket gör att företaget kan lägga fokus på sig själva istället för på andra. Som togs upp under rubriken *3.5 Storhushållsföretagets behov av lämplig tjänstestrategi* i teoridelen, är det ett stort slöseri med tid och resurser att ständigt försöka överträffa andra. Det kommer alltid att finnas andra som är snabbare och mer innovativa än vad man själv är. Grönroos påpekade att det sällan är den tekniska kvaliteten som ett företag konkurrerar med idag. Bara genom att förbättra den funktionella kvaliteten och få en stark helhet i mötet med kunden, kan man vinna marknadsandelar och ligga före i konkurrensen.

I Mikro till Makro-modellen tas, som tidigare sagts, upp inre respektive yttre faktorer som ska kunna förändras, förbättras eller tas i beaktande. En del läsare, särskilt dem som är anhängare av VRIO-modellen, anser eventuellt att ett företags förmågor och kompetenser, med andra ord goda sidor, därmed kommer i skymundan i modellen. Vi anser inte att så är fallet, tvärtom. Med stöd i Service Managementforskningens principer (jfr Normann 2000, Grönroos 2002 med flera), anser vi istället att en medvetenhet om att tjänster styrs genom en process som aldrig stagnerar, visar företaget på styrka och kompetens genom att medvetet ta upp faktorer som man kanske redan förbättrat en gång. Ett företags starka resurser och kompetenser kan bli till svagheter om de inte underhålls kontinuerligt.



## 7.2 Mikro till Makro-modellen i storhushållsföretag



### 7.2.1 Kommentarer till modellen

Utifrån de slutsatser som framkom utifrån analysen av de kända modellerna i förhållande till storhushållsföretags problematik, vill vi nu tydliggöra vad Mikro till Makro-modellen skulle kunna innebära för ett sådant företag. I modellen såsom den visas ovan, kan man se hur ett

storhushållsföretag skulle kunna använda modellen och vilka faktorer som eventuellt skulle behöva åtgärdas. Vi vill betona att detta bara är ett exempel som på intet sätt skall vara utmärkande för något enskilt företag i branschen. I och med att vi valt att inte studera enskilda företag utan enbart tagit upp särdrag ur ett branschperspektiv, ska denna modell istället visa de faktorer som kan vara av vikt utifrån de gemensamma drag som vi tidigare lyft fram för vår undersökning samt utifrån det faktum att det är tjänsteföretag med sin specifika problematik som det handlar om.

Målet med varje restaurangs verksamhet torde vara att skapa ett totalvärde för kunden/gästen så att denne vill komma tillbaka och därmed ge lönsamhet till företaget. Utanför kärnan cirkulerar interna faktorer som ska verka stödjande på målet, det vill säga bidra till att målet uppnås. I modellen har vi tagit upp managementutveckling, personalutveckling, kommunikationskanaler och målsynkronisering. Med detta menar vi att en välutbildad chefs- och personalskara har ökade möjligheter till att leverera det som kunden vill ha. För att kunna få ut rätt budskap och skapa en möjlighet till effektiv och problemlösande dialog behövs goda kommunikationskanaler. Kommunikationskanalerna har också betydelse för att målet blir enhetligt för alla enheter inom verksamheten. Det är det som åsyftas med målsynkronisering i denna cirkel, även om det bör läggas en betoning på att det också gäller att få personalen att ta till sig företagets mål. Inom storhushållsföretag skulle detta kunna vara ett problem då det ofta handlar om vidsträckta organisationer med många enheter. Redan här kan man se att faktorerna överlappar varandra och har betydelse för helheten.

I nästa cirkel har vi tagit upp externa relationer, varumärkesbyggande, kongruens bland personalen och benchmarking. Om relationerna till samarbetspartners förbättras, samtidigt som man försöker att motverka ryktesspridning och stärka varumärkets anseende, stärka personalens sammansvetsning i enlighet med företagets mål samt lära av andra företag och organisationer genom så kallad benchmarking så skulle detta stärka företagets position. Även här ser man att faktorerna verkar överlappande på varandra men att det också är faktorer som kan åtgärdas var för sig. En bättre relation till exempelvis befintliga leverantörer skulle skapa ett gott rykte vilket i sin tur stärker varumärket och hur människor pratar om företaget. Personalen blir därmed stolt över att jobba för företaget vilket ökar motivationen och samhörigheten till företaget. Utvecklingen i denna riktning kan förstärkas genom benchmarking då man har en möjlighet att testa sina egna utvecklingsprocesser i förhållande till andra företag.

Cirkeln utanför denna visar på faktorer såsom trender och attityder samt normativa handlingar från intresseorganisationer. Då storhushållsföretag, som tidigare nämnts, inte har samma möjligheter som andra restauranger att konkurrera med förändrade öppettider, alkoholsortiment med mera, kan detta innebära att de är extra känsliga för samhällstendenser och trender. Den möjlighet de har att påverka normativa handlingar kan vara genom samarbete med företag i samma bransch och på så sätt få lunchen på storhushållsrestaurang att verka tilltalande för fler människor. Storhushållsbranschen har att brottas med en lång rad av intressenter. Dessa kan vara allt från olika folkhälsofrämjande stororganisationer och miljöorganisationer till fackförbund och media.

Den yttersta cirkeln tar upp faktorer som inte alls är påverkbara men som företaget definitivt bör observera och ha i beaktande när de väljer sin strategi. Faktorerna som här tas upp passar säkert in på de flesta företag och branscher men då tonvikt ligger på storhushållsbranschen i denna uppsats har vi tänkt på lagar, eftersom staten för inte så länge sedan minskade subventionerna för företagen, demografiska förändringar då det har betydelse för lunchrestaurangerna om människor bor i storstad eller inte, konjunkturförändringar då det är av vikt om människor har råd att äta på restaurang varje dag eller inte, konkurrensfaktorer då det är svårt att påverka andra företag i branschen och vad dessa gör samt substitut då det alltid finns möjligheter för kunderna att välja ett annat sätt att ”luncha” på.

Efter att ha kartlagt dessa inifrån- och utfaktorer som påverkar företaget och sett ett samband i hur dessa är sammanlänkade till varandra i en helhet, tror vi, att storhushållsföretaget, eller annan tjänsteverksamhet skall ha ökade möjligheter till att vinna långsiktiga konkurrensfördelar.

## 8. DISKUSSION

---

*I detta kapitel resonerar vi kring våra slutsatser i ett vidare sammanhang. Förhoppningen är att läsaren skall inspireras till vidare funderingar om ämnet.*

---

Samhället förändras hela tiden. Dessutom blir det mer och mer komplext, vilket gör att det blir svårt för människor att hänga med i utvecklingen, vare sig det gäller på ett individuellt, gruppmissigt och/eller organisatoriskt plan. För att man ska kunna klara av kraven, oavsett samhällsnivå, behövs verktyg som är genomtänkta, lätta att använda och som kan anpassas till de behov eller situationer som man kan tänkas ställas inför. I denna uppsats har vi försökt att åtminstone lägga en grund till ett sådant verktyg.

I ett vidare sammanhang skulle det som framkommit i uppsatsen också kunna innebära att uppmärksamhet i än högre grad riktas mot den problematik som kringgärdar tjänsteverksamhet och hur man utifrån tjänstelogikens principer vinner långsiktiga konkurrensfördelar. Under våra fyra år som Service Managementstudenter har vi stött på en hel del forskningsmodeller av allehanda slag, men vi har hittills inte kommit i kontakt med någon strategimodell som specifikt anpassats till tjänsteföretagets förutsättningar. En sådan modell, tror vi, skulle kunna bidra med mycket för branschen som helhet.

Service Managementinstitutionen, både med dess lärarkår och dess studenter, har en mycket viktig uppgift när det gäller att förmedla tjänstelogikens principer i olika sammanhang. Principerna är på många sätt självklara men måste uttalas för att få verkan i samhället. Detta kan till exempel göras genom att fler och fler studenter skriver uppsatser om hur man praktiskt kan använda denna logik. Intressanta vinklingar med bakgrund i det ämne som vi behandlat utifrån tjänsteföretag inom storhushåll, skulle kunna vara att försöka göra verktyg som underlättar synkronisering av personalutveckling, managementutveckling, målkongruens och kommunikationskanaler alternativt göra strategiska verktyg som appliceras på andra typer av företag som karaktäriseras av sina, specifika särdrag. Detta skulle förhoppningsvis kunna leda till en sammankoppling mellan forskning och näringsliv då det kan vara viktigt för många företag och branscher att ha något praktiskt och uttalat att följa för att det ska vara trovärdigt och till någon hjälp.

## Strategimodell för storhushåll – en anpassning till tjänstelogiken

Då vi dessutom har upplevt, i de företag som vi har arbetat, att det kan vara gamla rutiner som styr samt att det ibland finns ett stort gap mellan det forskningen presenterar och det sätt varpå detta bemöts av företaget, kan det vara viktigt att som student utgöra en länk mellan dessa två, i en del fall, motpoler. Den modell, eller åtminstone, den tankekarta som vi skapat, tror vi kan vara lättförståelig och förhoppningsvis användbar för alla typer av människor som arbetar i en tjänstelogikinspirerad miljö. Vår önskan är i alla fall att den ska vara något slags utgångspunkt när man vill försöka att överbrygga gapet mellan forskningen och de människor som arbetar ute i näringslivet.

## 9. SUMMERING

---

*Under denna rubrik vill vi göra en kort summering av vad syftet med uppsatsen varit samt vad resultatet av vårt arbete inneburit.*

---

I denna uppsats har syftet varit att beskriva och analysera välkända strategimodellers applikationsförmåga för de specifika förutsättningar som tjänsteföretag inom storhushåll verkar inom. Den konkreta frågeställningen löd:

- *Vilka svagheter kan man se inom ofta använda strategimodeller när det gäller tillämpning på storhushållsföretag?*
- *Hur skulle en mer anpassad strategimodell för storhushållsföretag kunna se ut?*

Vår metod när det gäller den teoretiska delen har varit att studera skriftliga källor från erkända strategiforskare. Centrala begrepp vid våra sökningar har varit de kända forskarnas namn och/eller *strategi, konkurrensfördelar, Strategic Management, tjänsteverksamhet, Service Management och strategi för tjänsteverksamhet*. En gallring har gjorts för att passa vårt syfte då modeller för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar har varit i fokus. Empirin som använts för analysen kommer även den från trovärdiga källor då vi studerat storhushållsbranschen genom olika artiklar, magasin och skrifter utarbetade av branschspecialister.

Vi har i analysen visat på vissa svagheter hos Five Forces-modellen, SWOT-modellen och VRIO-modellen när det gäller dessas respektive applikationsmöjligheter på tjänsteföretag inom storhushåll. De främsta svagheter som redovisats är att modellerna saknar viktiga yttre påverkansfaktorer som bör uppmärksammas av företag verksamma inom denna kategori samt att den mänskliga faktorn kommer i skymundan. Detta måste anses som viktigt i en strategimodell för storhushållsföretag då människan är utgångspunkten inom all serviceverksamhet. De slutsatser som dragits har sedan vidareutvecklats till en egenskapad modell som ska vara mer anpassad till tjänsteföretag inom storhushålls specifika förutsättningar.

## 10. REFLEKTIONER

---

*I detta avslutande kapitel kommer vi att reflektera över om vi har besvarat vår frågeställning på det sätt som var tänkt samt över hur arbetsprocessen varit i sin helhet.*

---

Vi anser att vi har besvarat vår frågeställning på det sätt som var avsikten. Det är inte helt lätt att som student problematisera kring existerande och väletablerade synsätt eller modeller. Fyra års studier i ett ämne kan ju knappast ersätta vad som kanske är årtionden av forskning inom en viss disciplin. Dessutom har vi själva fått använda dessa synsätt och modeller i olika sammanhang och då ansett att de varit alldeles utomordentliga och självklara även för analys av tjänsteverksamheter. Då vi dessutom tagit på oss uppgiften att skapa en egen modell som bättre skall passa till tjänsteverksamhet, kan man säkert anse att vi varit ute på djupt vatten. Förhoppningsvis har det dock framgått till läsaren att vår intention inte varit att komma med några absoluta sanningar eller kritisera de modeller som redan finns. Syftet har endast varit att skapa ett verktyg som kan vara vägledning till ett nytt tankesätt kring tjänsteverksamhetens problematik. Genom att vara övertydliga, läs tjugiga, om att modellerna analyseras utifrån storhushållsföretagens förutsättningar, tror vi att vi minimerat missförstånd kring detta.

Arbetsprocessen har till största del varit problemfri. Vissa perioder i materialsökande och skrivande har naturligtvis känts tyngre än andra. Syftesformulering är och kommer alltid att vara problematiskt även om man som författare har en klar bild av vad uppsatsen skall innehålla. Som tur är har vi fått god hjälp av våra handledare med det. När vi väl hade syftet fastställt, flöt skrivandet på ganska bra. Det gjorde särskilt den sista tiden före seminariet intensiv men också lärorik och spännande.

Vi tycker att ämnet varit mycket intressant och givande för framtida utmaningar i arbetslivet. Vi tar med oss denna erfarenhet med en god förhoppning om att uppsatsen skall vara till åtminstone något slags nytta för både oss själva och andra som är intresserade av ämnet.

## KÄLLFÖRTECKNING

### Litteraturkällor

Ahonen, A. (2004). *Strategiforskning och tankegrunder bakom bedömning av konkurrensen*. Finska Konkurrensverket

Ax, C. Johansson, C. & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi, Malmö

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, nr.17, sid. 99-120

Barney, J. (1996). *Bringing Managers back in. A resource-based analysis of the role of the managers in creating and sustaining competitive advantages for firms*. A & M University, Texas

Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey, Prentice Hall

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund

Corvellec, H. & Lindquist, H. (red.).(2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi, Malmö

Driggs, W. (2007). *A Customer Resolve Mandate*. Customer Relationship Management. Vol. 11, nr. 1, sid. 48.

Eksell, J. (2005). ”Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning”. I Corvellec, H. & Lindquist, H. (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid.11-31 . Liber Ekonomi, Malmö

Grant, R.M. (2002). *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Publishers, Malden, M.A.

Grönroos, C. (2002). *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö

Grönroos, C. (2005). ”Från varulogik till tjänstelogik”. I Corvellec, H. & Lindquist, H. (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid.227-234. Liber Ekonomi, Malmö

Hallgren, Ö. (2002). *Finansiell strategi och styrning*. Ekonomibok Förlag AB, Helsingborg

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund

Ireland, R.D. & Webb, J.W. (2007). *Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation*. Business Horizons, vol. 50, nr. 1, sid 49



Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

Knudsen, K. & Lund, K. (1984). *Service Management – en introduktion*. Studentlitteratur, Lund

Ljung, J. et al. (1994). *Företag och Marknad. Samarbete och konkurrens*. Studentlitteratur, Lund

Malmberg, A. (2003). ”Lokal miljö, agglomeration och industriell konkurrenskraft”. I Berger, S. (red.). *Det nya samhällets geografi*. Sid 221-246, Uppsala Publishing House AB, Uppsala

Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. Harvard Business Review, July-August, sid. 66-75

Normann, R. (2000). *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Liber Ekonomi, Malmö

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund

Persson, K. (2001). *Den svenska restaurangbranschen. En fragmentarisk studie av omgivningsfaktorer, konkurrensförhållanden, kedjor och framtid*. Occasional Paper 2001:3. Kulturgeografiska Institutionen, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet

Porter, M.E. (1996). *What is Strategy?*. Harvard Business Review, November- December, sid. 61-77

Porter, M.E. (1996) *Konkurrensstrategi. Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. ISL Förlag, Göteborg

Skärvad, P-H. & Olsson, J. (2003). *Företagsekonomi 100*. Liber Ekonomi, Malmö

Stieglitz, N. & Heine, K. (2007). *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*. Strategic Management Journal, vol 28, nr.1, sid. 1

Whittington, R. (2002). *Vad är strategi – och spelar det någon roll?*. Liber Ekonomi, Malmö

### **Branschtidningar och magasin**

*Branschen behöver utbildad personal*. (2006). Restaurang & Storkök nr. 5, sid.8

*Delfi storhushållsguide*. (2006). Delfi Marknadspartner AB, Stockholm

*Fräsch framtid*. (2007). Restaurang & Storkök, Måltidsrapporten 2007, sid. 5-6

*Lunchen – ett nöje med nytta*. (2004). Restaurang och Storhushåll nr. 2, sid. 38

*Stora kedjor ökar*. (2006). Restaurang & Storkök, nr. 4, sid. 34

## Strategimodell för storhushåll – en anpassning till tjänstelogiken

*Visa krogens personlighet.* (2007). Resturang & Storkök nr. 1, sid. 24-25

*Vitality – nytt hälsokoncept à la Sodexo.* (2006). Resturang & Storkök nr. 1, sid. 28-29

### **Elektroniska källor**

[http://www.ctf.kau.se/Aktuell/AKTJ\\_44.pdf](http://www.ctf.kau.se/Aktuell/AKTJ_44.pdf), senast besökt 2007-04-26

<http://www.folkhalsoguiden.se/upload/Mat/Kostpolicy%20SSL%20okt%2006.pdf>, senast besökt 2007-05-24

### **Källa till strategidefinitioner**

Föreläsningsmaterial, kursen SMT 301, Ola Mattisson, 2006-01-24, Campus Helsingborg