



Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Tjänsteutveckling i en mogen bransch

Magisteruppsats, september 2005

Författare: Caroline Lepistö och Anna Randow

Handledare: Carl R Hellberg och Jan E Persson

Sammanfattning

Titel:	Tjänsteutveckling i en mogen bransch
Nivå:	Magisteruppsats i företagsekonomi, september 2005
Författare:	Caroline Lepistö Anna Randow
Handledare:	Carl R Hellberg Jan E Persson
Problemformulering:	Hur kan tjänsteutveckling bedrivas i en mogen bransch?
Syfte:	Syftet är att beskriva och analysera tjänsteutveckling i en mogen bransch.
Metod:	Utifrån den teoretiska referensramen rörande tjänsteutformning, kundens betydelse för tjänsten och dess kvalitet, samt tjänsteutveckling inom en mogen bransch, fann vi intresseområden som undersöktes empiriskt. Vi valde att göra detta genom att granska sträckan Strömstad - Sandefjord, då denna färjelinje uppvisade kännetecken som passade syftet, såsom uppnådd branschmognad, ett mättat kundunderlag samt ett stagnerat tjänsteutbud. Detta gjordes med hjälp av djupintervjuer, kundintervjuer samt fokusgrupper.
Resultat:	Utifrån den teoretiska referensramen har det empiriska materialet analyserats och diskuterats. Undersökningen visar att då de modeller som idag finns ofta är vidareutvecklingar av modeller för produktutveckling, innebär det att de i de flesta fall ej är implementerbara på utvecklandet av nya tjänster. Detta främst med tanke på tjänstens särskiljande karaktär i jämförelse med en produkts. Det är svårt att finna generella modeller som är tillämpbara för alla tjänster, företag och branscher. Den viktigaste slutsatsen är att för att kunna kvalitetssäkra tjänsten, ska kunden involveras i hela utvecklingsprocessen, vilket inte minst gäller i branscher som uppnått mognad.
Nyckelord:	Kundbehov, kundtillfredsställelse, tjänstekvalitet, tjänsteutveckling, kunddriven tjänsteutveckling, NSD-modeller, branschmognad, standardiserat tjänsteutbud.

Innehållsförteckning

Del I

Kapitel 1. Inledning	6
1.1 En stunds vila på det blå	6
1.2 Introduktion	7
1.3 Problemdiskussion	7
1.4 Syfte	9
1.5 Uppsatsens disposition	9
Kapitel 2. Metod.....	12
2.1 Summering av metodval	12
2.2 Teoretisk studie.....	14
2.3 Empirisk studie	15
2.3.1 Djupintervjuer.....	16
2.3.2 Kundsamtal	16
2.3.3 Fokusgrupper.....	18
2.3.4 Observationer	19

Del II

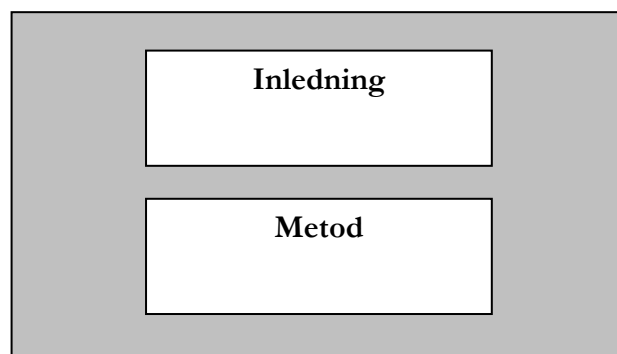
Kapitel 3. Tjänsteutformning	21
3.1 Tjänstens beskaffenhet och logik.....	21
3.2 Tjänstekonceptet	23
3.3 Tjänstemarknadsföring.....	26
3.4 Tjänstens karakteristik i en mogen bransch.....	28
Kapitel 4. Kundens betydelse för tjänsten och dess kvalitet.....	30
4.1 Kund och kundvärde	30
4.2 Kundorientering och kundtillfredsställelse.....	31
4.3 Tjänstekvalitet ur ett kundperspektiv	32
4.4 Kundbehov.....	34
4.5 Kunden i en mogen bransch.....	36
Kapitel 5. Tjänsteutveckling	38
5.1 Från produktutveckling till tjänsteutveckling.....	38
5.2 Utvecklandet av NSD- modeller från NPD- modeller.....	39

5.3 Tjänsteutveckling och tjänstekonstruktion.....	42
5.4 Tjänsteutveckling i en mogen bransch.....	45
5.5 Kritik av nuvarande NSD-modeller	45

Del III

Kapitel 6. Tjänsteutbud på sträckan Strömstad – Sandefjord.....	49
6.1 Adam, Bertil och Caesar konverserar vidare.....	49
6.2 Begrepp och utmärkande drag för sjöfartsbranschen.....	50
6.3 Karakteristik för sträckan Strömstad - Sandefjord.....	51
6.4 Kundens allmänna uppfattning om service och kvalitet	52
6.5 Nuvarande tjänsteutbud på linjen Strömstad – Sandefjord	54
6.6 Önskvärt tjänsteutbud på linjen Strömstad – Sandefjord.....	57
Kapitel 7. Tjänsteutveckling i sjöfartsbranschen	60
7.1 Kunden är kung och företaget är dess tjänare.....	60
7.2 Vikten av tjänstekvalitet och kundvärde	61
7.3 Vikten av korrekt marknadssegmentering	63
7.4 Vikten av kundmedverkan vid uppnådd branschmognad.....	66
7.5 Vikten av, samt förslag till, vidareutveckling av NSD- modeller	68
Kapitel 8. Rekommendationer och avslutande reflektioner	71
8.1 Teoretiskt bidrag.....	71
8.2 Förslag till vidare forskning	72
8.3 Förslag till kunddriven tjänsteutveckling på den undersökta sträckan.....	73
8.4 Diskussion kring uppsatsens ämne och avgränsning.....	76
8.5 Diskussion kring val av metod	77
8.6 Diskussion kring uppsatsens trovärdighet och relevans.....	77
8.7 Idésprutan Bertil får båten att tystna.....	78
Referensförteckning.....	80

Del I



Kapitel 1. Inledning

I det inledande kapitlet ges en bakgrund till uppsatsens ämne. Problemdiskussionen med problemformulering lyfts fram, vilka i sin tur lägger grunden till syftet. Uppsatsens upplägg tydliggörs i det avslutande dispositionsavsnittet.

1.1 En stunds vila på det blå...

Adam, Bertil och Caesar, tre barndomsvänner från Norrland, stångade sig brutalt fram i kön för att få tag i ett av kafeterians få fönsterbord. Utanför blåste vita gäss på havet och den norska staden Sandefjord försvann ut ur blickfånget. Bertil var vid gott mod eftersom arbetsveckan i Norge var avslutad. Adam, som åkte båten för andra gången samma dag, var munter han med. Caesar däremot var sur och vrång, och till synes ganska ointresserad av att prata med Adam och Bertil, som han varken träffat eller talat med på ett par decennier.

A: Berätta Bertil, vad har du för dig i landet på andra sidan vattnet?

B: Ja, jag jobbar som fiskrensingsinspektör längs Norges ostkust, men med tanke på att min familj och jag valt att bo kvar i Sverige, så veckopendlar jag med båten. Varje fredag och söndag.

Att döma av Adams ansiktsuttryck var han nyfiken att få veta mer. Caesar som till synes surat färdigt började intressera sig för sina vänner och deras diskussion.

B: Men, berätta för mig vad ni gör nuförtiden och varför ni är på båten här och nu?

A: Ja, vad ska jag säga. Jag är en sån där Svensson fast utan familj, villa och hund. Jag sitter mest här för att fördriva tid och dessutom är det ju alltid trevligt att träffa människor. Precis som nu.

C: För mig är det första gången på färjan. Jag har hälsat på en släkting i Norge och orkade inte köra hela sträckan med bil via Oslo. Dessutom är jag trött, utarbetad och arg, efter en jobbig vecka med många motgångar.

Fortsättning följer...

1.2 Introduktion

I och med framväxten av tjänstesamhället har fokus i allt större utsträckning flyttats från produkt till tjänst. På så vis har tjänsteutveckling som begrepp och fenomen givits utrymme i vetenskapliga sammanhang. Teorier rörande utvecklande av nya tjänster är i många fall en direkt överföring av produktutvecklingsprocesser, men då tjänster till hög grad skiljer sig åt från produkter är det tydligt att detta kan ha en negativ effekt på resultatet för nya tjänster.

Vad service är och hur tjänster skapas är subjektivt betingat och förutsätter en förståelse för tjänstens logik. Som studenter vid Magisterprogrammet för Service Management har vi intresserat oss för, och erhållit kunskap om, tjänstens logik och dess komplexitet. Vi har gång på gång blivit uppmärksammade på att tjänstens karaktär i allra högsta grad skiljer sig från en produkts. De största skillnaderna grundar sig på tjänstens opåtaglighet, det faktum att den inte kan lagras samt att den produceras och konsumeras vid ett och samma tillfälle. Från en gång till en annan upplevs och ser tjänsterna olika ut, mycket beroende av att kunden med individuella referensramar oftast är initiativtagare och medproducent av tjänsten och dess utformning. Därmed inverkar kunden vid tjänsteutformning och hur tjänstens kvalitet uppfattas.

Vi anser att det i utvecklingen mot ett tjänstesamhälle krävs att tjänsteföretag lyckas skapa kundvärde snarare än att distribuera det, vilket förutsätter att kunden är en aktivt medspelande aktör i servicemötet. Det gäller för företag att på en och samma gång utbilda och dra lärdom av kunden i processen, och då alltfler marknader tenderar att mogna, med större tillgång än efterfrågan, innebär detta en svårighet för företag att hitta nya kunder. Konsekvensen blir att det för företaget blir allt viktigare att behålla de befintliga kunderna¹.

1.3 Problemdiskussion

Att kunna möta marknadens förändringar och kontinuerligt utföra förbättringar är en förutsättning för att överträffa kundens förväntningar. Vilka modeller finns för tjänsteutveckling? Hur kan, enligt teorierna, nya tjänsteutbud bättre matcha efterfrågan och samtidigt leva upp till de förhoppningar som kunderna har på det nya utbudet? Vilka aspekter anser teoretikerna vara viktiga inom mogna marknader, där utbudet överstiger efterfrågan? Utifrån denna bakgrund har

¹ jfr Grönroos, Cristian (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi

vi valt att undersöka och analysera hur en bättre balans mellan utbud, efterfrågan och förväntningar i en mogen bransch, kan uppnås. Detta kommer att göras med fokus på servicebranschen i allmänhet och den mogna och traditionella sjöfartsbranschen i synnerhet, där undersökningen kretsar kring vilka drivkrafter och influenser företag bör fånga upp.

En av Service Managementområdets förespråkare Christian Grönroos², pekar på att det är mer lönsamt att behålla befintliga kunder än att locka till sig nya, vilket ter sig än viktigare inom en mogen bransch med låg utvecklingspotential. Han hävdar även att nya tjänster inte behövs för att erbjuda kunderna ökat mervärde. Men gäller detta även för mogna branscher där utbudet överstiger efterfrågan och där utvecklingspotentialen är begränsad? Att kunna behålla befintliga kunder samtidigt som nya attraheras inom en sådan bransch, fordrar att tjänsteutbudet utvecklas och relationerna förbättras. Med hänsyn till denna problematik tar uppsatsen avstamp i att undersöka parallella möjligheter för att skapa ett erbjudande som bättre tillgodoser kundernas behov och önskemål inom en mogen bransch, samt hur tjänsteutvecklingen bör gå till.

Inom marknadsföringslitteraturen finns idag en mängd uppslag rörande produktutveckling. Dessa talar till stor del om arbetet med produktutveckling som ett projekt, med avgränsade steg som bygger på varandra, vilket underlättas av produktens påtaglighet och lagringsbarhet. Kunden står som slutkonsument först efter det att produkten är tillverkad och lanserad³. Vad det gäller teorier rörande utveckling av nya tjänster, är dessa däremot ej lika utbyggda. Många av dem är en anpassning till tjänsteutveckling utifrån modellerna för produktutveckling, vilket djupare presenteras och diskuteras i kapitel 5.

Service är aldrig statiskt utan måste ständigt utvecklas och förbättras. I och med att kunden utgör en del av tjänsten är vår strävan att inta ett kundperspektiv och att se till nya marknadsmöjligheter för att skapa ett tjänsteutbud applicerbart inom mogna branscher. Detta innebär inte att vikten av ekonomiska aspekter bör negligeras, men för uppsatsens relevans och fokus ges detta perspektiv mindre utrymme. Att se till helheten är naturligtvis en förutsättning, men i enlighet med uppsatsens omfång och inriktning ställs kundperspektivet i fokus.

² 2002

Vid insamlandet av material, rörande marknadskrav och kundbehov, vilket utgör underlag för framtida tjänsteutformning, bör kunden vara den mest framträdande gestalten. Av intresse för uppsatsen blir således att undersöka vilka aspekter inom en mogen bransch med en mättad efterfrågan som påverkar kundernas önsknings. Hur kan företag lyssna av befintliga och potentiella kunder för att finna dessa affärsmöjligheter? Problemformuleringen som ligger till grund för syftet lyder enligt följande: *hur kan tjänsteutveckling bedrivas i en mogen bransch?*

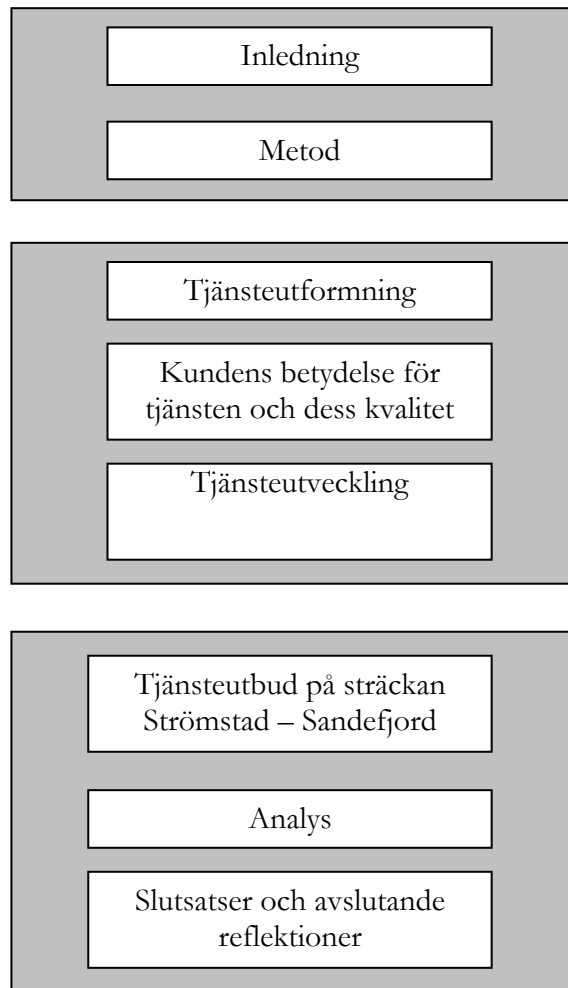
1.4 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera tjänsteutveckling inom en mogen bransch.

1.5 Uppsatsens disposition

Uppsatsen är schematiskt indelad i tre olika delar, där Del I innehåller inledning samt metod. Del II utgör uppsatsens teoretiska referensram och Del III innehåller presentation av empiri, analys samt slutsats och avslutande reflektioner, se figur 1.1. Anledningen till att vi dedikerat kapitel 3 till att handla om tjänsteutformning, kapitel 4 till kunden och kapitel 5 till interaktionen däremellan, beror på att tjänsteutveckling fordrar en uppdaterad bild av kunden och dennes önskemål för att tjänsten och dess utformning ska bli rätt formgiven. För att analysen ska bli tydligt inriktad på kunddriven tjänsteutveckling, är avsikten att från kapitel 3 medtaga förståelse för grundläggande skillnader mellan tjänste- och produktutformning. Eftersom tjänstens speciella utformning har betydelse för hur ett nytt tjänsteutbud utformas, bör detta tas i beaktande i utvecklingsprocessen. Även det faktum att kunden är med och utformar tjänsten, samt att det är kunden som avgör huruvida dess kvalitet är hög eller låg, är viktiga variabler att ta hänsyn till i tjänsteutformningen. Detta knyts an i Del III, där det empiriska materialet presenteras i kapitel 6 och analyseras utifrån den teoretiska ramen i kapitel 7. Tillsammans mynnar detta ut i kapitel 8 där det teoretiska bidraget ges utrymme, tillsammans med förslag till vidare forskning och nytt tjänsteutbud samt diskussion kring uppsatsen, dess metod och trovärdighet.

³ Zhang, Jun; Chai, Kah-Hin & Tan, Kay-Chuan (2005) *Applying TRIZ to Service Conceptual Design: An Exploratory Study*. Creativity and Innovation Management. Vol. 14. No 1.



Figur 1:1. Uppsatsens disposition

- Kapitel 1: Det inledande kapitlet innehåller en presentation av ämnet, problemdiskussion och uppsatsens syfte. Avslutningsvis tydliggörs uppsatsens upplägg i dispositionsavsnittet.
- Kapitel 2: Metodkapitlet innehåller en redogörelse för den vetenskapliga ansats som används i studien. Vidare redogörs för vilket tillvägagångssätt vi använt oss av i utförandet av arbetet. En modell presenteras som åskådliggör uppsatsprocessens olika delar och deras påverkan på varandra.
- Kapitel 3: Det första teoretiska kapitlet beskriver tjänstens utformning, tjänstekarakteristika samt tjänstemarknadsföring. Dessutom behandlas begreppet servicekvalitet och vilken betydelse detta har för tjänsten.
- Kapitel 4: Detta kapitel behandlar teorier rörande kundorientering, kundtillfredsställelse samt service ur ett kundperspektiv.

- Kapitel 5: I det femte kapitlet framförs teorier kring tjänstekvalitet och tjänsteutveckling. För att möjliggöra djupare teoribehandling vävs kapitel 3 och 4 samman och utvecklas i detta kapitel och avslutas med kritik kring de modeller som idag finns.
- Kapitel 6: Den empiriska undersökning presenteras via ett antal delar, vilka bygger på de teoretiska kapitlena. Tillsammans med den teoretiska referensramen utgör materialet grunden för uppsatsens analys och slutsatser.
- Kapitel 7: I kapitel 7 analyseras det teoretiska såväl som det empiriska materialet, där kritiska framgångsfaktorer för tjänsteutvecklingen lyfts fram. Befintliga teorier och modeller vidareutvecklas som en följd av den begränsade mängd forskning som är gjord inom området.
- Kapitel 8: I detta kapitel presenteras studiens slutsatser och rekommendationer ges för tjänsteutveckling i en mogen bransch. Kritik lyfts fram för nuvarande modeller och uppsatsens presenterade resultat visar på varför de är allt för schematiska.

Kapitel 2. Metod

I metodkapitlet presenteras de metoder och angreppssätt som ligger till grund för arbetet. Läsaren får ta del av hur vi gått till väga för att samla in det teoretiska samt det empiriska materialet. Uppsatsen uppbyggnad och delarnas påverkan på varandra presenteras i en modell, för att illustrera arbetssättet och strukturen för arbetet. På så vis skapas förståelse för processen som helhet och läsaren ges möjlighet att bedöma uppsatsens tillförlitlighet.

2.1 Summering av metodval

Valet av metod gjordes utifrån det problemområde som undersökningen grundar sig på. Då uppsatsens syfte är att utföra en undersökning av tjänsteutveckling i en mogen bransch, ansåg vi teoretiska studier kombinerat med en fallstudie vara mest lämpad, för att se hur teori och verklighet överensstämmer. Främst berodde detta val på att området till dags datum inte är utforskat och att det därmed inte finns liknande studier gjorda, vilket gjorde en fältstudie nödvändig.

För att erhålla en helhetsbild av vad tjänsteutveckling är och hur den bör vara utformad, genomfördes inledningsvis litteraturstudier. Därigenom kunde vi identifiera vilka teorier som var värdefulla för att förklara och analysera tjänsteutveckling i en mogen bransch. Som komplement till teorin genomfördes empiriska studier. Eftersom avsikten var att kartlägga och analysera outtalade och till viss del omedvetna uppfattningar om gällande tjänsteutbud, uteslöt vi en kvantitativ undersökning. Den fallstudie av kvalitativ karaktär som utfördes, ansåg vi vara lämplig för att se hur realiteten motsvarar teorin, med syftet att undersöka och förklara fenomenet tjänsteutveckling inom en mogen bransch. Den kvalitativa ansatsen medför att det är respondenternas åsikter och uppfattningar som vi ämnar analysera, vilket i sin tur innebär att kvantiteten tillfrågade är av sekundär art. Fallstudien utfördes genom att närmare analysera färjetrafiken mellan Strömstad i Sverige och Sandefjord i Norge. Anledningen till att denna sträcka fick utgöra underlag för uppsatsen beror på att branschen i allmänhet samt rutten i synnerhet anses uppnått mognadsstadiet, vilket är en del av syftet. Dessutom utgjorde avgörande faktorer utformningen av nuvarande tjänsteutbud, avsaknaden av andra aktörer på samma linje

samt det mättade kundunderlaget. Fallstudien utfördes även till stor del beroende av att litteraturen är relativt outforskad inom området.

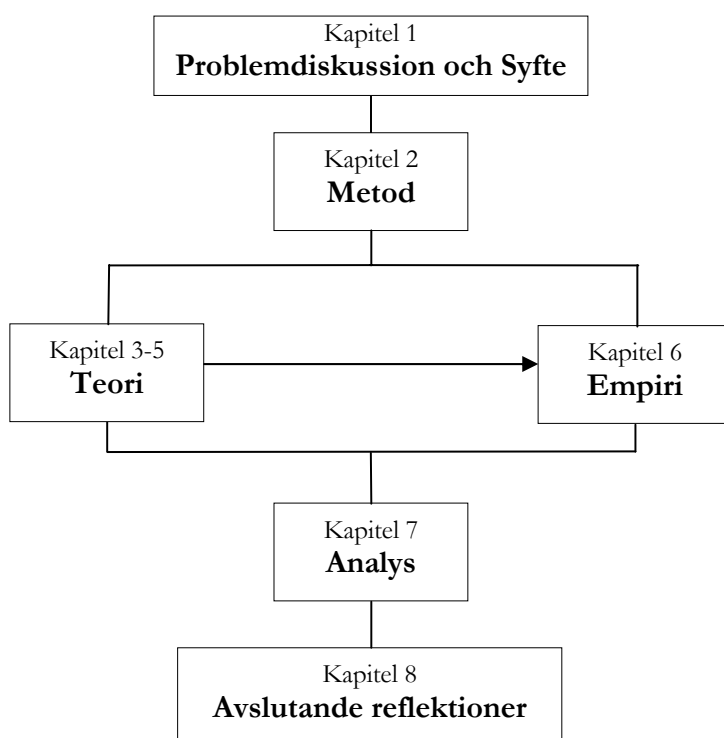
För att erhålla en översiktlig insyn i den specifika bransch vi valt att undersöka, genomfördes två djupintervjuer, där varje enskild informant representerade olika intressen och aktörer. Den empiriska informationen insamlades främst utifrån ett kundperspektiv, där kundintervjuer, fokusgrupper med kunder och observationer av kundbeteenden genomfördes. Genom tolkningen av det empiriska materialet, inom den teoretiska referensramen, anser vi även kunna ge ett bidrag till befintlig forskning. I de situationer då vi uppfattat existerande teorier knapphändiga, har de empiriska studierna givits mer utrymme. Eftersom mycket av litteraturen dessutom härstammar från USA, menar vi att den bitvis är svåröverförbar till rådande skandinavisk kontext.

Vad det gäller medtagna modeller återges dessa i mångt och mycket i originalversion, vilket innebär att några presenteras med engelska begrepp och andra med svenska. Anledningen till detta är dels att vi inte funnit någon lämplig översättning, och dels att vi avser att vara så tydliga som möjligt för att reducera risken för missförstånd. I de fall vi vidareutvecklat befintligt material eller skapat något nytt, har vi försökt att i största möjliga mån presentera underlaget utifrån gångbara svenska uttryck.

Vi är medvetna om att det finns olika tillvägagångssätt vid materialinsamling. Även om vår avsikt har varit att eftersträva en hög grad av reliabilitet, trovärdighet och validitet, kan dessa aspekter alltid ifrågasättas. Vad det gäller reliabilitet, det vill säga att olika forskare ska komma fram till samma resultat oberoende av varandra, är detta ej sannolikt, då vi valt ett kvalitativt förhållningssätt. Olika faktorer har inverkan på informanternas och respondenternas svar, och dessutom påverkas och formas såväl informanter som undersökare av den omgivning som omger dem, vilket även kan ha effekt på vinklingen av det insamlade materialet och således även giltigheten. Exempelvis ägde intervjuerna rum på respondenternas arbetsplats, vilket kan ha medfört en avslappnad atmosfär för de intervjuade och således en positiv inverkan på intervjusituationen. Genom att triangulera de olika metoderna anser vi emellertid att vi förstärkt studiens reliabilitet. I enlighet med inställningen till arbetet och avsikten att kunna lägga fram en trovärdig och generaliserbar uppsats, har vi processen igenom varit medvetna om att resultaten vi framlägger ska kunna motiveras som trovärdiga genom omfånget av den empiriska studien. Den

begränsade tidsaspekten kan inverka på resultatet såtillvida att detta ej kunnat testas. Genom att förankra den empiriska och den teoretiska studien, samt att genomgående integrera uppsatsens olika moment, anser vi att validiteten är hög.

Uppsatsens olika moment har om vartannat integrerats och assimilerats, även om vissa faser bitvis genomförts fristående från de andra. Vidare i metodkapitlet beskrivs dessa faser var för sig för att lättare åskådliggöra tillvägagångssättet för läsaren. Figur 2:1 beskriver uppsatsens uppbyggnad.



Figur 2:1. Uppsatsens uppbyggnad, egen modell

2.2 Teoretisk studie

För att förbättra vårt kunskapsfält inom ramen för uppsatsen, inleddes den teoretiska processen med litteraturstudier. Den teori vi bestämde oss för att använda bestod av litteratur och vetenskapliga artiklar inom ämnet tjänsteutveckling, samt därtill påverkande forskningsbegrepp såsom tjänsteutformning, tjänsters logik och tjänstekvalitet. Då kvalitetsbegreppet är av stort intresse inom tjänsteforskning och kunden har en avgörande roll i uppfattningen av det, valde vi att se på tjänsteutveckling ur kundens perspektiv och utifrån dennes referensram.

Vi insåg att insamlingen av teori inte kunde avgränsas tidsmässigt, då det i analysfasen uppkom nya infallsvinklar. Detta fordrade ny inläsning, och på så sätt breddades teorin samtidigt som den blev djupare och mer skarpsinnig. Nya resonemang utvecklades och teoristudierna kan således betraktas som en fortlöpande och utvecklande process. Den teoretiska insamlingen låg till grund för den empiriska undersökning som utfördes, på så vis att vi kunde smalna av ämnet och koncentrera oss på att ställa de rätta frågorna och undersöka de rätta områdena. Dessa frågor, som nämndes i inledningskapitlet, har efter insamlandet av teorin utvecklats och spetsats till i slutet av kapitel 5.

2.3 Empirisk studie

För att erhålla större förståelse för fenomenet tjänsteutveckling valde vi att utföra en fallstudie, till stor del på grund av den bristande forskning som hittills publicerats. För att besvara uppsatsens syfte var det nödvändigt att utföra denna inom en bransch där marknadsmognad föreligger. Valet föll på linjen mellan Strömstad i Sverige och Sandefjord i Norge, vilken uppfyllde de krav vi ställde. Sjöfartsbranschen föreföll vara ett naturligt val av flera olika anledningar, inte minst för att branschen har en lång historik såväl nationellt som internationellt, vilket underlättar insamlandet av empiri. Även det faktum att branschen i allmänhet och linjen i synnerhet uppvisar tendenser av marknadsmognad avgjorde valet.

Den empiriska studien har vi avsiktligt försökt göra bred, då teoretisk litteratur inom området i många fall saknas. För att skapa djupare förståelse för fenomenet samt för att kunna undersöka personella reflektioner och uppfattningar, anser vi att ett kvalitativt förhållningssätt är att föredra. Vi valde att triangulera insamlingsmetoderna för att öka trovärdigheten. Härfter presenteras en schematisk tabell (2:1) över valda metoder samt fördelningen inom respektive, som följs av en närmare beskrivning av respektive metodval:

Djupintervjuer	2 stycken (3 respondenter)
Kundintervjuer	203 stycken
Fokusgrupper	2 stycken med 8 respektive 7 deltagare
Observationer	Av generell karaktär ombord på färjorna

Tabell 2:1. Fördelning av empiriskt insamlat material

2.3.1 Djupintervjuer

För att få övergripande kunskap om branschen och dess nuvarande tjänsteutbud intervjuades Per A Sjöberger, chef för branschavdelningen på Sveriges Redareförening, på huvudkontoret i Göteborg. För att fånga upp det tjänsteutbud som idag erbjuds på den specifika linjen, genomfördes även en intervju med terminalchef Margareta Fredriksson och marknadsansvarig Peter Datek på Color Line i Strömstad. Dessa informanter intervjuades under ett och samma tillfälle, vilket kan ha haft en negativ effekt, då de kan ha blivit hämmade att svara spontant. Å andra sidan kan det även ha haft en positiv effekt såtillvida att de utvecklade varandras resonemang, vilket ledde till en djupare och mer heltäckande bild av fenomenet. Dessa bistod båda med viktig information om den marknad vi valt att undersöka. Ett semistrukturerat tillvägagångssätt vid djupintervjuerna ansåg vi mest lämpat, då vi önskade en öppen dialog med informanterna. Följdfrågor gavs således utrymme även då teman och intresseområden formulerats på förhand. Uppsatsens båda författare närvarade vid intervjutillfällena, för att reducera risken för feltolkningar av information samt för att möjliggöra en skarpare analys. Intervjuerna bandades och varade 75 respektive 95 minuter.

Vår förhoppning med djupintervjuerna var att generera fyllig information, dock inte nödvändigtvis likartad. Eftersom informanterna har olika kompetens och erfarenhetsbanker, samt med hänsyn till att vi önskade få ut så mycket information som möjligt, utformades de semistrukturerade intervjuguiderna olika⁴. Gemensamt var dock att vi ville få en djupare insikt om undersökningsfenomenet, samt skapa förståelse för vilken efterfrågan kunderna har och huruvida det utbud som erbjuds står i proportion till kundernas behov, ur aktörernas synvinkel. Vår strävan var att undersöka detta och sätta det i relation till kunderna uppfattning för att se om detta stämmer överens.

2.3.2 Kundsamtal

Då tjänsteutveckling skiljer sig från produktutveckling, såtillvida att kunden är en medverkande aktör i tjänsten, ansåg vi det naturligt att utföra kundintervjuer/samtal och på så sätt sätta på sig kundens glasögon. Poängen med dessa samtal var att se till vilka behov som kunderna ansåg sig ha för att sätta detta i relation till vad som erbjöds för att tillmötesgå dessa. Tillvägagångssättet vid kundsamtalen kan sedermera indelas i två olika undersökningar, där nuvarande kunder, med

⁴ Se bilaga 1 och 2

en uppfattning om tjänsteutbudet, bildar en grupp. Dessa samtal genomfördes i Strömstad och i Sandefjord, samt ombord på färjan däremellan. Den andra kategorin av kunder utgörs av de människor som inte använder sig av tjänsten, och utfördes till största delen i Göteborg. En förförståelse för och en åsikt om undersökningsobjektet kan ändå föreligga, vilket gör indelningen än mer intressant. Vår ambition var således att undersöka hur denna grupp uppfattar dagens utbud samt om de kan tänkas bli potentiella köpare om förändrat tjänsteutbud förekommer. Utifrån de samtal som utfördes var avsikten att få fram de attityder som finns kring tjänsteutbudet. Rådande uppfattningar är på så sätt det som ligger till grund för de olikutformade formulärens av berättarkaraktär⁵. Vi är medvetna om att skilda formulär inte alltid är önskvärda, men då vi värdesatte att kunderna berättade relativt fritt om den personliga inställningen till tjänsten, var en formulerad enkät med färdiga svarsalternativ, ej att föredra. I tabell 2:1, som presenterades ovan, är de två grupperna till antalet sammanslagna. Materialet som presenteras i kapitel 6, är en sammanställning av de mest frekvent förekommande svaren. Vi valde att inte kvantifiera dessa, då vi upplevde en stor mängd av vitt skilda svar som var problematiska att kategorisera.

Urvalet av respondenter är inte enbart baserat på kategoriseringen tjänsteköp, utan både geografisk och demografisk spridning är utmärkande variabler. Undersökningen genomfördes på det svenska och det norska fastlandet, samt ombord på båtarna mellan Strömstad och Sandefjord. Bortsett från ovan nämnda urvalskriterier är underlaget slumpmässigt utvalt. En generell uppfattning om kundens inställning var önskvärd, samtidigt som en bred respondentgrupp eftersträvades. Vid insamlandet och utfrågningen av kunderna var det sju stycken som avböjde att svara, vilket innebar 210 tillfrågade. Siffran i sig är av mindre betydelse då vi uppfattade en trend i svaren redan efter cirka 150 utfrågade. För att säkerställa validiteten valde vi dock att utföra ytterligare drygt 50 samtal. Vad respektive tillfrågade respondent svarade redovisas inte med hänsyn till att vi inte anser att detta är det relevanta i sig, utan tendenser i svaren var det vi sökte och sedermera analyserade. Således är det inte kvantiteten 203 som utgör underlag för resultat utan de olika åsikter och attityder som frambringats.

⁵ Se bilaga 3 och 4

2.3.3 Fokusgrupper

I samband med överfarten mellan destinationerna Strömstad i Sverige och Sandefjord i Norge, genomfördes även samtal i fokusgrupper. Urvalskriteriet baserades på förfrågan ombord på båten och vår målsättning var att skapa dynamiska och lätthanterliga grupper. Vi önskade en gruppstorlek lämpad för givande diskussioner, men ändå inte större än att alla gruppmedlemmar fritt kunde uttrycka sin åsikt. En blandning av såväl svenska som norska medborgare eftersträvades. Samtalen tog närmare en timme vardera och bandades. De leddes av en av uppsatsgruppens två medlemmar, medan den andra antecknade samt observerade utmärkande beteenden. Inför dessa gruppdiskussioner hade vi utformat ett antal teman, snarare än detaljfrågor för att ej styra samtalen alltför mycket. Temana berörde associationer kring service, nuvarande tjänsteutbud, samt förändringsförslag till tjänsteutbud.

Genom att i inledningsskedet av varje tema undvika att ställa specifika frågor upplevde vi att vi kunde fånga in tankar om tjänsteutbud på ett bredare plan än vid kundintervjuerna, eftersom samtalen blev mer av diskussionskaraktär. Nya perspektiv, åsikter och infallsvinklar utvecklades, vilket vi upplevde som oerhört värdefullt vid insamlingen av det empiriska materialet. Vid vissa tidpunkter då vi upplevde att respondenterna behövde hjälp på traven, ställdes de frågor som återges i guiden för fokusgrupperna⁶.

Då vi valde att blanda deltagare upplevde vi att respondenterna inte givet kände sig trygga med andra deltagare. Vår ståndpunkt är ändå att fokusgrupperna var nödvändiga att utföra, för att kunna gå på djupet med de åsikter som genererats vid kundintervjuerna. Eftersom vi presenterade oss själva och vad uppgiften ämnade leda till på svenska, kan detta ha påverkat osäkerhetskänslan hos de norska gruppmedlemmarna. Den uppsatsskribent som agerade gruppleddare talade sedan svenska, vilket även detta kan ha påverkat såväl informantens som observatörens förståelse för innehållet i diskussionen. Förutom ovannämnda aspekter anser vi inte att språket i sig utgjorde en barriär för samtalets fortgång och utveckling. Vi är medvetna om att användning av fokusgrupper som metod fordrar erfarenhet, men genom att båda skribenter närvarade, den ena som aktör och den andra som observatör, ansåg vi att svårigheten vid användandet av tekniken gick att bemästra.

⁶ Se bilaga 5

På grund av att vi undersökt attityder och känslor finns det en viss problematik i att kvantifiera resultatet i fokusgrupperna. Olika begrepp kan ha en annorlunda innebörd för respektive deltagare. Därmed har resultatet från den empiriska undersökningen presenterats utifrån våra tolkningar av samtalen, genom att vi beskriver frekvent förekommande svar utan att nämna hur många av de tillfrågade som sade vad. Dessa har, i de fall vi funnit det befogat, även illustrerats med hjälp av citat som understrukt kundernas uppfattningar.

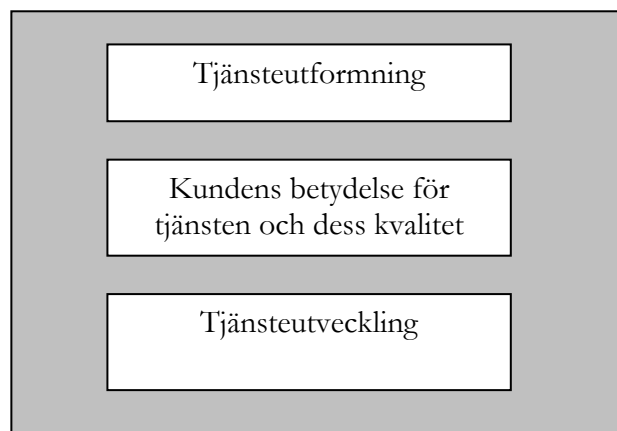
2.3.4 Observationer

Ombord på färjan mellan Strömstad och Sandefjord utfördes observationer över tjänsteutbud och kundbeteende. Vi önskade uppnå en förståelse för hur kunderna attraherades av det utbud som erbjöds, genom att se det rörelsemönster som passagerarna uppvisade. På så sätt anser vi att vi fick en rimlig bild över vilka tjänster kunderna nyttjade och huruvida de stod i relation till de tjänster som kunderna uppgav att de använde sig av och efterfrågade. Observationerna utfördes dessutom på två olika båtar på den undersökta sträckan vid två olika tillfällen, helgdag och vardag. På så sätt kunde jämförelser göras och skillnader noteras.

Sammanfattningsvis upplevde vi tydliga skillnader i svaren som vi sedermera kunde kategorisera och erhålla djupare förståelse för redan i tidigt insamlingskede, framförallt via momenten fokusgrupp och observation. Som ett led i denna insikt samt för att underlätta analysen, kategoriserades nuvarande och potentiella kundgrupper. Fältstudien utfördes därigenom både på helgdag och på vardag, vilket medförde skillnader i svaren.

Detta avslutar Del I av uppsatsen. Utifrån bakgrund och problemdiskussion har uppsatsens syfte och disposition presenterats. Därefter har tillvägagångssätt samt akademiskt förhållningssätt framlagts. Del II redogör för den teori utifrån vilken empirin, analysen och slutsatserna formuleras. Inledningsvis kommer ett avsnitt om *tjänsters utformande* läggas fram, då vi anser att detta utgör en viktig komponent att beakta i utformandet av ett nytt tjänsteutbud. Därefter följer ett kapitel dedikerat till *kunden* och dess inverkan på tjänsten och tjänstens kvalitet. Den teoretiska referensramen avslutas med teorier och modeller om *tjänsteutveckling* samt kritik till dessa. Tillsammans kommer dessa partier lägga grunden för Del III.

Del II



Kapitel 3. Tjänsteutformning

I detta kapitel belyser vi tjänstens karakteristik och dess logik. Vi diskuterar tjänstens utformning och klargör förutsättning för densamma, med utgångspunkt i att dessa företeelser ligger till grund för förståelsen kring tjänsteutveckling. Slutligen klarläggs även vilka egenskaper tjänsten besitter inom en mogen bransch.

3.1 Tjänstens beskaffenhet och logik

Tjänstens karakteristik har, i utvecklingen mot ett tjänstesamhälle, blivit alltmer komplex. Övergången från ett produktionssamhälle till ett tjänstesamhälle skiljer sig åt mellan och inom marknader och expansionen av tjänstesektorn tenderar numera att fokusera alltmer på kunskaps- och informationsintensiva tjänster⁷. För att vara konkurrenskraftig på konsumentmarknaden måste företag i allt större utsträckning kunna erbjuda skräddarsydda lösningar som skall upplevas av kunden. Fokus har flyttats från massproduktion och standardiserade produkter, till individanpassade och personliga erbjudanden⁸.

Att definiera ordet tjänst anser forskare vara både omöjligt och många gånger onödigt. Både Gummesson och Grönroos menar att det är viktigare att acceptera begreppet ”tjänst” som ett *fuzzy concept*, då konceptet är så problematiskt att grova definitioner måste godtas. Genom att acceptera detta förhållningssätt och istället fokusera på tjänsters olika karaktär, kan en tjänst beskrivas som en kundupplevelse eller en kedja av värdeskapande aktiviteter⁹.

Företeelsen tjänst skiljer sig på många sätt från beskrivningen av en produkt, inte minst vad det gäller immaterialitet, heterogenitet, samproduktion och lagringsbarhet. Detta innebär att tjänster vanligtvis är mer eller mindre abstrakta och att de produceras, levereras samt konsumeras vid ett och samma tillfälle. Tjänstelogik förutsätter dessutom många gånger att kunden är medproducent och i samband med att tjänster skiftar karaktär, skiljer sig tjänsten åt i tid och rum¹⁰.

⁷ Arnerup-Cooper, Birgitta & Edvardsson, Bo (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

⁸ Mossberg, Lena (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur

⁹ Lindquist, Hans & Persson Jan E (1997) *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksambeter – En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Lund: Författarna.

¹⁰ Grönroos (2002)

Likväl som en tjänst skiljer sig åt från en situation till en annan, innefattar beskrivningen av ordet tjänst dessutom en skillnad vad det gäller betydelsen i sig. En tjänst kan, till sin natur, vara antingen enkel eller komplex samt standardiserad eller kundanpassad. Tjänsteköparna kan vara enskilda konsumenter eller företag och organisationer. Tjänsterna som dessa kundgrupper köper, kan vidare indelas i personrelaterade och personalintensiva, såsom exempelvis teaterföreställning, eller teknikrelaterade och personalextensiva, vilket är fallet vid exempelvis banktjänster via bankomat¹¹.

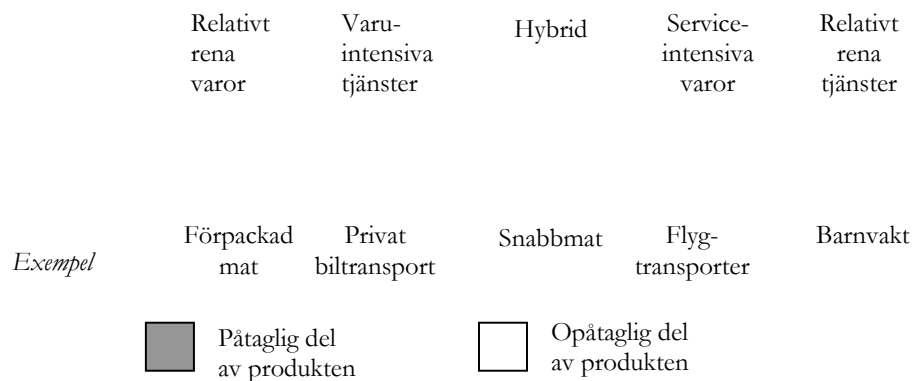
Grönroos inkluderar begreppen kärntjänst, stödtjänst och bitjänst vid beskrivning av fenomenet tjänst. Kärntjänsten är grunden för kunderbjudandet medan stödtjänster är tjänster som kan adderas till kärnerbjudandet för att göra det mer attraktivt och konkurrenskraftigt. Bitjänster avser de tjänster som krävs för att det för kunden skall vara möjligt att konsumera tjänsten¹². Som exempel till resonemanget kan en transport utgöra kärntjänsten, där bio kan innebära stödtjänsten ombord på färjan och incheckningsdisken fungerar som bitjänst.

Ett annat sätt att se på tjänstekarakteristik är att använda sig av Berry och Parasuramans modell över spektrum vara – tjänst (se figur 3.1). Nämnas bör att modellen är en vidare tolkning av Shostacks molekylmetafor, som bygger på att varor och tjänster kan liknas vid molekylliknande helheter. Beroende på *mängden* och *kombinationen* samt vad som omger *kärnan*, kan produktens grad av materialitet rangordnas. Berry och Parasuramans menar att ju mer opåtaglig denna *kärna* är, desto mer tjänst föreligger. Även om det i praktiken inte går att tala om helt rena tjänster, är exempelvis ett konsultuppdrag en renare tjänst än ett besök hos en frisör¹³. Indelningarna är oändliga, vilket tydliggör tjänstens kärna, det vill säga dess komplexitet¹⁴.

¹¹ Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998)

¹² Grönroos (2002)

¹³ Lindquist & Persson (1997)

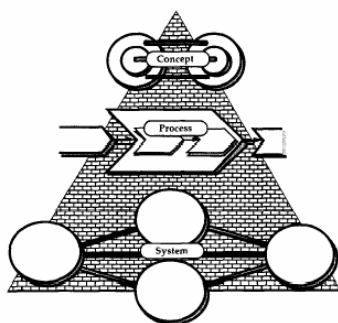


Figur 3.1 Vara – tjänst spektrum¹⁵. Egen översättning.

Från att ha beskrivit tjänsters beskaffenhet och logik ska härefter begreppet tjänstekonstruktion klargöras, vilket är en del av de tjänsteutvecklingsmodeller som presenteras i kapitel 5.

3.2 Tjänstekonceptet

Begreppet tjänstekoncept avser tjänstens målsättning, det vill säga de fördelar som tjänsten och dess olika deltjänster är avsedda att skapa. Tjänstekonceptet definierar krav på, samt utgör utgångspunkt för, förutsättningar för tjänstens tillkomst. Tjänstens förutsättningar kan i sin tur beskrivas utifrån en indelning av tre komponenter: *tjänsteerbjudande*, *tjänsteprocess* samt *tjänstesystemets resurser och struktur*¹⁶. I figur 3:2 presenteras den integrerade modellen som tydliggör beroendeförhållandet mellan delarna. Därefter kommer delarna förklaras var för sig. Den integrerade modellen ligger till grund för Edvardssons tjänsteutvecklingsprocess som presenteras i kapitel 5.



Figur 3:2. Tjänstens förutsättningar¹⁷

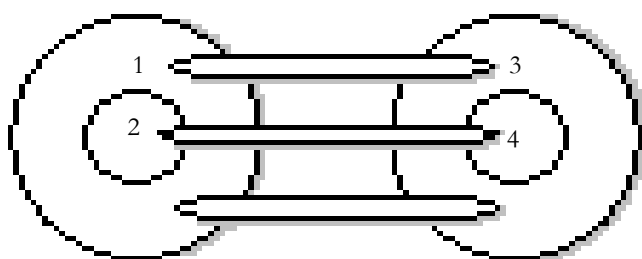
¹⁴ Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998)

¹⁵ Berry & Parasuraman (1991) i Lindqvist & Persson (1997), s. 118

¹⁶ Arnerup – Cooper & Edvardsson (1998)

¹⁷ Edvardsson, Bo (1997) *Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference*. International Journal of Production Economics. Vol. 52. No. 1-2. s. 40

Tjänsteerbjudandet (figur 3:3, överst i pyramiden i figur 3:2) anger vad som skall tillgodoses, det vill säga vilka kundbehov företaget bör fokusera på, samt hur det skall ske. Detta kan uttryckas i termer av kärn-, stöd, och bitjänst som beskrivs i avsnitt 3.1, samt primära och sekundära behov, se avsnitt 4.4. Erbjudandet är i sin tur beroende dels av tjänstesystemets resurser och struktur, dels av hur dessa kommer att nyttjas för att tjänsten ska kunna tillkomma. Förutom att erbjudandet måste matcha behov och förväntningar krävs att erbjudandet är realiserbart, kommunicerbart och konkurrenskraftigt¹⁸.



1. Secondary needs
2. Primary needs
3. Supporting service
4. Core service

Figur 3.3 Erbjudandets förmåga att tillgodose behoven¹⁹, egen bearbetning.

Den andra komponenten i tjänstekonceptet och förutsättningarna för det, är tjänsteprocessen (figur 3.4). Denna är en kedja eller kedjor av parallella eller sekventiella aktiviteter som krävs för att tjänsten skall genereras²⁰ och den förväntade rollfördelningen är klart definierad, vad det gäller kundens samt medarbetarens handlingsmönster²¹. Processen skapas i största delen av fallen på kundens initiativ och styrs till stor del på kundernas och medarbetarnas premisser. Detta innebär att företaget har begränsad eller ingen direkt kontroll över vad som sker i interaktionen, men måste ändå kunna ha uppsikt över den. För att generera en tjänst som motsvarar tjänstekonceptet är det nödvändigt att i detalj klargöra alla delar av processen så att kvalitet och produktivitet är medräknat från början²².

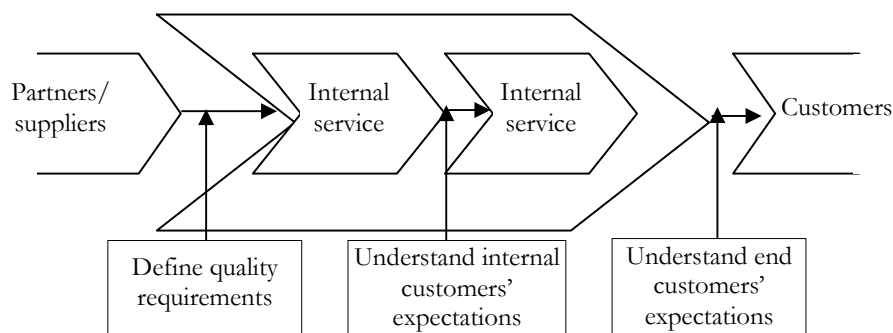
¹⁸ Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998)

¹⁹ Edvardsson (1997), s. 36

²⁰ Edvardsson (1997)

²¹ Arnerup – Cooper & Edvardsson (1998)

²² Edvardsson (1997)



Figur 3:4 Tjänsteprocessen²³

Under tjänsteprocessen nyttjas olika delar av tjänstesystemets resurser och struktur (se figur 3:5), vilka i sin tur bildar förutsättningar för processen. Systemet kan indelas i en interaktiv del (synlig för kunden) och en support- eller back office del (osynlig för kunden). I modellen markeras gränsen mellan de båda delarna av *line of visibility*. Tjänstesystemets resurser och struktur utgörs av företagets medarbetare, organisationens uppbyggnad samt de fysiska och teknologiska verktygen. Vidare influeras och styrs det av företagets affärsidé, strategi och målsättning. På samma gång har den interna infrastrukturen en påverkan, vilken består av resurser och kompetenser inom företaget samt distributionskanaler.

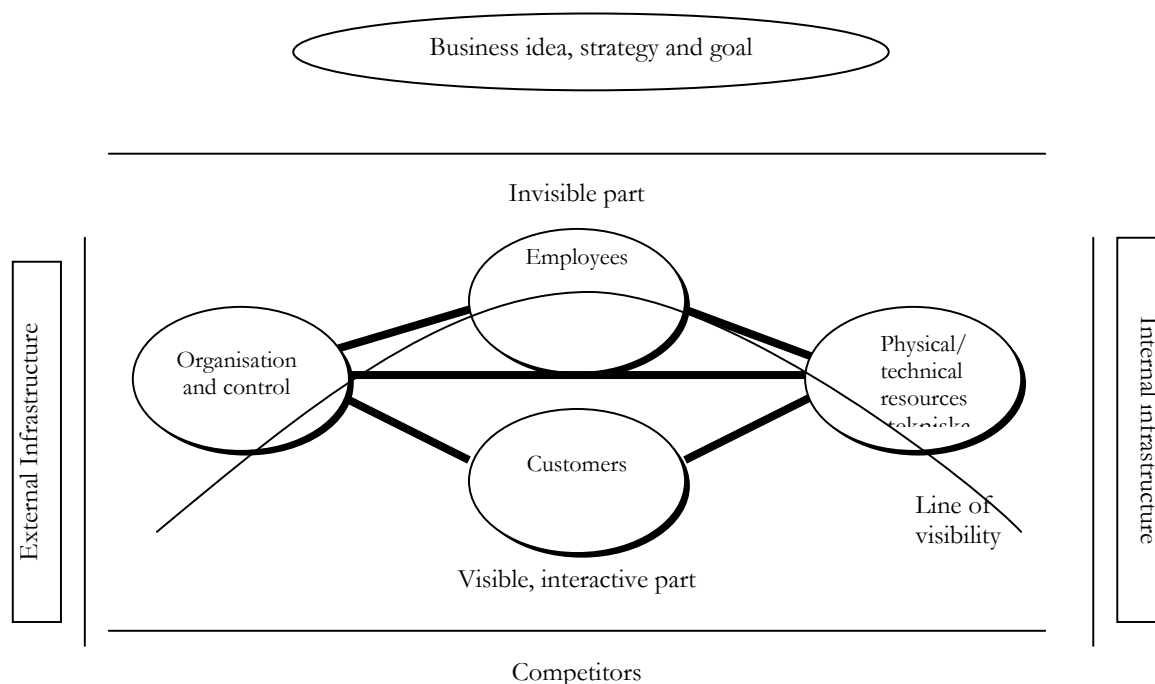
Slutligen inverkar den externa infrastrukturen, bestående av lagar och regleringar samt intensiteten hos konkurrenterna²⁴. För att kunna producera och konsumera en tjänst förutsätts dock att ett kunderbjudande finns och att en process genomfås, vilken är utformad utifrån de resurser och den struktur som finnes²⁵.

Hur tjänstekonceptets tre variabler (tjänsteerbjudandet, tjänsteprocess samt tjänstesystemets resurser och struktur) i sin tur interagerar sinsemellan samt hur de upplevs av kunden, avgör den slutgiltiga uppfattningen av den sammantagna tjänsten. För att undvika problematik i de ovan nämnda delarna inom begreppet tjänstens förutsättningar, måste en växelverkan råda där tjänstesystemet förändras och utvecklas i interaktion med de andra variablerna. Förmågan att paketera tjänster till tydliga och attraktiva tjänsteerbjudanden är nödvändigt i samband med tjänsteutveckling och tjänstemarknadsföring, vilket nedan illustreras i figur 3:5. I denna figur visas hur tjänstesystemet påverkas av olika komponenter, såsom de resurser som företaget har samt

²³ Edvardsson (1997) s. 39

²⁴ Edvardsson (1997)

vilken struktur som dessa kan nyttjas i. Företagets affärsidé, strategi och mål samt den externa och den interna infrastrukturen ligger indirekt, dock ej synligt, till grund för hur kundmötet genomfås. Till den synliga delen hör till viss del de anställda, organisationen samt de tekniska resurserna. Dessa är dock även osynliga till viss del, då kunden ej direkt möts av alla de komponenter som krävs för att en tjänst ska levereras²⁶.



Figur 3:5 Tjänstesystemets resurser och struktur²⁷.

3.3 Tjänstemarknadsföring

På senare år har allt fler forskare insett att marknadsföringens viktigaste syfte inte är att få till stånd enskilda transaktioner, vilket är fallet inom traditionell marknadsföring. Idag läggs istället vikt vid långsiktiga affärsrelationer, och strategisk nätverkspositionering har blivit allt viktigare. Att kunna hantera relationer på ett bättre sätt och att kunna ta tillvara på interaktionen mellan två eller flera parter, har flyttat fokus från transaktion till relation och nätverk. Priskänsligheten, vid den relationsorienterade synen på marknadsföring, är mindre i de fall kundlojalitet har byggts upp, genom att kunden givits mervärde. Intensiva kundkontakter och ett starkt kundåtagande

²⁵ Arnerup – Cooper & Edvardsson (1998)

²⁶ Åkerman, Kenneth (2004) *Servicekompassen – framgångsfaktorer för service i mästarklass*. Uppsala: Uppsala Publishing AB.

²⁷ Edvardsson (1997), s. 37

samt engagemang, är tydliga skillnader mellan den traditionella marknadsföringen av produkter och relationsmarknadsföring²⁸.

Vid beskrivning av traditionell marknadsföring, det vill säga transaktionsmarknadsföring, utgör marknadsföringsmixen ett grundelement och består av de fyra P:na; produkt, pris, plats och påverkan²⁹. Mixen beskriver de verktyg som används för att påverka försäljningen, och de fyra P:na representerar säljarens och inte köparens tankesätt³⁰. Utifrån ett relationsorienterat marknadsperspektiv ges således ingen rättvisande bild vid beskrivningen av de fyra P:na. Företag inom servicebranschen kan differentiera sin tjänst, och leveransen av den, genom att beakta ytterligare tre P; ”people”, ”physical environment” och ”process”. De relationer som skapas och de nätverk som genereras vid integration av de sju P:na, är de variabler som tillsammans uttrycker marknadsföring ur ett tjänsteperspektiv³¹.

Tjänstemarknadsföringen kan därmed betraktas som ett antal överlappande aktiviteter som var och en, men framförallt tillsammans, genererar signaler till kunden. Dessa signaler kommunicerar något, vilket i sin tur påverkar kundens uppfattning om tjänsten. Relationsmarknadsföringen betonar kundlojalitet medan transaktionsmarknadsföringen inte nödvändigtvis har någon ambition att fördjupa lojaliteten. De två olika synsätten bör dock inte betraktas som varandras motsatser utan snarare som komplement till varandra. Variabler såsom exempelvis pris är självfallet fortfarande av vikt, men bör i det nya perspektivet på marknadsföring kombineras med andra beståndsdelar, insikter och åtgärder på marknaden³².

Relationsmarknadsföringens framväxt och bekräftelse har skapat ett paradigmskifte inom marknadsföringen, från att tänka i termer av konkurrens och konflikter, till att tänka i termer av ömsesidigt beroende och samarbete. Tonvikt ligger på att behålla snarare än att skaffa nya kunder. Att lyssna på samt att lära av kunden, istället för att enbart kommunicera den egna produkten, innebär att företag blir effektivare och utvecklar en förståelse för de kundbehov som

²⁸ Kotler, Philip (1999) *Kotlers marknadsföring*. Malmö: Liber AB

²⁹ Kotler (1999)

³⁰ Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998)

³¹ Kotler, Philip, Bowen, John & Makens James (2003) *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River: Prentice Hall

³² Gummesson, Evert (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber Ekonomi

skall tillfredställas³³. Tonvikt ligger även vid att öka kundandelen snarare än marknadsandelen, det vill säga förmågan att finna produkter och tjänster som kan säljas till redan befintliga kunder³⁴.

En essentiell del av marknadsföringen i ett tjänsteföretag är på så vis att förstå hur erbjudandet skall utformas samt hur det skall presenteras för att attrahera kunden. Kunskap om kunderna måste insamlas och erbjudandet måste anpassas efter kundernas önskemål och behov. Att vara öppen gentemot kundens förväntningar är av vikt för att tjänstekvaliteten ska utvecklas i rätt riktning och vara utformade enligt vad kunden efterfrågar³⁵.

Från att ha beskrivit begreppet tjänst ur olika perspektiv, kommer nästa stycke att handla om vad som utmärker tjänsten i en mogen bransch, samt på vilket sätt tjänsteutformning påverkas.

3.4 Tjänstens karakteristik i en mogen bransch

Branshmognad uppstår då det sammanlagda antalet potentiella köpare redan är befintliga konsumenter av näringsens specifika produkter eller tjänster. Marknadsefterfrågan består på så sätt i huvudsak av återförsäljning till existerande kunder, och för att branschaktörerna ska kunna fortleva fordras lojala kunder med en hög återköpsfrekvens³⁶. På en mogen marknad är produkterna eller tjänsterna ofta av högsta kvalitet. Samtidigt som differentieringen sällan är utbredd, är graden av standardisering generellt sett hög. Vidare föreligger ingen snabb förändring av utbudet³⁷. Mognadsstadiet medför även vissa implikationer för ett företag att ta i beaktande i utvecklandet av verksamheten³⁸. Större uppmärksamhet bör i dessa branscher ges till kostnader, kundservice och marknadsföring³⁹.

Oberoende av bransch tenderar graden av standardisering att öka ju närmare mognadsstadiet tjänsten befinner sig. På förhand uppgjorda tjänster kräver många gånger även att kundprocessen i stor utsträckning är standardiserad. Flexibiliteten minskar och valmöjligheterna för kunden

³³ Kotlers, Philip (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*. Sundbyberg: Optimal förlag.

³⁴ Åkerman, Kenneth (2004) *Servicekompassen – framgångsfaktorer för service i mästarklass*. Uppsala: Uppsala Publishing AB.

³⁵ Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998)

³⁶ Thompson, Artur A. & Strickland, Alonzo J. (2001) *Strategic Management. Concepts and cases*. New York: McGraw - Hill.

³⁷ Porter, Michael (1980) *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

³⁸ Thompson (2001)

³⁹ Porter (1980)

reduceras. Lågkontakttjänster, som kan betraktas som tjänster där kontakten är liten mellan företag och kund, möjliggör standardisering i högre utsträckning än vid högkontakttjänster⁴⁰.

Det största strategiska misstaget ett företag kan begå i en mogen bransch är att kompromissa mellan låg kostnad, differentiering och fokusering, då detta kan leda till att strategin blir diffus och företaget blir *stuck in the middle*. Att förlora position gentemot konkurrenter och inte längre kunna erbjuda en tjänst som skapar tydliga associationer hos köparen, är ytterligare ett steg i den neråtgående spiral som då påbörjats⁴¹. Branshmognad kan däremot förutses och dämpas med exempelvis hjälp av ny teknologisk utveckling, produkt- eller tjänsteinnovation, samt andra drivkrafter som skapar förnyad efterfrågan⁴². Att lyckas erhålla långsiktig konkurrenskraft i en mogen bransch fordrar vanligtvis att företaget har en förmåga att finna och fokusera på växande marknadssegment, att differentiera sitt tjänsteutbud för att bättre matcha efterfrågan på marknaden eller att uppmana till att skapa en innovativ anda inom företaget. Som alternativ till ovanstående kan företag i denna situation även satsa på att inta ett kostnadsledarskap⁴³.

I nästa kapitel kommer kunden och dess betydelse för tjänstens utformning att belysas tillsammans med teorier om tjänstekvalitet ur ett kundperspektiv. Dessutom kommer kapitlet att beröra hur en mogen bransch inverkar på kunden och dess agerande.

⁴⁰ Arnerup – Cooper & Edvardsson (1997)

⁴¹ Thompson (2001)

⁴² Thompson (2001)

⁴³ Thompson (2001)

Kapitel 4. Kundens betydelse för tjänsten och dess kvalitet

I detta kapitel står begreppet kunden i fokus där kundens betydelse för tjänstens utformande och dess kvalitet belyses. Kundperspektiv, kundorientering och kundbehov utgör centrala begrepp, samt vilken roll kunden spelar för tjänsten på en mogen marknad. Begreppen och förståelsen för dessa fenomen kommer att vara dominerande i analysen av tjänsteutveckling, där kunden är en nyckelaktör.

4.1 Kund och kundvärde

En kund kan beskrivas som en person med olika behov och önskemål, vilka kan tillgodoses med olika typer av erbjudanden. Under senare år har kundbegreppet fått ett vidgat innehåll och avser alla mottagare av verksamhetens resultat i form av varor, tjänster och information. Den grundläggande uppgiften för företagsverksamhet är att få kunden att uppmärksamma produkten eller tjänsten, som därefter måste leva upp till förväntningarna hos kunden. Genom att betrakta kunden som en resurs kan företag skapa arbetsuppgifter och delprocesser där kunden interagerar med företaget. Denna strategi bäddar dock för att företaget blir mer beroende av kunden. Oavsett synsätt är ett företags framgång helt beroende av vad kunden tycker, vilket innebär att denna allt tydligare hamnar i centrum⁴⁴.

Viktigt att komma ihåg är att kunder inte köper varor eller tjänster, utan de fördelar som en vara eller tjänst genererar. Således är det essentiellt att se ur kundens perspektiv och försöka analysera den efterfråga som råder istället för det utbud som erbjuds. Genom att förstå att kunden köper lösningar som främjar den värdeskapande processen, totalförändras företagets syn på hur verksamheten skall bedrivas. Att skapa en uppfattning om vad kunden är villig att betala för, och på så sätt se på verksamheten utifrån och in, innebär att marknaden styr utvecklingen och dignitet genereras i kundens värdeskapande process⁴⁵. Även då marknadsorientering bör ske efter kundens karta, är det svårt att tillgodose alla behov. Då kundens önskemål som företag ämnar

⁴⁴ Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998)

⁴⁵ Grönroos (2002)

tillfredsställa ligger utanför kärnkompetensen i verksamheten, kan konsekvensen bli olönsamhet⁴⁶.

För servicetjänster ligger kundvärdet ofta nära själva utförandet av tjänsten och värdet av denna kan ofta lättöverskådligt jämföras med vad det skulle kosta att göra jobbet själv⁴⁷. Om kvalitet är det som finns i en specifik tjänst, så är värdet det som kunderna får ut av tjänsterna⁴⁸. Kundvärde inom servicetjänster innebär att avlasta kunden och skapa bekvämlighet. Tillgänglighet och vänligt bemötande utgör framgångsfaktorer och styrningen av servicetjänsterna är ofta standardiserade och rutinbaserade. Även då kundvärde kan upplevas som ett svårfångat begrepp, är riktmärket att kundvärde, ur kundens perspektiv, genereras om större fokus ligger på effekten än insatsen. Detta innebär att då både effekt och insats går att mäta bör effekten för kunden överstiga insatsen för företaget, likväl som insatsen för kunden att utföra tjänsten själv måste vara större och mer krävande än den effekt som genereras då någon annan utför samma arbete. Denna förståelse förutsätter att kundens behov och önskemål prioriteras, vilket förstärker resonemanget att det är omöjligt att prissätta efter kundnytta, då prissättning istället bör ta avstamp i kundupplevd nytta⁴⁹. Detta är en väsentlig del av den kundorientering företag bör arbeta utifrån, vilket behandlas i nästa stycke.

4.2 Kundorientering och kundtillfredsställelse

För att kunna utforma och erbjuda tjänster som tillfredställer kunders behov och önskemål behöver tjänsteproducerare förstå hur kunder väljer och utvärderar ett kunderbudande. Kundorientering betyder således att utveckla verksamheten med utgångspunkt i ett kundperspektiv, samt i det som skapar kvalitet och mervärde för kunden. Kundtillfredsställelse är nära kopplat till transaktioner eller utbyten mellan producent och konsument. Tillfredsställelse upplevs hos subjektet, det vill säga kunden, och påverkas av i vilken utsträckning dennes behov tillfredställs. De företag som ägnar mer tid och resurser åt sin marknadsandel än åt kundernas tillfredsställelse, begår ett misstag då marknadsandel är ett bakåtblickande mätsystem medan kundtillfredsställelse är ett framåtriktat. Om kundens tillfredsställelse minskar sjunker även

⁴⁶ Åkerman (2004)

⁴⁷ Ahrnell, Britt-Marie & Edman, Rolf (2002) *Att sälja och ta betalt för kunskap*. Malmö: Liber Ekonomi

⁴⁸ Hanan, Mack & Karp, Peter (1992) *Att tillföra värde som konkurrensmedel* ISL förlag AB i Ahrnell & Edman (2002)

⁴⁹ Ahrnell & Edman (2002)

marknadsandelen, och att generera nya kunder är generellt sett betydligt mer kostsamt än att tillfredsställa och behålla de befintliga, vilket framhäver vikten av att skapa kundnöjdhet⁵⁰.

Vanligtvis räcker det dock inte med att kundbasen är tillfredsställd, utan mervärde måste ständigt erbjudas. Genom att kontinuerligt försöka skapa mervärde uppstår dock en annan svårighet nämligen att vid upprepade tillfällen lyckas överträffa redan högt ställda förväntningar. Hur mycket mervärde kan ett företag skapa? Frågan är intressant och svaret är svårforcerat. Viktigt är att förstå att god kundorientering handlar om att behandla alla kunder omsorgsfullt, men inte nödvändigtvis på samma sätt⁵¹. Genom att förstå, respektera samt utgå från de behov, önskemål och krav som kunderna har, skapar företaget en kundorienterad profil. En tjänsteorganisation som har insikt i kundernas bedömningsgrunder och agerar utifrån dessa, både anpassar sig till kunden och anpassar kunden till företaget. Detta gör det lättare för tjänsteleverantören att förstå tjänsters logik som bygger på att kunden ofta har en central roll som medproducent samt avgörande betydelse för kvaliteten i serviceleveransen⁵², vilket är den aspekt som nu kommer att beröras.

4.3 Tjänstekvalitet ur ett kundperspektiv

Kvalitetsbegreppet inom serviceverksamheter är subjektivt betingat och det som räknas är den kundupplevda kvaliteten⁵³, vilket gör att företag bör definiera kvalitet på samma sätt som kunderna. Vad kunden upplever eller uppfattar, bör på så sätt vara utgångspunkt för mätningar av kvalitet inom serviceföretag och när tjänsteforskare diskuterar uttrycket kvalitet som något kundupplevt, ställs alltså kunden och dennes perception i fokus⁵⁴. Företags åtgärder för kvalitetsstyrning har ur ett kvalitetsbegrepp i huvudsak innebörden av att uppfylla eller överträffa kundens önskemål och förväntningar. Kundupplevd kvalitet likställs därmed ofta med kundtillfredsställelse⁵⁵.

Genom att se en tjänst som en kedja av värdeskapande aktiviteter och händelser, ges förutsättningar för att hög tjänstekvalitet ska kunna levereras. Dessa aktiviteter och händelser bildar en process, i vilken kunden till hög grad medverkar. Medverkan sker genom att kunden

⁵⁰ Grönroos (2002)

⁵¹ Jfr. Kotler (2003) och Grönroos (2002)

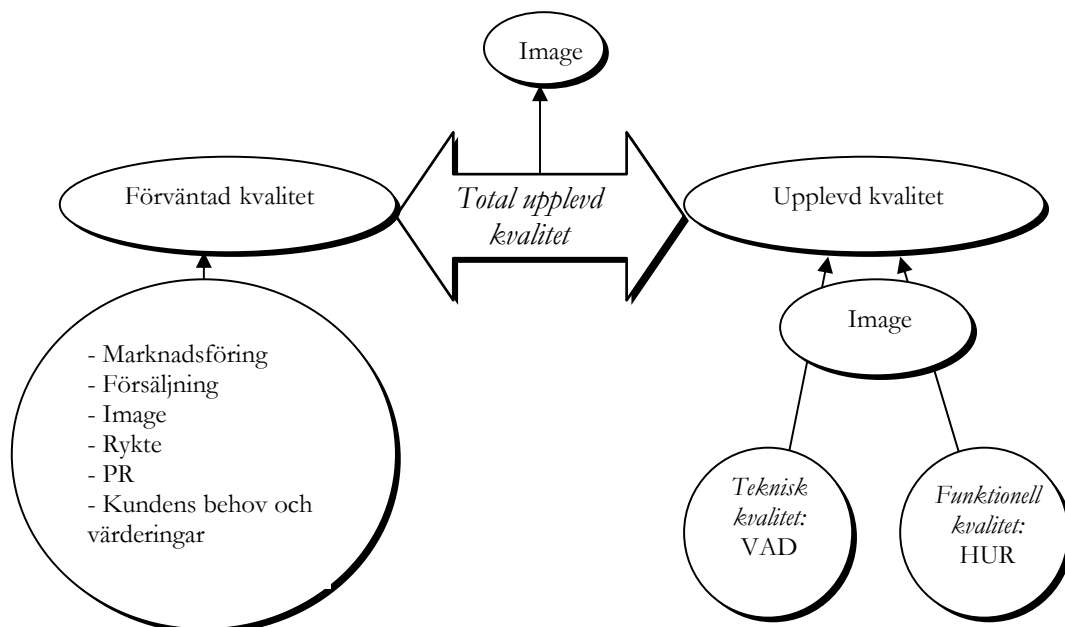
⁵² Arnerup-Cooper (1998)

⁵³ Grönroos, 1992 i Lindquist och Persson (1997)

⁵⁴ Lindquist & Persson (1997)

utför olika moment i interaktionen med tjänsteföretaget, i syfte att uppnå ett visst resultat. Tjänsten uppstår i en kundgenererad process, vilken inte finns förrän den upplevs av kunden⁵⁶.

I enlighet med rådande forskningsutveckling inom begreppet tjänstekvalitet, har olika forskare framtagit ett antal teorier om hur kvalitet ur ett kundperspektiv bör definieras och tolkas⁵⁷. Grönroos modell (se figur 4:1) bygger på att kunden upplever tjänsten i två dimensioner: *vad* kunden får, det vill säga teknisk kvalitet, samt *hur* kunden får det, det vill säga funktionell kvalitet. Den sammanlagda upplevda kvaliteten uppstår som en följd av att kunden jämför den upplevda kvaliteten med den förväntade, som i sin tur är påverkad av marknadsföring, försäljning, image och så vidare⁵⁸.



Figur 4:1. Total upplevd kvalitet⁵⁹

Resonemanget kring total upplevd kvalitet kan sammankopplas med diskussionen som fördes i föregående kapitel, rörande standardiserade kontra icke standardiserade tjänster. För standardiserade tjänster gäller att en kund köper en på förhand detaljerat beskriven tjänst, där *vad*-frågan är avgörande för om tjänsten blir lyckad. Det omvända gäller för icke standardiserade tjänster som bygger på att kunden i samklang med företaget utformar tjänsten. Den funktionella

⁵⁵ Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993 i Lindquist & Persson (1997)

⁵⁶ Grönroos (2002)

⁵⁷ Lindquist & Persson (1997)

⁵⁸ Grönroos (2002)

⁵⁹ Grönroos (2002) s. 80

kvaliteten, det vill säga *hur*-frågorna, avgör resultatet för tjänsten. En väsentlig skillnad är att icke standardiserade tjänster generellt sett är personalintensiva då företag och kund har hög grad av kontakt. Vad det gäller standardiserade tjänster innehar företaget en personalstyrka med hög kompetens beträffande tjänstens utförande och kontakten mellan kund och företag är ofta begränsad. Detta medför att en relation inte automatiskt byggs upp. Grönroos menar att det kan vara vanskligt för företag att förlita sig på ett standardiserat tjänsteerbjudande i fråga om tjänstekvalitet, eftersom det är andra aspekter än den tekniska kvaliteten som avgör kundens uppfattning om tjänsten⁶⁰.

Genom att betrakta tjänsteprodukten och tjänsteleveransen som förenliga element i resonemanget kring tjänstens logik, bör likaledes erbjudandet och processen betraktas som interagerande komponenter. Vid diskussion om tjänstekonceptet och utvecklingen av tjänster bör beroendeförhållandet mellan ovanstående variabler framlyftas, vilket innebär att det som Grönroos benämner som teknisk respektive funktionell kvalitet, samspelar⁶¹.

4.4 Kundbehov

Företagets huvudsakliga uppgift är att leverera kundnytta. Frågan som alla företag bör ställa sig är huruvida överensstämmelse finnes mellan de erbjudanden som företaget skapar och de behov som marknaden, det vill säga kunderna, har⁶². Huruvida företag avser att *göra saker rätt* snarare än att *göra rätt saker*, påverkar det resultat av den vara eller tjänst som sedermera konsumeras av kunden. Kundbehov kan vara av både primär och sekundär art. Det primära behovet utgörs av orsaken till varför kunden upplever sig ha ett visst behov. Det sekundära behovet är ett resultat av det primära behovet, det vill säga hur kunden ska få behovet tillfredsställt. För att uppnå kundnöjdhet måste både de primära och de sekundära behoven vara uppfyllda. Dessa kan både vara uttalade och underförstådda. De sekundära behoven är ofta underförstådda, vilket innebär att kunden tar för givet att behoven tillgodoses, utan att de explicit uttrycks. Därmed är det nödvändigt för företaget att lära känna sina kunder och på så vis säkerställa deras sekundära behov⁶³. Det som är essentiellt för ett företag att ta fasta på är vilka behov som tillfredsställs genom köpet och vilka kunder som kan identifieras⁶⁴.

⁶⁰ Arnerup - Cooper & Edvardsson (1998)

⁶¹ I Edvardsson (1996)

⁶² Liljedahl, Ove (2001) *Vinnande konkurrensstrategier*. Malmö: Liber AB

⁶³ Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998)

⁶⁴ Liljedahl (2001)

Likväl som ett behov kan vara antingen primärt eller sekundärt, kan det vara befintligt eller skapat. Om ett behov hos en kund skapas uppstår det först när tjänsten är utformad, vilket innebär nya affärsmöjligheter för aktörerna på marknaden. Fördelen med skapade behov är att företag ur ett kortsiktigt perspektiv kan dra nytta av ett visst försprång gentemot konkurrenterna. Motsatsförhållandet innebär att kundbehov fördunklas för att en begränsad syn på kunderna och deras behov föreligger. I detta fall tillvaratas inte befintligt behov och efterfrågan är således större än utbudet⁶⁵. Där konkurrensen är stor är ständiga förbättringar nödvändiga. Kundbehov ger uppslag för planering, genomförande, utvärdering och utvecklande av servicen. Således kan målet med att erbjuda bättre kundupplevelser och ökad tillfredsställelse uppnås⁶⁶.

För att vinna spelet om kunderna genom att leverera den bästa kundnyttan, krävs en förmåga att differentiera sig från konkurrenterna. Oberoende av bransch är den allra mest elementära kundinformationen avgörande och denna består av *vad kunden efterfrågar*, det vill säga vilka behov som måste tillfredsställas, samt *vem kunden är*, det vill säga vilka kundgrupperingar som kan identifieras. För att möjliggöra differentiering i tjänsteutbudet fordras två marknadsföringsregler som utgör den marknadsföringsskärpa, vilken förutsätts för att föregå konkurrenterna. Dessa innebär att undvika marknadsnärsynthet, samt att avgränsa marknadssegmentet. Marknadsnärsynthet uppstår då ett företag fokuserar på existerande tjänsteutbud istället för att förstå hur marknadsbehovet ser ut. Att avgränsa ett marknadssegment innebär att företaget definierar önskvärd marknad och kundgrupp istället för att försöka sälja allt till alla⁶⁷. Det huvudsakliga syftet med segmentering är att bättre förstå kunderna, och på så vis kan marknadsinsatserna bättre planeras och behoven kan lättare tillfredsställas⁶⁸.

Centralt ur ett tjänsteföretags perspektiv blir således att skapa realistiska förväntningar hos kunden och att utbilda företagets kunder till att bli professionella medproducenter. God överensstämmelse mellan kundbehov och tjänsteerbjudande är en förutsättning för att erhålla

⁶⁵ Liljedahl (2001)

⁶⁶ Åkerman (2004)

⁶⁷ Liljedahl (2001)

⁶⁸ Badgett, Melody & Stone, Merlin (2005) *Multidimensional segmentation at work - Driving an operational model that integrates customer segmentation with customer management*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. Vol 13. No 2.

kvalitet i tjänstekonceptet⁶⁹. Efter att ha beskrivit kundens påverkan på tjänsteprocessen följer en beskrivning om kunden i en mogen bransch.

4.5 Kunden i en mogen bransch

Mogna branscher kännetecknas av en avtagande efterfrågan, en ökad andel erfarna och repetitiva kunder, ej tilltagande produktionskapacitet och en trögare utveckling av nya produkter och tjänster. För att förstå komplexiteten bör begreppet produktlivscykel beskrivas. En produktlivscykel innefattar de faser som en produkt eller tjänst genomgår. Olika produkter har livscykler med olika utseende. I företagens ombytliga omvärld tenderar livslängden att förkortas, och genom ny kunskap skapas ständigt nya tjänster med förändrat innehåll. Konsekvensen blir att utvecklingskostnader och innovationer måste intjänas på en allt kortare tid, vilket förutsätter att företagen är medvetna om marknadens behov och kundernas önskemål. Efter att en produkt eller tjänst introducerats på en marknad sker en tillväxtfas som sedan avlöses av en mognadsfas, vilken karakteriseras av att konsumtionen tenderar att plana ut. Teoretikerna menar att behov som ej är tillfredställda före mognadsfas uppstår, heller aldrig kommer att tillfredställas. Trots att det i praktiken är svårt att avgöra var i cykeln den specifika varan eller tjänsten befinner sig, är det viktigt att vara observant på förändringar för att lättare kunna skapa lösningar som motverkar att efterfrågan minskar⁷⁰.

I mogna branscher, där standardiseringen är hög och differentieringen liten, blir kunden ”kung”. Vid uppnått mognadsstadium blir det således än viktigare för företaget att skapa lojala kunder, då skillnaden mellan marknadsutbud är liten. För företag i mogna branscher är konkurrensen om befintliga marknadsandelar hård i och med att tillväxten avtar och kunderna blir erbjudna mer eller mindre standardiserade och likvärdiga utbud. Kunderna har stor erfarenhet av varan eller tjänsten och är på så vis mer känsliga för pris, service och tjänstekvalitet, vilka är aspekter som faller avgörandet för vilken produkt eller tjänst som väljs⁷¹.

Kundens medverkan i tjänsten är alltså som belysts av vikt för den upplevda kvaliteten. För att kvalitetssäkra det nya tjänsteutbudet bör därmed kundens medverkan i utvecklingsprocessen vara av betydelse. Nästföljande kapitel belyser kunddriven tjänsteutveckling och i detta sistnämnda

⁶⁹ Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998)

⁷⁰ Wallentin, Christer & Estevall, Leif (1999) *Ekonomernas uppslagsbok*. Malmö: Liber Ekonomi

⁷¹ Porter (1980)

teoretiska kapitel presenteras befintliga modeller för tjänsteutveckling. Då dessa modeller sägs vara uppbyggda kring kundens aktiva roll vid utveckling av en tjänst är det strategiskt placerat som det sista teoretiska kapitel. Det som läsaren bör ta med sig från kapitel 3 och 4 är därmed kunskap om tjänstekarakteristika och kundens roll i tjänsteproduktionen.

Kapitel 5. Tjänsteutveckling

I detta kapitel ges en kort bakgrund till framväxten av tjänsteutveckling från produktutveckling. Vidare presenteras modeller för NSD (New Service Development), vilka till hög grad bygger på modeller för produktutveckling, NPD (New Product Development). Kapitlet avslutas med egna reflektioner och kritik till modellerna.

5.1 Från produktutveckling till tjänsteutveckling

Genom förståelsen för varors respektive tjänsters olikheter, det vill säga att en vara kan betraktas som ett objekt och en tjänst som en process, skapas insikten om skillnader vid utvecklingen av de båda. I samband med skiftet från ett produktionsbaserat till ett tjänstebaserat samhälle, har problematiken kring tjänsteutveckling hamnat alltmer i fokus. Produktutvecklingsprocessen brukar inom marknadsföringslitteraturen beskrivas i form av ett antal mer eller mindre fastställda stadier bestående av idégenerering, idévärdering, utveckling och testning samt kommersialisering. Inom Service Managementlitteraturen råder delade meningar över huruvida dessa generella stadier även är användbara vid utveckling av tjänster, men trenden pekar på att allt fler forskare numera anser att tjänsteutveckling inte följer samma grundläggande principer och på så sätt kan inte heller traditionella utvecklingsmodeller för produkter utgöra basen vid utveckling av tjänster⁷².

I tjänsteutvecklingslitteraturen framhålls allt tydligare betydelsen av att kartlägga kundens behov och den nytta som en specifik tjänst genererar. Den nya tjänsten måste, av kunden, upplevas ha distinkta fördelar jämfört med de tjänster som redan finns på marknaden. Den nya tjänsten måste samtidigt passa in i företagets nuvarande tjänsteutbud, för att resursprioritering och resursallokering lättare ska kunna genomföras⁷³.

För upprätthållande av kvaliteten måste, i enlighet med diskussion i kapitel fyra, kundens förväntningar överträffas, och genom att utveckla tjänsten kan detta ske i praktiken.

⁷² Arnerup – Cooper & Edvardsson (1998)

⁷³ Thompson (2001)

Tjänsteföretag måste sträva efter att kontinuerligt utveckla sitt utbud och inte enbart förlita sig på tidigare framgångar⁷⁴. I samråd med kunden kan det nya tjänsteutbudet generera nytt mervärde och på så sätt även kundvärde. Resonemanget innebär att kundmedverkan ej enbart bör ses som en möjlighet utan även som en nödvändighet vid framtagning av ett nytt tjänsteutbud eller för att kvalitetssäkra rådande utbud⁷⁵. Vad hittills gjord forskning inom området tjänsteutveckling berör kommer i nästa avsnitt att presenteras.

5.2 Utvecklandet av NSD- modeller från NPD- modeller

Begreppet produktutveckling har etablerats som ett distinkt område inom ämnet företagsekonomi. Utifrån forskning inom området NPD (New Product Development) har sedermera begreppet NSD (New Service Development) vuxit fram. På grund av tjänstens specifika karaktär, har detta skapat problem vid framtagandet av NSD-modeller, i och med att interaktionen mellan företag och kund blir svår att planera, standardisera och kontrollera. Genom att utveckla NSD-modeller utifrån NPD-modeller, ligger fokus kring resultat, medan förståelsen för själva processen ofta går förlorad⁷⁶. Generellt sett saknas dessutom helt och hållet diskussioner om hur tjänsteutveckling anpassas till skilda kategorier av tjänster, såsom exempelvis standardiserade kontra kundanpassade tjänster, samt aktiv kontra passiv kundmedverkan i tjänsteproduktionen⁷⁷.

De modeller som framtagits för analysering av produktutvecklingsprocesser är som sagt relaterade till industriella och varutillverkande företag, och beskriver strikta sekventiella fenomen. Den iterativa aspekten har kommit bort, vilket gör att modellerna ofta framstår som onyanserade och överförenklade. I de linjära, sekventiella modellerna framkommer ej heller vilka åtgärder som bör vidtas och när. Vad som är tydligt är att innehållet i varje steg är ett framtagande av möjliga lösningar, samt att en lärande process kommer att leda till valet av de mest effektiva kombinationerna⁷⁸.

⁷⁴ Storey, Chris & Kelly, David (2001) *Measuring the performance of new service development activities*. The Service Industries Journal. Vol. 21. No. 2.

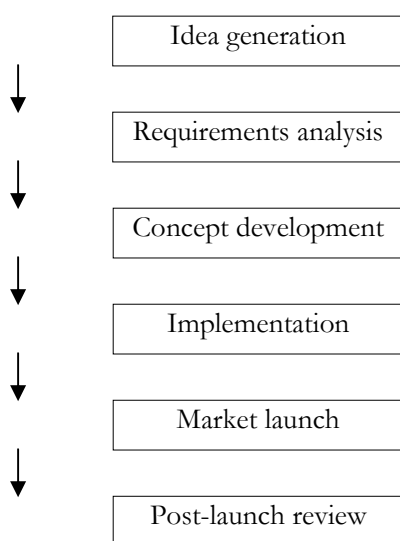
⁷⁵ Matthing, Jonas; Sandén, Bodil & Edvardsson, Bo (2004) *New service development: learning from and with customers*. International Journal of Service Industry Management. Vol. 15. No. 5.

⁷⁶ Syson, Fiona & Perks, Helen (2004) *New Service Development: a network perspective*. Journal of Service Marketing. Vol. 18. No. 4.

⁷⁷ Edvardsson, Bo (1996) *Kvalitet och tjänsteutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

⁷⁸ Stevens, E & Dimitriadis, S (2003) *Managing the new service development process: towards a systematic model*. European Journal of Marketing. Vol. 39 No 1 / 2

Ett exempel på New Service Development- modeller som utvecklats utifrån New Product Development- modeller är så kallade *waterfall-modeller*, vilka karakteriseras av en linjär progression av distinkta på varandra följande steg. Övergång från ett steg till ett annat görs enbart då ett steg är 100 procent färdigställt, eftersom varje del bygger på den föregående. Genom att dela upp utvecklandet i ett antal steg underlättas processen då komponenterna i den tydliggörs. En nackdel med modellen är dock avsaknaden av flexibilitet, vilket försvårar anpassandet till specifik tjänsteutveckling. Trots avsaknaden av flexibilitet som en följd av att de respektive faserna sker var för sig, utgör modellerna viktiga redskap för såväl teoretiker som praktiker vid utvecklandet av NSD. Modellerna är dessutom de mest frekvent förekommande, i såväl teori som praktik⁷⁹, se figur 5:1.



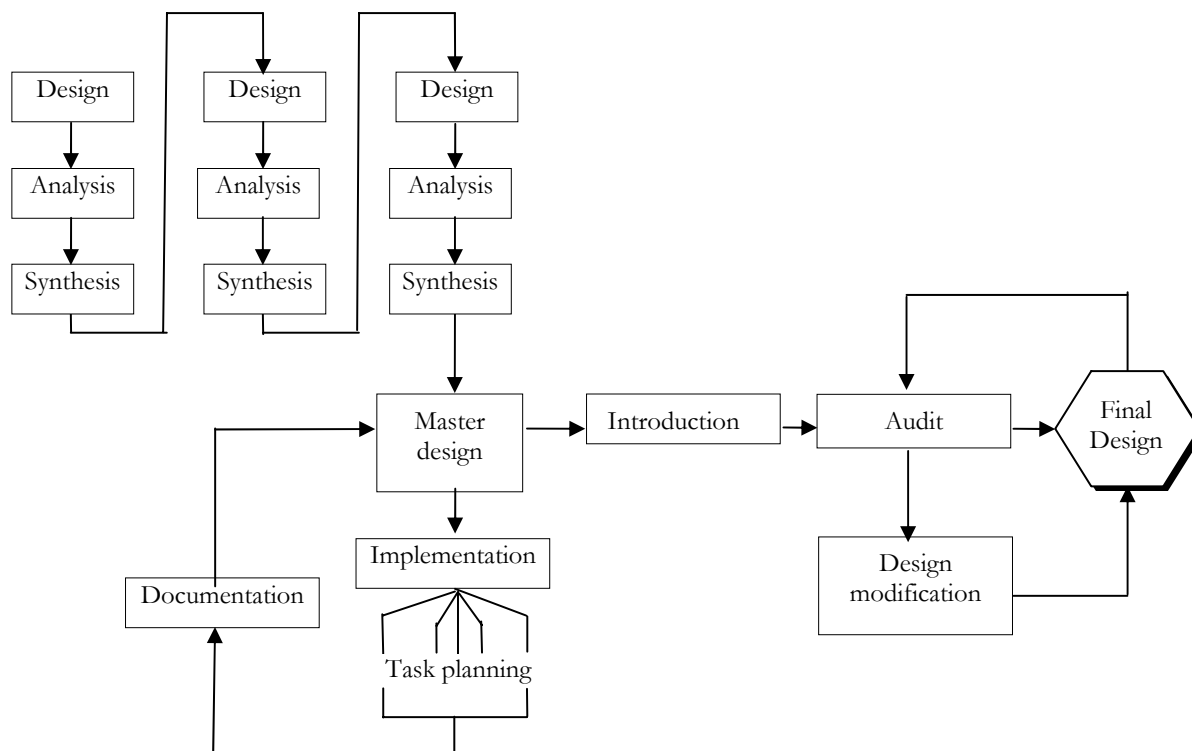
Figur 5:1. Exempel på *waterfall-modell*⁸⁰.

En annan typ av modeller för NSD är så kallade *spiral-modeller*, vilka generellt sett är mer avancerade än *waterfall-modeller*. För dessa referensmodeller gäller att de linjära stegen från *waterfall-modellen* upprepas flera gånger i initialskedet. Detta möjliggör att det uppnås meningsfulla delresultat som bygger på varandra. Dessa kan sedan anpassas till och förbättra processen, genom att fel som uppdagas kan rättas till. Modellerna visar hur utvecklingen gradvis smalnar av från en grov idé till en förfinad, genom att processen utvecklas och kontinuerligt anpassas. Nackdelen är dock dess komplexitet samt det faktum att det krävs stora ledningsinsatser vid utförandet av den.

⁷⁹ Bullinger, Hans – Jörg, Fähnrich, Klaus – Peter & Meiren, Thomas (2003) *Service engineering – methodical development of new service products*. International Journal Production Economics. Vol. 85. No. 3.

⁸⁰ Bullinger et al. (2003), s. 281

Utifrån framtagen forskning inom området tjänsteutveckling uppfattar forskare att denna normativa modell kan ha stora användningsområden, även då verkligheten visar att komplexiteten i modellen medför att den sällan implementeras⁸¹. Ett exempel på en *spiral-modell* visas i figur 5:2 nedan.



Figur 5:2. Exempel på *spiral-modell*⁸².

Ännu en kategori av referensmodeller är de som benämns *prototypmodeller*, inom vilka en testversion av en ny tjänst först utvecklas. Testversionen utgör sedan grund för undersökning och förfining av modellens viktigaste attribut och funktioner, vilka kan justeras i ett tidigt skede. Stegen i dessa modeller är ej avskilda och kan delvis överlappa varandra. Modellerna kan innehålla en mängd prototyper och distinktionen görs på basen av räckvidden för de planerade funktionerna, graden av detaljer samt målen med tjänsten. Fördelen med dessa modeller är att de i större utsträckning kan anpassas till specifika företag och deras nya tjänster. Dessutom förespråkas kommunikation mellan utvecklare och kunder, då dessa får testa den nya tjänsten i och med prototypen och kan ge direkt feedback om styrkor och svagheter hos den potentiellt nya

⁸¹ Bullinger et al. (2003)

⁸² Bullinger et al. (2003), s. 282

tjänsten. Kommunikationen medför däremot att dessa referensmodeller ej är fullgoda, då den måste koordineras och adekvat målgrupp väljas ut för test. Fram till dags datum finns det praktiskt taget inga studier över användandet av *prototypmodeller* i samband med tjänsteutveckling⁸³.

NSD-modeller, som framtagits utifrån befintliga NPD-modeller, fallerar många gånger vad det gäller aspekten rörande separerbara moment. Även om NPD- och NSD-modellerna har många gemensamma drag, ligger den avgörande skillnaden i att de olika faserna inom NSD bör betraktas som interagerande och överlappande processer vid framtagande av ett nytt tjänsteutbud⁸⁴.

5.3 Tjänsteutveckling och tjänstekonstruktion

Tjänsteutveckling avser processen från idé till marknads lansering av en ny tjänst och innefattar begreppen idégenerering, formulering av tjänstekoncept, marknadsanalyser, tjänstekonstruktion, marknadsplanering, organisation samt den fortsatta tjänsteproduktionen och marknadsföringen. Tjänstekonstruktion betecknar arbetet med att utforma tjänsteerbjudandet, samt tjänstesystemets resurser, struktur och processer. Konstruktionen av en tjänst, som utgör en del av begreppet tjänsteutveckling, skall alltid ske inom ramen för tjänstekonceptet som presenterades i avsnitt 3.2. Kärnan i ett företags tjänsteerbjudande är en tjänsteidé, och ett vanligt synsätt är därmed att tjänsteutvecklingen bör inledas med att formulera tjänsteidéer som har sin grund i specifika behov hos kundgrupper på marknaden. Oavsett hur definitionen av tjänstekonstruktion beskrivs, är tjänsteerbjudandet och sättet på vilket det realiserar, nära förankrat och bör således betraktas och behandlas som en interagerande helhet. Erbjudandet finns inte färdigt på en fabrik, utan tillkommer i en process, i vilken kunden ofta aktivt medverkar. Med detta resonemang kan kärn-, stöd-, och bitjänst sammankopplas till ett kundorienterat perspektiv, där en fungerande process skapar förutsättningar för god tjänsteupplevd total kvalitet⁸⁵.

De Bretani hävdar att ett första steg mot förståelse för vad som bestämmer medgång i tjänsteutvecklingsprocesser är att beskriva de faktorer hos tjänsteutvecklingsprojektet som antingen förknippas med framgång eller misslyckande. De Bretani menar att tjänsters speciella egenskaper måste beaktas i samband med att nya tjänster utvecklas. Detta innebär att tjänsters opåtaglighet, den samtida produktionen och konsumtionen, heterogeniteten samt det faktum att

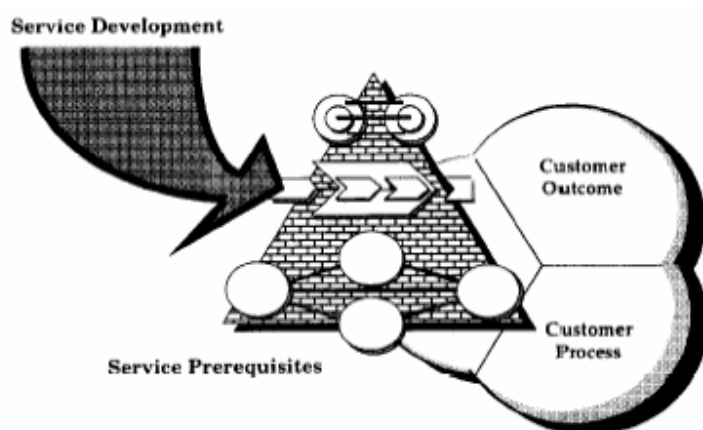
⁸³ Bullinger et al. (2003)

⁸⁴ Arnerup - Cooper & Edvardsson (1998)

⁸⁵ Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998)

en tjänst inte kan lagras, innebär att flexibilitet, kommunikation och kundmedverkan måste utgöra en del av tjänsteutvecklingsprocessen, för att möjliggöra ett gynnsamt utförande av den⁸⁶.

Utifrån ovanstående resonemang och insikt har Edvardsson framtagit en integrerad modell över tjänsteutveckling ur tjänsteföretagets perspektiv (se figur 5:3). Modellen bygger på att arbetet kring tjänsteutveckling skapar olika förutsättningar för tjänsten, tjänsteerbjudandet, tjänsteprocessen och tjänstesystemets resurser och struktur, som presenterades i avsnitt 3.2. Dessa variabler bildar tillsammans de specifika förutsättningarna för kundprocessen och kundresultatet⁸⁷. Tydligt är att de olika delarna av tjänstens förutsättningar måste utvecklas i samklang med varandra, där möjligheter och begränsningar för respektive del bestäms av de andra delarnas kvalitet⁸⁸.



Figur 5:3 Integrerad modell över tjänsteutveckling ur tjänsteföretagets perspektiv⁸⁹

Ovan beskriven modell tar avstamp i ett tjänsteföretags perspektiv. Edvardsson har även utvecklat modellen till att i högre grad involvera kunden i tjänsteutvecklingen (figur 5:4). I den tydliggörs hur tjänsteföretagets erbjudande och förutsättningar ska ligga till grund för kundens behov och möjligheter att utnyttja förutsättningarna på det mest gynnsamma sättet. Vikten av kundintegrering och kundmedverkan för att kundens behov och möjligheter på bästa sätt ska kunna tillgodoses, påverkar utformningen av tjänsten, samt kvalitetsuppfattningen av den. Att utveckla premisser för att tillgodose kundens primära och sekundära behov är dock inte tillräckligt, utan anpassning till, samt utveckling av, kundens resurser fordras. Genom

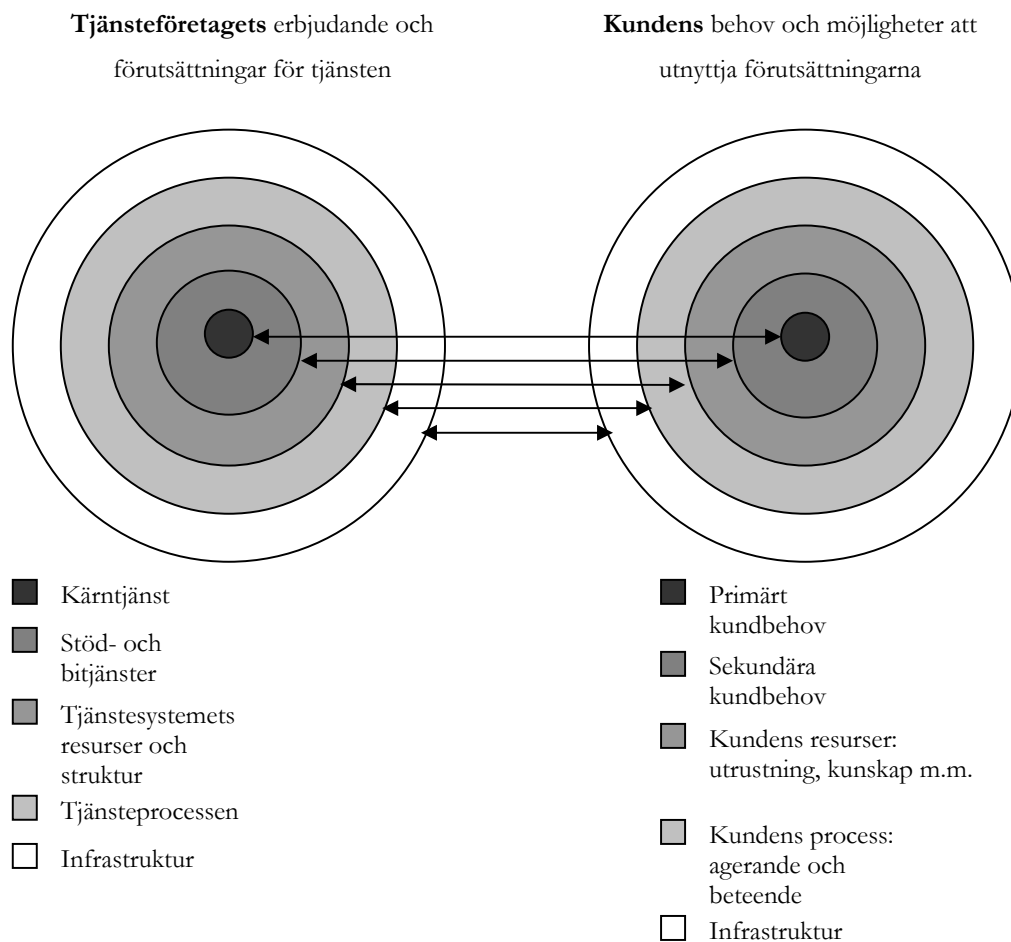
⁸⁶ I Arnerup – Cooper & Edvardsson (1998)

⁸⁷ Arnerup – Cooper & Edvardsson (1998)

⁸⁸ Edvardsson (1996)

⁸⁹ Edvardsson (1997), s. 44

kundutbildning kan kundens kunskaper förstärkas och genom träning kan densamma få de erfarenheter som är essentiella för att kunden skall fungera i sin roll som medproducent. Detta ger kunden förutsättningar att kunna ta ansvar för kvaliteten, om än på ett omedvetet plan⁹⁰.



Figur 5:4 En integrerad modell över tjänstutveckling⁹¹, egen bearbetning.

Enligt Edvardsson⁹² kan tjänstutvecklingen i modellen beskrivas i form av fem olika utvecklingsprocesser:

1. Utveckling av kärntjänst som tillgodoser de primära kundbehoven
2. Utveckling av stöd- och bitjänster som tillgodoser de sekundära kundbehoven
3. Utveckling av tjänstesystemets resurser och struktur i relation till kundens resurs i form av kunskaper, utrustning etc.

⁹⁰ Edvardsson (1996)

⁹¹ Arnerup – Cooper & Edvardsson (1997)

⁹² I Arnerup – Cooper & Edvardsson (1997)

4. Utveckling av tjänsteprocessen i relation till kundens process i form av inlärt agerande och beteende
5. Anpassning till, och eventuellt utveckling av, infrastruktur hos både tjänsteföretag och kund

Från att ha presenterat befintliga modeller inom den specifika forskningsfären som berör NSD-modeller ska vi gå över till att kort diskutera detta fenomen inom en mogen bransch.

5.4 Tjänsteutveckling i en mogen bransch

Traditionella och förändringströga branscher är inte likställda med frånvaro av flexibilitet och avsaknad av krav från marknads sida. Samtidigt som konkurrensen hårdnar och förändringstakten inom nutida verksamhetsutövning tenderar att öka, blir det för företag allt viktigare att kunna motstå motgångar genom att betrakta verksamhetsplanering som en fortlöpande process. Problematiken i detta resonemang ligger just i aspekten planering, vilken kan te sig svår med den höga förändringstakten. Istället för att planera blir det därför viktigt att parera, men risken med parering är kopiering, det vill säga att företag drivs av att kopiera det senaste beteendet på marknaden. Svårigheten i denna diskussion, vad det gäller tjänsteutveckling i en mogen bransch, blir ytterligare en förstärkning av det utbud som idag är rådande. På grund av kopieringen blir följden att nytt tjänsteutbud tenderar att likna redan befintliga utbud och standardiseringen av tjänsten blir allt mer utbredd⁹³.

Hädanefter kommer vi att lyfta fram kritik som framkommit hos teoretikerna. Vi presenterar även de frågeställningar som uppkommit under inläsningen av teorier kring nuvarande NSD-modeller.

5.5 Kritik av nuvarande NSD-modeller

Även då flera olika forskare inom tjänsteutvecklingsområdet såsom exempelvis Grönroos, Edvardsson och de Brentani, framtagit olika modeller kring tjänsteutveckling, är de snarlika och bygger i mångt om mycket på en vidareutveckling av redan framtagna NPD-modeller. Samma grundläggande logik och rationella synsätt går igenom, vilket kan ses som ett uttryck för att det tillverkningsorienterade tänket präglar forskarnas referensramar och perspektiv. Måhända att

⁹³ Liljedahl (2001)

modellerna för NSD innehåller fler nivåer eller faser, beroende på upphovsman, men modellerna präglas ändå av en mer eller mindre stillastående indelning av processen. Konstateras kan att forskningen inom NSD är begränsad⁹⁴, samt att de flesta NSD-modeller ignorerar de essentiella skillnaderna mellan produkter och tjänster. Dessutom baseras modellerna i stort sett på ett fåtal NPD-processer⁹⁵. Det framkommer synpunkter om att de ej är användarvänliga och saknar detaljbeskrivningar av processen. Vidare är modellerna för statiska och har ej testats utan är enbart teoretiska observationer och utsagor. Slutligen brister modellerna i att de ej påvisar någon kontaktyta som stöds av modern informations- och kommunikationsteknologi⁹⁶. Fastän NSD har blivit en viktig konkurrensfaktor i många servicenäringar, är det ändå ett av de minst studerade områdena inom service managementlitteraturen⁹⁷.

Efter genomgång av uppsatsens teoretiska referensram har vi formulerat frågeställningar som vi önskar få djupare förståelse för via en empirisk undersökning. Den brist vi upplever i nuvarande teorier ligger till grund för de förslag som presenteras i Del III. Eftersom vi menar att sättet att resonera kring befintliga NSD-modeller inte håller, har vi för avsikt att via empirin undersöka en tjänsteutvecklingsprocess i en mogen bransch för att därefter analysera fenomenet. Frågeställningarna som vi ställer oss efter de presenterade teorierna och vilka är vidareutvecklingar av dem som nämndes i inledningskapitlet, lyder enligt följande:

- Går nuvarande modeller att implementera på verkligheten?
- Påverkar skillnader inom olika verksamheter i servicebranschen modellernas utformning?
- Hur skulle en NSD-process kunna utföras i en mogen bransch?
- Vad bör framtida forskning inom detta område inriktas på?

Ovanstående frågor väcker intresse att fördjupa befintlig kunskap om fenomenet tjänsteutveckling och sätta denna i relation till verkligheten. Likväl som frågorna tas upp i uppsatsens inledningsskede, ligger de till grund uppsatsen igenom vad det gäller utformning, för att slutligen diskuteras och besvaras i det avslutande kapitlet. Genom empirin är avsikten att

⁹⁴ Matear, Sheelagh; Gray, Brendan J & Garrett, Tony (2004) *Market orientation, brand investment, new service development and performance for service organisations*. International Journal of Service Industry Management. Vol. 15. No. 3.

⁹⁵ Zhang et al. (2005)

⁹⁶ Bullinger et al. (2003)

⁹⁷ Menor, Larry J; Tatikonda, Mohan V. & Sampson, Scott E (2002) *New service development: Areas for exploitations and explorations*. Journal of Operations Management. Vol. 20. Nr. 2.

samla in den information som krävs för att få en djupare förståelse för frågeställningarna. På detta sätt kommer de, oavsett om de explicit diskuteras, utgöra bakgrund för dels insamlingen av empirin och dels för inriktningen på analysen.

I Del II av uppsatsen har vi klarlagt relevanta drag hos tjänsten, kundens medverkan i dess utformning och servicekvalitet, samt hur dessa påverkas av det faktum att de återfinns inom en mogen bransch. Avslutningsvis har begreppet NSD givits utrymme samt hur kunden kan medverka i tjänsteutvecklingsprocessen för att kvaliteten ska säkras. I Del III kommer den empiriska referensramen att presenteras, vilken sedan på basen av teorin analyseras och diskuteras. Utifrån analysen och diskussionen kommer vi sedan att presentera de slutsatser som vi, ur det insamlade materialet, kunnat urskilja.

Del III

Tjänsteutbud på sträckan
Strömstad – Sandefjord

Analys

Slutsatser och avslutande
reflektioner

Kapitel 6. Tjänsteutbud på sträckan Strömstad – Sandefjord

Detta kapitel inleds med en bakgrundsinformation om sjöfartsbranschen och ett klagörande av nyckelbegrepp för att öka förståelsen hos läsaren. Det empiriska materialet, som insamlats via djupintervjuer, kundintervjuer, fokusgrupper samt observationer, framläggs i ett antal huvudområden; *kundens allmänna uppfattning om service och kvalitet, nuvarande tjänsteutbud på linjen Strömstad – Sandefjord* samt *önskvärt tjänsteutbud på linjen Strömstad – Sandefjord*. Empirin varvas och binds samman för att ligga till grund för analysen av tjänsteutveckling i en mogen bransch.

6.1 Adam, Bertil och Caesar konverserar vidare...

Caesars dåliga humör var som bortblåst och han började allt mer påminna om den glada och spontana tonårsgrabb som både Adam och Bertil umgåtts mycket med genom årens lopp.

C: Så härligt att sitta här och njuta av ledigheten! Jag ska aldrig mer köra den långa sträckan längs kusten när jag kan ha det trevligt och få en stunds vila på båten.

B: Men säg mig, tycker du inte att det är slöseri med tid att spendera 2.5 timmar på en färja, som utan avancerad teknik istället skulle kunna köra samma sträcka på under halva tiden?

A: Men, allvarligt talat Bertil. När både kalender och plånbok är tomma är båtresandet ett trevligt alternativ till en billig utflykt.

B: Ha, ha. Utflykt! Ett nödvändigt ont skulle jag kalla det. Varför kan inte transporten bli lite mer kundanpassad för att bättre motsvara de många önskemål som säkerligen finnes? Varför inte tillvarata den kunskap som resenärer besitter och tillsammans utveckla en produkt eller tjänst som bättre motsvarar efterfrågan? Jag har gång på gång framfört mina åsikter och synpunkter till personalen ombord, men jag känner mig både osynlig och oviktig.

Fortsättning följer...

6.2 Begrepp och utmärkande drag för sjöfartsbranschen

Sjöfart är en internationell och kapitalintensiv sektor som funnits lika länge som handeln har utgjort en möjlighet för samhällsutveckling⁹⁸. Med Europas längst kuststräcka är Sverige beroende av havet och sjöfarten för handel samt kommunikationer, och 95 procent av all svensk import och export sker med fartyg. Varje timme anlöper tre lastfartyg en svensk hamn och var sjätte minut lämnar eller ankommer en färja i internationell trafik⁹⁹.

Med rederi avses företagsverksamhet inom sjöfart och karaktäristiskt för rederiverksamheten är att marknadssvängningarna är snabba och ofta mer kraftfulla än i andra branscher. En *färja* kan definieras utifrån basen att någon form av kombinerad transport av fordon och människor föreligger, medan *fartyg* även inkluderar transport av gods. Denna uppsats inriktar sig i huvudsak på transport av passagerare och fordon och i mindre utsträckning på transport av gods, vilket gör att begreppet färja kommer att användas¹⁰⁰.

Det är viktigt att förstå skillnaden mellan *färjetrafik* och *kryssningstrafik*. Vid färjetransport är det transporten från A till B som utgör kärntjänsten och en på förhand uppgjord tidtabell och rutt fordras. För kryssningstrafik gäller att avreseort sammanfaller med slutgiltig destination och transporten mellan två hamnar är av mindre betydelse, då det är fartyget som utgör själva destinationen. Vid kryssning är det upplevelsen ombord som utgör kärntjänsten och transporten kan ses som en stödtjänst för att göra tjänsten mer attraktiv och konkurrenskraftig¹⁰¹. För att förtydliga uppsatsens empiriska avgränsning är det begreppet färjetrafik som står i fokus, det vill säga transport från en plats till en annan, av både passagerare och fordon.

Även då färjebranschen på många sätt kan karakteriseras av att vara både traditionell och mogen, är den samtidigt dynamisk och förändringsvänlig. Människor reser mer än någonsin och i takt med en ökad disponibel inkomst, skapas förutsättningar för nya inkomstmöjligheter för företagen. Inom sjöfartsnäringen erhålles intäkter via biljettförsäljning, godstransport samt ombordförsäljning, där försäljningen ombord kan sägas subventionera godstransporten. Denna treenighet, som kan betraktas som en utgångspunkt för en ekonomiskt hållbar

⁹⁸ The Scandinavian Shipping Gazette (2005) *Nya Sjöfartens bok*. Göteborg: Svensk Sjöfartstidnings förlag.

⁹⁹ Sveriges Redareförening (2004) *Satsa på sjöfart*. Informationsbroschyr

¹⁰⁰ *Nya Sjöfartens bok* (2005)

verksamhetsutövning, fordrar ett vidgat företagsperspektiv vad det gäller synen på affärsmöjligheter¹⁰². På den undersökta sträckan, det vill säga mellan Strömstad i Sverige och Sandefjord i Norge, råder tax free, vilket lyfts fram som en förutsättning för att kunna erbjuda rådande tjänsteutbud. Förändringar i företagens makromiljö, exempelvis att Norge kan komma att bli medlemmar i den Europeiska Unionen, kräver att anpassningar görs för att även i framtiden kunna erbjuda tjänster som genererar intäkter, om än från annat utbud än från tax free¹⁰³.

Tax free har spelat en betydande roll för sjöfarten och försvinnandet på linjerna inom EU innebar att operatörerna var tvungna att finna nya vägar till lönsamhet, såsom höjda biljettpriser samt nya produkt- och tjänsteerbjudanden. Detta innebar ett uppsving för de fartyg som både kunde transportera en stor mängd gods och passagerare, vilket är positivt då säsongerna för dessa verksamheter inte nödvändigtvis är överlappande. Sveriges Redareförening har utformat ett lagförändringsförslag gällande tonnageskatten, vilken är en schablonskatt som baseras på hur många ton fartygen har kapacitet att ta. Genom att skattelindra ombordaktiviteterna, både vad det gäller varor och tjänster ges utrymme för nya affärsmöjligheter. Redareföreningens förslag innebär att alla tjänster oberoende av rutt, samt alla varor som inte omfattas av tax free, skall omfattas av lagen, vilken om den träder i kraft kommer att skapa nya affärsmöjligheter för företagen och fler anledningar för kunderna att nyttja tjänsteerbjudandet. Endast fantasin sätter gräns för kreativiteten¹⁰⁴.

6.3 Karakteristik för sträckan Strömstad - Sandefjord

Årligen reser cirka 40 miljoner människor med färja till eller från Sverige. Av dessa reser 1.2 miljoner med färjelinjen mellan Strömstad och Sandefjord och överfartstiden är 2,5 timmar. I huvudsak består den heterogena kundgruppen av norska semesterresenärer i olika åldersintervall samt passagerare i arbete, ofta bil- eller lastbilsburna. Enligt Fredriksson på Color Line, vilka ensamtrafikerar sträckan, tenderar marknaden att vara mättad inte minst vad det gäller sträckan Strömstad – Sandefjord. Trots ständigt förbättrade passagerarsiffror anser Fredriksson att det finns en maxgräns och externa hot, i form av konkurrenter, upplevs som allt starkare. Vad det gäller konkurrensintensiteten i branschen framkommer i intervjuerna att även då nuvarande företag är ensam aktör på den undersökta sträckan, utgör lågprisflyg samt andra färjelinjer allt

¹⁰¹ *Nya Sjöfartens bok* (2005)

¹⁰² Sjöberger, intervju 2005-04-22

¹⁰³ Fredriksson, intervju 2005-04-25

större hot. Likväl som den nybyggda Svinesundsbron mellan Sverige och Norge kan betraktas som en konkurrerande verksamhet, menar Fredriksson att den kan betraktas som ett komplement genom ökad dragningskraft och att resenärer ges tillfälle att variera transportsätt. På så sätt har tjänsteutbudet byggts ut¹⁰⁵. Restaurangerna och krogarna iland kan sägas utgöra ett hot, då företagets lönsamhet till stor del påverkas av ombordförsäljningen och då de lockar i stort sett liknande kundgrupper. För att undvika kollision mellan verksamheterna och konkurrens om kunderna, för marknadsavdelningen dialog med ortens krögare och tillsammans planeras evenemang så att liknande tillställningar ej sker samtidigt ombord på färjorna som iland¹⁰⁶.

En aspekt som i intervjun lyfts fram är den motorväg som byggs mellan Strömstad och Göteborg. Även om marknaden upplevs som mogen och maxantalet resenärer är så gott som uppnått, menar Fredriksson att färjelinjen Strömstad-Sandefjord kommer att gynnas av den nya vägen, eftersom många av de resenärer som idag använder andra färdmedel kommer att byta för att snabbare kunna ta sig till och från destinationerna¹⁰⁷.

Mot denna bakgrund om branschen och den specifika marknaden, kommer kapitlet härnäst att handla om aspekter som framkommit i den empiriska studien. För att skapa en röd tråd för läsaren, kommer materialet att presenteras i tre avgränsade delar som tillsammans klargör huruvida det finns någon diskrepans mellan utbud och efterfrågan vad det gäller nuvarande tjänsteutbud. Ämnena i de tre delarna är; kundens allmänna uppfattning om service och kvalitet, nuvarande tjänsteutbud samt önskvärt framtida tjänsteutbud.

6.4 Kundens allmänna uppfattning om service och kvalitet

Både vid kundintervjuerna och vid fokusgrupperna svarade respondenterna uttrycksfullt och till synes utan hämningar när de beskrev personliga associationer kring service och kvalitet. Vänligt bemötande, tillgänglighet, tillgodosedda behov och kompetens var framträdande och frekvent förekommande svar. Vid kundintervjuerna framförde ett flertal informanter vikten av mervärde. En representant menade att lojalitet först uppstår då en relation föreligger och denna kan endast skapas i samförstånd mellan företag och kund. God service för informanten bestod inte

¹⁰⁴ Sjöberger, telefonintervju, 2005-06-03

¹⁰⁵ Fredriksson, intervju 2005-04-25

¹⁰⁶ Datek, intervju 2005-04-25

¹⁰⁷ Fredriksson, intervju 2005-04-25

nödvändigtvis av nya tjänster i kundrelationen, utan en uppskattning genererades snarare genom att befintliga relationer utvecklades.

Eftersom temat var öppet för fria tolkningar valde några respondenter att ge exempel. Respondent C2¹⁰⁸ framförde gång på gång aspekter av dåligt upplevd service, vilket genererade en känsla av diskrepans mellan förväntning och upplevelse. Den synliga personalen sades vara en bidragande faktor till den upplevda kvaliteten. Denna informant ansåg att ett företags engagemang för kunden bör prioriteras högt, men att denna aspekt även innefattar att kunna avläsa vad kunden efterfrågar. På så sätt ska det vara möjligt att själv vara osynlig och ostörd, vilket C2 upplever som oerhört svårt i många servicemöten. Paradoxen kan te sig total, men vid diskussion inom gruppen framkom att medlemmen i fråga nyttjade många tjänster i sitt dagliga arbete och önskade att olika tjänsteutbud borde vara mer kundanpassade och flexibla. Att ständigt bo på hotell, äta på restaurang samt däremellan spendera tid på transport, fordrar att arbetslivet på något sätt blir strukturerat och rutinbaserat. Respondenten menade i detta fall att exempelvis arbetsro ombord på båten var önskvärt för att kunna effektivisera dagens för övrigt väldigt inrutade schema.

Gemensamt för diskussionerna i fokusgrupperna, samt för majoriteten av svaren i kundintervjuerna, var som ovan nämndes att frontpersonalen spelar en avgörande roll vid upplevelsen av tjänsten. I en kundintervju framkom att respondenten¹⁰⁹ hade varit på restaurang där maten smakade utmärkt, men på grund av bristfällig service var den totala upplevelsen av besöket av negativ karaktär. Detta berodde på att kassasystemet inte kunde dela en nota för respektive person i sällskapet, utan respondenten och dess sällskap fick själva räkna ut hur mycket var och en var skyldig. Irritation uppstod som hade kunnat motverkas om servitören själv erbjudit sig att utföra jobbet, i brist på tekniska hjälpmedel.

Det framkom även i diskussionen att för mycket service kan upplevas som dålig service. Detta kan exempelvis röra sig om tjänster som inte är förknippade med mycket uppmärksamhet från företaget. I dessa fall förväntas kunden att till stor grad sköta sig själv, exempelvis genom att företaget deltar i servicemötet genom användandet av tekniska hjälpmedel. Exempel på detta, som framkom i gruppdiskussionerna, var bankomater, läskautomater och transporttjänster.

¹⁰⁸ Se bilaga 8

¹⁰⁹ Se bilaga 5, nr 20

Respondent D1¹¹⁰ sade att i och med att kunden förutsätts klara sig själv kan irritation uppstå ifall för mycket involvering sker från företaget, eftersom kunden då kan känna sig nervärderad och av företaget uppfattad som osjälvständig. På samma gång kan en kund känna sig obekvämt då det erbjuds för mycket service. Respondent E2¹¹¹ exemplifierade detta genom en berättelse om en hotellvistelse på den engelska landsbygden där denne inte hade förväntat sig alltför utvecklad service. Det som respondenten efterfrågade var en pittoresk upplevelse i stil med *Fawlty Towers*¹¹². När respondenten med sällskap anlände till hotellet möttes de av en butler vars uppgifter bestod i att bära upp väskor och parkera bilar. Istället för att respondenten tyckte att detta var en trevlig gest och god service, fick det honom att känna sig obekvämt eftersom upplevd service inte stod i proportion till förväntningarna.

6.5 Nuvarande tjänsteutbud på linjen Strömstad – Sandefjord

Vid djupintervjun med Fredriksson och Datek, framfördes synpunkter om företagets kundbas, som i ett initialt skede kan indelas i dem som reser i egenskap av arbete och de som reser i fritidssyfte. Datek menade att önskvärda målgrupper var tydligt formulerade, men huruvida företaget uppnådde detta var svårt att säga, då statistik på fördelningen inte sammanställdes. Däremot utgjorde fyra huvudkategorier de segment som företaget hade som avsikt att attrahera: transport, semester/fritid, cruise och möte/konferens. Genom företagets kundklubb förbättrades lojaliteten, inte minst vad det gäller företagets målsättning att alltid erbjuda medlemmarna det för stunden lägsta priset. Dessutom samlar kunderna poäng, vilket både Fredriksson och Datek menar påverkar antalet återköpande kunder¹¹³.

Dagligen avgår omkring fem färjor från respektive hamn, men beroende på säsong pendlar siffran både upp och ner. Semestermånaderna juni, juli och augusti reser hälften av de årliga 1,2 miljoner passagerare på sträckan och under denna period är turlistan något tätare. De 600 000 passagerare, som trafikerar sträckan under sommarmånaderna, består i huvudsak av barnfamiljer inom kategorin semester/fritid. Övriga nio månader utgörs majoriteten av kunderna av pensionärer som i stor utsträckning räknas till kategorin cruise. Anledningen till att exakt statistik

¹¹⁰ Se bilaga 7

¹¹¹ Se bilaga 8

¹¹² Komediserie från 1970-talet som handlar om ett litet hotell på den engelska landsbygden som drivs på ett okonventionellt sätt. (Författarnas anmärkning).

¹¹³ Fredriksson och Datek, intervju 2005-04-25

ej finnes beror, enligt Datek, på att likväl som en kund tillhör ett specifikt segment, kan denna även räknas till ett annat¹¹⁴.

Enligt Fredriksson utgörs kundunderlaget till 90 procent av norrmän. De är en köpstark målgrupp som, med hänsyn till valutaskillnader, kan dra stor fördel av att nyttja tjänsten, oavsett syfte med resan. Vidare menar Fredriksson att norrmän är nyrika, tack vare oljan, och deras allt högre disponibla inkomst medför att de har större möjlighet att spendera mer¹¹⁵. Det är förmodligen ingen slump att ett av Sveriges mest lönsamma Systembolag ligger i Strömstad¹¹⁶. Ytterligare en anledning till skillnaden i medborgarskapsfördelning anser Fredriksson vara att många norrmän har köpt sommarstuga i Bohuslän¹¹⁷. Att majoriteten av passagerarna var norska medborgare syntes i utformningen av tjänsteutbudet, då exempelvis priser, menyer och information var på norska i kombination med att personalen till stor del var norsktalande.

Fredriksson och Datek menar att nuvarande tjänsteutbud både mäts och utvärderas, så till vida att de indelade kundgrupperna fritt kan uttrycka sina åsikter och komma till tals. De olika synpunkterna mäts genom årliga undersökningar, och tillsammans på företaget utvärderas de och sätts i sitt sammanhang. På så sätt menar Fredriksson och Datek att kunderna levandegörs i företaget och är ständigt närvarande vid utveckling av nya utbud¹¹⁸.

Både i fokusgrupperna och i de individuella intervjuerna var vår strävan att respondenterna skulle beskriva det tjänsteutbud som vid dags datum föreligger på den för uppsatsen undersökta sträckan. Majoriteten av de tillfrågade svarade att de hade en positiv bild av tjänsteutbudet och nämnde att renligheten ombord var viktig. Färjorna var rymliga och erbjöd olika aktiviteter för olika åldersgrupper. Vidare uppfattades personalen som vänlig, tillmötesgående och hjälpsam. Informant C1¹¹⁹ hade en affirmativ inställning till tjänsteutbudet, med hänsyn till att personalen alltid hälsade artigt och synliggjorde henne.

Genom att ta sig tid för kunden upplevde C1 att en relation hade skapats och framförde följande:

¹¹⁴ Datek, intervju 2005-04-25

¹¹⁵ Fredriksson, intervju 2005-04-25

¹¹⁶ Fredriksson, intervju 2005-04-25

¹¹⁷ Fredriksson, intervju 2005-04-25

¹¹⁸ Fredriksson och Datek, intervju 2005-04-25

”Här känner jag mig som hemma [...] och personalen hälsar på mig som om vi vore bästa grannar.”

Vad det gäller bokningsmöjligheterna upplevde kunderna dessa som väl utvecklade och lättillgängliga. De flesta av respondenterna som hade bokat sin resa via telefon upplevde servicen som bra. De uppgav att telefonsamtalet gick snabbt och att de erhöll vad de efterfrågade. Respondenterna som hade bokat via Internet var även dessa nöjda med tjänsten och upplevde verktyget som lättförståeligt och användarvänligt. Det var även ett fåtal som bokat och köpt resan över disk i terminalen och även deras uppfattning av servicenivån i samband med bokandet var positiv, då det gick snabbt och utan komplikationer.

Vad det gäller tätheten i turlistorna uppkom både negativa och positiva synpunkter. Vissa ansåg att tätheten var till belåtenhet, då de behov de hade uppfylldes genom dagens turlista. För andra fanns efterfrågan på tätare turlistor alternativt andra tider. En av respondenterna nämnde exempelvis att den tidigaste avgången från Strömstad kl. 10.00 var för sen, och hade önskemål om att den istället skulle gå som från Sandefjord, det vill säga kl. 07.00.

Många av de tillfrågade ombord sade sig vara medlemmar i Color Club, Color Lines kundklubb. I fokusgruppen uppgav några resenärer att de ett par gånger årligen erhöll erbjudanden hem i brevlådan som var anpassade till deras individuella och specifika behov. Reklamen kunde gälla hotellövernattningar och anbud ombord. Vid medlemsansökan fick de uppge ett antal intresseområden och på så vis kan Color Line rikta sin direktreklam och ge adekvata erbjudanden till var och en av medlemmarna.

Av de mest upprepade svaren på vilka tjänster som utnyttjades ombord på färjorna på linjen Strömstad – Sandefjord, var maten och shoppingen ständigt återkommande svar. Våra observationer gjorde gällande att en stor del av kunderna ombord på fartygen mellan Strömstad – Sandefjord tillbringade den största tiden i cafeterian, där exempelvis mat och dryck kunde inhandlas. Cafeterian är dessutom ett av de få ställen ombord på båten som erbjuder sittplats. I matsalen, där det serverades buffé, var det enbart ett fåtal passagerare som befann sig. Viktigt att notera är att detta kan hänga samman med veckodag samt avgångstid. Flera personer, som reste

¹¹⁹ Se bilaga 7

med färjan på söndagen, värdesatte shopping och god mat som viktiga inslag. Den 2,5 timmar långa resan upplevdes som ett nöje av kryssningskaraktär. På måndagen däremot var det flera respondenter som uttryckte motsatsen och efterfrågade istället lugn och ro. Restiden upplevdes som en transportsträcka och nuvarande tjänsteutbud efterfrågades inte i lika stor utsträckning. De, med norska mått mätt, låga tax free-priserna ombord lockade däremot många att genomföra resan, inte minst vad det gäller söndagens avgång då flera respondenter åkte såväl tur som retur samma dag. De respondenter som inte svarade specifikt för linjen, det vill säga de som utfrågades i exempelvis Göteborg, ansåg att vissa tjänsteutbud var viktigare än andra. En respondent¹²⁰ framförde synpunkter på att transporten var en ren tidsförlust. Eftersom denna menade att tid måste utnyttjas, önskades ett tjänsteutbud som kunde matcha behoven. Relaterat till färjetransport måste på så sätt tidsåtgången vara liten och komforten hög.

Vi upplevde att majoriteten ombord på söndagsavgången besökte tax free-butikerna, vilka var uppdelade på tre olika affärer; en med parfym, godis och alkohol, en med kläder och smycken, samt en med elektronik. Sortimenten i de olika butikerna var väl utbyggda, med priser som var likvärdiga med, eller under, dem som erbjuds på fastlandet i Sverige och Norge¹²¹. Det som vi upplevde inhandlades i störst kvantitet var alkohol, cigaretter och godis. På måndagsavgången var det förhållandevis lite shopping, i relation till söndagens avgång där vi uppfattade att shoppingen utgjorde en stor del av de aktiviteter som nyttjades ombord.

6.6 Önskvärt tjänsteutbud på linjen Strömstad – Sandefjord

Även då Color Lines informanter menar att branschen är styrd av traditionella normer och värderingar, råder ändå en förändringsvillig anda. Detta hänger samman med resonemanget om konkurrensintensitet och lojalitetstänkande där Fredriksson menar att anpassning till omgivningen är en förutsättning för att nå framgång då branschmognad uppnåtts. Den tjänst som företaget idag erbjuder kunderna är uppbyggd kring att Norge står utanför EU, vilket medför att de kan erbjuda tax free på sträckan. Ombordförsäljningen utgör en betydande del av intäkterna, men Fredriksson är medveten om att situationen kommer att bli annorlunda om Norge blir medlemmar i Unionen. Med hänsyn till detta resonemang jobbar företaget med ständig tjänsteutveckling, där fokus ligger på att stärka relationerna med befintliga kunder och göra dem mer lojala. Trots att det inte är tjänsten i sig som utgör objekt för förändring, så

¹²⁰ Se bilaga 5, nr 26

¹²¹ Color Lines hemsida, där de jämför deras tax free priser med priserna iland

framkommer att planer finns på nya båtar med större bildäckskapacitet för att bättre matcha den efterfrågan som finns, speciellt i samband med högsäsong då trycket är som högst¹²².

Genom att skapa ett tjänsteutbud som snarare bör uppfattas som en upplevelse än en transport, menar Datek att fler önskemål kan tillfredställas och fler nöjda kunder kan genereras. I dagsläget arbetar företaget med olika koncept ombord, såsom exempelvis temakvällar och förfestarrangemang. Förutom att nya kunder kan attraheras kan detta koncept även leda till att det blir en jämnare spridning i passagerarsiffrorna, då aktiviteter kan förläggas på utvald båt och sträcka, vid speciella tidpunkter¹²³.

Vid samtal med respondenter var de flesta eniga om att nuvarande tjänsteutbud är tillfredsställande. Merparten av respondenterna i kundintervjuerna uppgav att tjänsteutbudet var tillräckligt och kunde ej uppge att de ville ändra någonting. I fokusgrupperna framkom emellertid en mer kritisk syn på tjänsten i samband med att diskussionen fördjupades. Speciellt i fokusgrupp 2¹²⁴, framfördes synpunkter kring huruvida båtens begränsade avkopplings- samt uppkopplingsmöjligheter var till belåtenhet. Informant F2¹²⁵ framförde starkt negativa åsikter om färjan:

”Ge mig en bra anledning till att åka denna färja! Jag är förpassad till en tidtabell som sällan passar, jag tvingas sitta halva förmiddagen och lyssna på skrikande barn och med riktig otur är samtliga fåtöljer upptagna.”

Såsom beskrevs ovan önskade en del respondenter att tidtabellen skulle ändras för att bättre passa deras specifika behov. Detta rörde främst dem som använde sig av färjelinjen i arbetet. För dem som nyttjade linjen för avkoppling hade tidtabellens utformning mindre betydelse. Dessutom önskade några av de respondenter som reste i jobbet att färjorna skulle gå åtminstone en tur om natten, för att bättre passa schemat. Därtill ansågs tidsåtgången av vissa som alltför stor och bristen på lugn arbetsmiljö medförde att färjetransporten i många fall utbyttes mot andra alternativ. Ett flertal informanter menade att den nya Svinesundsbron på många sätt skulle uppfylla kraven rörande tid, men å andra sidan menade de som körde mycket i arbetet att en paus

¹²² Fredriksson, intervju 2005-04-25

¹²³ Datek, intervju 2005-04-25

¹²⁴ Se bilaga 8

många gånger är en förutsättning för att orka köra vidare. Den sistnämnda aspekten framfördes gång efter annan av de respondenter som körde lastbil.

Av de passagerare som nyttjade färjelinjen mer än vid enstaka tillfälle, hävdade många att de skulle bli ännu mer lojala om önskvärda och uppräknade förändringar utfördes. Att kunna uträtta behov ombord för att tidsbespara, skulle innebära tillfällen då andra färdmedel och sträckor skulle minimeras.

På basen av framlagd empiri i kombination med behandlad teori, fortsätter Del III med en analys av materialet. I analysen ges svar på huruvida verkligheten är förenlig med den teoretiska beskrivningen av fenomenet kunddriven tjänsteutveckling. Därefter presenteras våra slutsatser utifrån materialet. Uppsatsen avslutas med ett egenhändigt utvecklat tjänsteutbud, relaterat till uppsatsens undersökningsområde, som grundar sig på både det inlästa teoretiska och det insamlade empiriska materialet.

¹²⁵ Se bilaga 8

Kapitel 7. Tjänsteutveckling i sjöfartsbranschen

I detta kapitel analyseras det material som tagits upp i den teoretiska och den empiriska referensramen. Adekvata samt utmärkande aspekter lyfts fram samt integreras, och frågeställningarna som avslutade Del II, det vill säga den teoretiska delen, ligger till grund för upplägget i kapitlet. Slutligen framförs viktiga aspekter för tjänsteutveckling i en mogen bransch och förslag presenteras till vidareutveckling av de NSD-modeller som tidigare diskuterats.

7.1 Kunden är kung och företaget är dess tjänare

Vad är det som gör att företag väljer att producera de varor de är tränade på att framställa, istället för att tillverka de produkter som kunderna är villiga att betala extra för? Vad är det som gör att serviceföretag i många fall fortsätter att verka efter traditionella produktutvecklingsteorier, istället för att dra nytta av kundens intresse och kompetens, för att på så sätt kunna erbjuda anpassade lösningar som skapar mervärde och lojalitet? Vad är det som gör att gapet mellan teori och praktik tycks bli allt större?

Med hänsyn till ovanstående funderingar önskar vi väcka intresse för den problematik vi hävdar finns vad det gäller utveckling av nya tjänsteutbud. Även då rådande forskning är relativt begränsad och framtagna teorier är knapphändiga, menar vi att praktiken motstrider teorin.

Enligt presenterade teorier om produktutveckling riskerar företag att tvingas kostnadsbespara, rationalisera och standardisera sitt utbud då mognadsfasen inletts. Enligt framlagda tjänsteutvecklingsteorier bör uppnått mognadsstadium innebära att kundens valmöjligheter blir allt fler och mer kundanpassade, genom en högre grad av involvering. Om kunden redan i ett tidigt skede får delta i tjänsteutvecklingsprocessen, möjliggörs större skillnader ju längre tid som tjänsten förädlas, vilket är en särskiljande aspekt för tjänsteutveckling. Rätt utformade NSD-modeller innebär således att en hög grad av involvering samt en allt djupare relation blir följden ju längre tjänsteföretaget klättrat längs tjänstelivscykeln kurva. Dock pekar empirin åt ett annat håll. Uppsatsens fallföretag lyssnar inte av hela kundgruppen, utan väljer att fokusera allt mer på upplevelsesegmentet. Detta innebär att delar av nuvarande kundgrupp inte involveras vid tjänsteutvecklingen, vilket i sin tur leder till att dessa kunder kan gå förlorade till konkurrenterna.

Att förlora kunder då marknadsmognad uppstått på grund av att utbudet är standardiserat och icke kundanpassat, kan få förödande konsekvenser då kunderna ser sig vara förlorade för gott. Genom att nuvarande tjänstebud endast efterfrågas av en del av kundsegmentet, d v s den del av kunderna som betraktar båtresan som en upplevelse snarare än en transport, möjliggör företaget en standardisering av rådande utbud, även om de själva anser att tjänsten är kundanpassad. Kostnader reduceras genom avskalat utbud samt fokusering på smalare segment, och kundvärde går förlorat från de resenärer som inte kan nyttja tjänsten då den inte passar vad det gäller tidsåtgång för transport och tidtabell för avgång. Den onda spiralen blir ett faktum, vilket med all sannolikhet kommer att leda till ytterligare begränsningar i utbudet och inom snar framtid ytterligare avsmalnad kundgrupp. Då företaget dessutom menar att de både mäter och utvärderar kundernas önskemål ser sig paradoxen total. Att enbart lyssna av den del av kundgruppen som företaget vill attrahera, det vill säga de som kan räknas in under upplevelsesegmentet, medför att resterande kunder och relationen till dessa, försämras ytterligare. Företaget hävdar att de samlar in och utvärderar åsikter, men teorierna kring NSD handlar om att involvera kunden i processen istället för att förändra utbudet i efterhand, för att bättre passa situationen. Företaget måste bli proaktiva istället för reaktiva, och aktivt förädla istället för att förändra i ett senare skede. Risken att justera utbudet efter framtagning för att bättre matcha en allt mindre del av kundgruppen, kan medföra att utbudet standardiseras. Detta är ett tydligt tecken på att företaget agerar efter traditionella produktutvecklingsteorier och ett bevis för att nuvarande forskning kring NSD-modellerna är baserade på produktutvecklingsmodellerna. Att istället arbeta utifrån och in, d v s att låta kunderna avgöra hur tjänstebudet borde utvecklas, skulle skapa förbättrade möjligheter att tillfredställa fler redan i tidigt skede istället för att i efterhand anpassa utbudet till rådande förändringar och på så sätt riskera att förlora kunderna till konkurrenterna, då anpassningarna är för små eller inte motsvarar de önskemål som marknaden har.

7.2 Vikten av tjänstekvalitet och kundvärde

Komplexiteten i tjänsters logik medför att utvecklandet av ett nytt tjänstekoncept fordrar ett helt nytt tänk i jämförelse med produktutveckling. Tjänstebudet och den servicenivå som efterfrågas skiljer sig även åt, beroende på vilken form av verksamhet som bedrivs. Den generellt sett traditionella sjöfartsbranschen har dock de senaste decennierna utvecklats i olika riktningar. Den del av sjöfartsbranschen som uppsatsen tar avstamp i, skiljer sig markant åt från den personalintensiva kryssningskulturen, där mötet med gästen skapar den upplevelse som kulturen

bygger på. Sjöfartsbranschens mindre personalintensiva transportsektor karakteriseras av att vara standardiserad på så vis att få nyansskillnader föreligger i och med att destinationer, rutt och tidtabell är förutbestämda. Däremot finns tecken på att kunden blir allt viktigare som en medspelare vid utveckling av ett nytt tjänsteutbud. Detta hänger samman med att den dagliga kontakten med företaget sker i betydligt mindre utsträckning än vid kryssningsfokuserade utbud, som i sig förutsätter att kunden i större utsträckning är en del av tjänsteprocessen.

Diskussionen om kundvärde, där olika teoretiker beskriver svårigheten i balansgången mellan att ständigt kunna erbjuda mervärde samtidigt som allt högre förväntningar måste tillgodoses, medför att den uppåtgående spiralen med en hög grad av nöjda kunder, med all sannolikhet förr eller senare kommer att brista. Detta eftersom kunderna upplever att högt ställda förväntningar inte infrias. Som kritik till rådande teorier, och med bas i vårt insamlade empiriska material, menar vi att kundvärde mycket väl kan skapas genom avskalning av rådande tjänsteutbud, så till vida att förändringarna sker i samklang med kunden och dennes åsikter. Nedskärningar av frontpersonal är inte likställt med bristande service ut till kunden, utan det motsatta förhållandet kan mycket väl råda, vilket bygger på att tjänsteutbudet skalas av tillsammans med kunden. Detta sker genom att kunden som medspelare utvärderar tjänsteutbudet och genom att fastställa vad som inte genererar förbättrat kundvärde, kan kostnader reduceras, vilka kunden ändå inte är villig att betala för. På detta sett genereras anpassning och flexibilitet, och det standardiserade utbudet blir mer kundanpassat. Dessutom ofta till en reducerad kostnad.

Det som skiljer tjänsteutbud ombord på färja och kryssningsfartyg är bland annat aspekten av kundkontakt, vilket i dagens tjänsteutbud och fallföretag skapar otydlighet. Resonemanget förstärks av att Fredriksson menar att deras tjänst är av mer upplevelse- än transportkaraktär, medan en stor del av deras kunder hävdar att de använder sig av linjen för transport. Kunderna menar att de köper en tjänst i form av transport, medan företaget hävdar att de säljer en tjänst i form av upplevelse. Diskrepansen mellan att skapa bekvämlighet och att skapa livsglädje, minnen och känslor, medför ett glapp, vilket ökar avståndet mellan företag och kund. Ytterligare aspekt som hänför till diskrepansen vad det gäller tjänsteutformningen, är att Fredriksson menar att resans tidslängd på 2,5 timmar enkel väg, är positivt då resenärerna ges tillräckligt med tid att utföra sina inköp. Vid fokusgrupperna och kundintervjuerna framkom däremot att tidsåtgången inte upplevdes generera kundvärde utan uppfattades snarare som en tidsförlust, då ett flertal av resenärerna ville ta sig från punkt A till punkt B så snabbt som möjligt. Dessa informanter

menade vidare att ombordförsäljningen inte skulle bli lidande vid kortare överfartstid, då inköp fortfarande hinner utföras. Genom att erbjuda en tjänst av kryssningskaraktär, där upplevelser genereras via ombordaktiviteter, menar Fredriksson att ju fler resenärer desto bättre blir upplevelsen för kunden. Detta resonemang stämmer förvisso med litteraturen att tomma restauranger och barer upplevs som negativt, men eftersom vår undersökning visar att kunderna snarare efterfrågar en icke upplevelseinriktad tjänst, uppfattas tjänsteparadoxen med folksamlingar och köer som negativ. En kombination av verksamheterna, exempelvis att nuvarande färjetrafik med två båtar trafikerar sträckan i olika hastighet, skulle vara ett förslag som skapar nya möjligheter för företaget att förbättra lönsamheten, samtidigt som investeringarna är begränsade. Att inta ett mer djupodlat kundperspektiv och att lyssna av hela kundgruppen, skulle på så sätt skapa en ny spelplan och nya förtjänstmöjligheter.

7.3 Vikten av korrekt marknadssegmentering

Det företag som idag erbjuder tjänster på den undersökta sträckan, är ensamma om att trafikerar farvattnet mellan Strömstad – Sandefjord. Detta får naturligtvis konsekvenser då likvärdiga konkurrenter ej finnes, men ändå eller på grund av detta, saknas skärpa vid segmentering av marknaden. Det tjänsteutbud som idag föreligger på sträckan är av såväl transport- som kryssningskaraktär. Transport är till sin natur mer påtaglig än vad upplevelsen i samband med kryssning är, eftersom kärnan är mer handgriplig. Graden av standardisering är även högre för transport än för kryssning, då förutsättningarna är givna vad det gäller rutt och tidtabell. Beroende på vilka tjänster som nyttjas ombord kan upplevelseinslaget variera, vilket gör det omöjligt att separera de båda. På så vis är det tydligt att det råder en dikotomi för hur tjänsteutbudet bör utformas, då en del av utbudet (transporten) är mindre personalrelaterad än den del av utbudet som karakteriseras av att vara mer kryssningsfokuserad. Då dagens tjänsteutbud på sträckan är en blandning av både personal- och teknikrelaterat utbud, innebär det att det kan bidra till en förvirring i vilket tjänsteutbud som råder. Denna förvirring kan till stor del hänföras till det faktum att företaget som idag är verksamt på linjen inte har en klar syn på vilka segment de arbetar mot. Genom att i högre grad se till segmenten och undersöka deras primära och sekundära behov, kan ett adekvat tjänsteutbud utformas och erbjudas. Utifrån empiriskt insamlat material anser vi att de fyra kategorier, som nämndes i kapitel 6.3, bör indelas både tydligare och mer logiskt. Genom att se till vad kunden efterfrågar och hur denna kan tillfredsställas, istället för att fokusera på den tjänst som erbjuds idag, bör exempelvis *shoppare*, det vill säga de passagerare som i huvudsak reser i syfte att konsumera produkter, utgöra en egen

kategori. Då *cruise* i stor utsträckning riktar sig mot konsumtion av tjänster, exkluderas shopparna som en fristående grupp. Sjöfartens treenighet, biljettförsäljning, transport av gods samt ombordförsäljning, förtydligar ytterligare att försäljningen ombord är en viktig komponent att gruppera efter. I samband med rådande tax free- situation mellan Norge och Sverige, tyder vårt insamlade material på att shopping inte enbart är en sysselsättning för passagerarna ombord, utan många reser med båten enbart för att handla. Exempelvis innehar Strömstad kommun ett av Sveriges mest lönsamma Systembolag¹²⁶. Genom att tillvarata och utveckla denna kunskap genereras nya möjligheter till verksamhetsutövning.

Att kunna erbjuda ett bredare utbud av shoppingmöjligheter, kreativt framtagna tillsammans med kunden, för att tillfredsställa ett större segment, skulle dessutom kunna locka de kunder som idag inte nyttjar tjänsteutbudet. Statistiken stärker detta resonemang, då 90 procent av kundgruppen utgörs av köpstarka normmän, som utnyttjar den gynnsamma prisbilden. I enlighet med upplevelsestänket och utvecklingen mot att skapa ett tjänsteutbud som tillfredsställer olika behov och önskemål, har en kryssningstradition vuxit sig allt starkare. Vad det gäller den undersökta sträckan menar vi dock att segmentet *cruise* i huvudsak består av pensionärer som efterfrågar god mat och några timmars avkoppling. Aktiviteter av annan kaliber i klass med dem som återfinns på traditionella kryssningsfartyg finns inte ombord på den undersökta linjen. Med hänsyn till indelningen transportresenärer samt semester/fritidsresenärer kan deras behov och önskemål förvisso sammanfalla, men då efterfrågan skiljer sig åt blir det svårt att ombord på samma båt få båda segmenten nöjda. Transport inkluderar som bekant även dem som anser att det sammanlagda tjänsteutbudet bör skalas av och transporten i sig utgör fokuspunkt. Genom att exempelvis ta fram ett nytt kunddrivet tjänsteutbud som tillfredsställer både den kategori som önskar nyttja tjänsten i avkopplingssyfte samt den kundgrupp som önskar nyttja båten som transport, förutsätter att nuvarande två båtar görs om för att i sin tur skilja sig från varandra. Denna förändring är liten sett till kostnad, men stor, enligt vår uppfattning, sett till kundnöjdhet. Dessutom skulle nuvarande kundgrupp kunna breddas, marknaden förstoras och marknadsandelar vinnas, vilket i sin tur skulle framskjuta mognadsfasen som företaget riskerar att hamna i.

¹²⁶ Systembolagets hemsida

Inom den mogna och traditionellt styrda sjöfartsbranschen, förekommer en risk att rådande tjänsteutbud tenderar att standardiseras i allt större utsträckning. Avsaknaden av en innovativ anda och på så sätt en risk för kopiering av nuvarande tjänsteutbud, medför att utvecklandet av kreativa och särskiljande strategier saknas. Att bygga upp en falsk trygghet kring att konkurrenternas koncept kan imiteras och skapa lönsamhet även för ny aktör, medför många gånger att kampen på förhand är förlorad och motståndaren står som vinnare. Företagets planering får aldrig innebära att framtiden blir låst utan flexibilitet och kundmedverkan måste alltid prioriteras högst. Att våga tänka nytt kan te sig svårt i en mogen och traditionell bransch med ett standardiserat tjänsteutbud, men många gånger är det ett helt nytt tänk som fordras för att själv inta vinnarposition och långsiktig konkurrenskraft. Utifrån den information vi insamlat anser vi att rådande tjänsteutbud, både är uppskattat och eftertraktat för pensionärer, men tyvärr finns stor diskrepans mellan utbud och efterfrågan, vad det gäller marknadens andra kundgrupper. Dessutom anser vi att det tjänsteutbud som idag finns tillgängligt på marknaden är ottydligt, då det innefattar både transport och upplevelse. Profil saknas och istället för att utveckla tjänsteutbudet eller, än hellre, framta ett nytt, genomförs små förändringar för att attrahera ett bredare segment. Detta kan ske genom att genomföra olika punktinsatser, såsom förfest, men inget erbjudande hinner att etableras då insatserna saknar kontinuitet. Konsekvensen blir, med våra mått mätt, ett mer eller mindre standardiserat erbjudande vilket enbart tillför mervärde till de få kundgrupper som värdesätter förändringen i tjänsteutbudet. Att inte fånga in eller tillvarata de gap som föreligger mellan efterfrågan och utbud är en konsekvens av dåligt tillvaratagande av marknadens möjligheter. Då Fredriksson vid ett flertal tillfällen poängterade marknadsmognad, anser vi att problematiken snarare bör förskjutas till företaget och en insikt bör skipas som bygger på att företagets strategi kan vara alltför låst och fixerad, vilket gör att det inte tar tillvara på de möjligheter marknaden erbjuder. Genom flexibilitet och en innovativ anda kan företaget fortfarande betraktas vara i tillväxtfas, eftersom dagens tjänsteutbud endast efterfrågas av en begränsad del av marknaden. Enligt rådande teorier om kunddriven tjänsteutveckling poängteras ständigt vikten av att skapa mervärde och addera fler tjänster genom att leverera en tjänst som mer än väl uppnår kundens förväntningar. Att kunna erbjuda det lilla extra till ett pris kunden är villig att betala för, anser tjänsteforskare vara det som skapar lojalitet. Enligt den empiriska insamlingen tenderar denna diskussion att vara alltför snäv, då ett utbyggt tjänsteutbud inte i sig är det som efterfrågas. Att endast erbjuda ett standardiserat tjänsteerbjudande riktat till specifik målgrupp tyder på brister i kundmedverkan som kan leda till att marknadsmöjligheter går förlorade. För att bättre matcha rådande efterfrågan menar vi att det inte behövs några nya

tjänster för att erbjuda kunderna ökat mervärde. Att skala bort det kunderna inte är villiga att betala för och istället lyckas fokusera på kärntjänsten, reducerar kostnaderna vilket i detta fall inte innebär en kvalitetssänkning av tjänsten. Lösningen skulle kunna förklaras genom att behålla den ena båten som den är, men tillsätta en snabbfärja för den andra. I detta fall tas kundernas åsikter tillvara på och dessutom ges de möjlighet att välja beroende på krav och önskemål som naturligtvis skiljer sig åt.

7.4 Vikten av kundmedverkan vid uppnådd branschmognad

Teorin framhåller att de behov som ej är tillfredsställda innan mognadsstadiet uppstår, heller aldrig kommer att tillfredsställas. Som nämnts i teorikapitlet innebär detta att ett mognadsstadium karakteriseras av att tjänsteutbudet blir alltmer standardiserat, och differentiering mellan olika tjänsteutbud tenderar att minska som en följd av kostnadsbesparingar och brist på innovation. I samband med rådande marknadsmognad, där liten eller ingen tillväxt finnes, är toppen av produktlivscykeln nådd och förbättrad lönsamhet är till huvudsak en följd av att kunder blir mer lojala. En högre återköpsfrekvens innebär att nuvarande aktörer kan tjäna mer på samma tjänst även om marknaden i sig inte blir större. Konsekvensen av detta blir många gånger att tjänsteutbudet inte utvecklas eller att kostnaderna för framtagandet av nya utbud minskar, vilket innebär att befintliga aktörers tjänster blir alltmer lika varandra. Denna fälla att varken vidareutveckla produkten/tjänsten samt att försöka minska kostnaderna, innebär inom servicebranschen att diskrepans uppstår mellan en alltför hög förväntan och en alltför låg upplevelse. För att motverka detta, speciellt då det gäller en traditionsbunden bransch med ett standardiserat utbud, krävs innovation. Dessutom måste, som förut nämnts, utvecklingen betraktas som en process där kunden agerar som en medspelande aktör. Vad som framkommit i undersökningen är att kunden tas för given i allt större utsträckning i samband med att kunden återkommer till företaget och på så sätt uppfattas som lojal. Den stora faran i detta synsätt är att lojalitet ur kundens perspektiv, enligt undersökningsresultaten, beror på avsaknad av transportalternativ, vilket gör att kunden är hänvisad till en aktör. Företagets bristfälliga kommunikation med, och förståelse för, kunderna, och därmed exkludering vid eventuell tjänsteutveckling, kan således komma att innebära att diskrepansen ökar och kundupplevt mervärde blir svårt att generera. Om nya aktörer slår sig in på marknaden löper företaget stor risk att förlora nuvarande segment och mognadsfasen övergår i nedgång.

Inom en mogen bransch sägs utbudet överstiga efterfrågan. Vad som framkommit i empirin är dock att diskrepans mellan ovannämnda variabler föreligger, men inte nödvändigtvis genom att utbudet överstiger efterfrågan. Fredriksson menar att branschen är mogen och mättnad är uppnådd, men genom att inta ett kundperspektiv framkommer att efterfrågan finnes så till vida att justeringar i tjänsteutbudet förekommer. Genom att vara reaktiv och anpassa till förändringar i nutida marknadsutveckling halkar företaget efter och förlorar utvecklingspotential, istället för att lyssna till kunden och utforma en tjänst som är anpassad efter marknadens behov och önskemål. Fredriksson menar att marknadsmognad är uppnådd och förtjänstmöjligheterna är reducerade, vilket innebär att spelet är förlorat och de sista kronorna intjänas genom att behålla befintligt utbud. Samtidigt som empirin styrker teorin, anser vi att båda är felaktiga. Om företaget vågar förändra och erbjuda det som efterfrågas skulle tjänsteutbudet backa i tjänstelivscykeln, och på så sätt skapa nya möjligheter för inkomstmaximering. Att agera snarare än att reagera gör att steget för ytterligare kundanpassningar blir möjligt och längre tid finns för företaget att tjäna pengar på utbudet. Även om branschen är densamma, går inte längre mognadsstadiet att motivera, då innovation och kundmedverkan skapat förutsättningar för nya affärsmöjligheter och därmed förlängd cykel.

Eftersom parering till förändringar kan bidra till imitering och kopiering av tjänsteutbud, ställer vi oss kritiska till den strategifälla i tjänsteföretag som bygger på att acceptera att mognadsstadiet är statiskt och en tillbakagång till tillväxtfas är omöjlig. Genom att ta ett steg tillbaka i tjänstelivscykeln, och på så sätt blicka uppåt istället för framåt, skapas möjligheter att vidareutveckla rådande tjänsteutbud och samtidigt attrahera nya kunder. Att lyckas skapa ett nytt tjänsteutbud, skilt från det som konkurrenterna erbjuder, generar även möjligheter att framkalla nya marknadsmöjligheter och kundbehov. På så sätt består kundbasen dels av de kunder som idag är tjänsteköpare och dels av de nya kunder som upptäckt tjänsten och dess fördelar. Att inte enbart dra nytta av befintliga marknadsmöjligheter utan lyckas skapa nya, där kunden hela tiden är en förutsättning för gynnsam utveckling, möjliggör dessutom en allt större lojal kundbas. Detta strider mot rådande teorier om produkter och deras livscykel, inte minst att tillbakagång i produktlivscykeln enbart kan ske på ny marknad. Att inom kunddriven tjänsteutveckling skapa behov samt dra nytta av kundens kompetens är på detta sätt en stark fördel vad det gäller långsiktig konkurrenskraft. För att kunna involvera kunden i företagets tjänsteutveckling fordras att företaget betraktar kunden som anledningen till företagets existens, och inte vice versa. Att skapa erbjudanden som kunden är villig att betala extra för, förutsätter en kunskap om och en

förståelse för tjänsteköparen, och därmed en insikt i och en vilja att samarbeta utåt och samordna inåt. Detta förutsätter i sin tur att en förändringsvilja inom företaget finnes, som bygger på att kunden sätter ramar för innehållet i en kontinuerlig tjänsteutvecklingsprocess.

7.5 Vikten av, samt förslag till, vidareutveckling av NSD- modeller

Om kunden i tidigt skede involveras i tjänsteutvecklingens alla delar skapas ett kunddrivet tjänsteutbud som förutsätter en hög kontakt mellan företag och kund. Genom att matcha kundens behov och önskemål med utformningen av utbudet, möjliggörs skapandet av en tjänst där låg kontakt föreligger då den konsumeras. Eftersom kunden och dennes behov sätts i fokus vid utvecklingen av varje del av NSD-modellen, vet både kund och företag vad slutgiltig tjänst innebär. Således kan tjänsteleverans ske i viss mån separerat från produktion och kunden kan i större utsträckning på egen hand dra nytta av tjänsteutbudet.

Genom undersökningen framkom att den lågkontakttjänst som idag erbjuds är en konsekvens av marknadsmognad, men inte anpassad efter marknadens behov. Att istället involvera kunden och göra denna aktiv vid utvecklandet av ett nytt tjänsteutbud skulle kunna innebära att låg kontakt fortfarande kan vara möjlig ombord på färjan då tjänsten konsumeras, eftersom förväntning och upplevelse är på lika nivå. Den resenär¹²⁷ som menade att hög företagsinvolvering vid tjänstekonsumtion kan få som följd att kunden känner sig osjälvständig, tillsammans med det resonemang Fredriksson förde kring att transporten bör betraktas som en upplevelse, är två diskussioner som motstrider varandra och tyder på diskrepans mellan utbud och efterfråga. Den lågkontakttjänst som efterfrågas av kund är därmed inte den lågkontakttjänst som företaget erbjuder eller den högkontakttjänst som företaget önskar erbjuda.

För att lyckas skapa ett kunddrivet tjänsteutbud tycks modeller kring NSD utgöra viktiga verktyg så till vida de är utvecklade för, och applicerbara på, relevant kontext. De modeller över produkt- och tjänsteutveckling som diskuterades i kapitel fem anser vi saknar anpassningsmöjligheter, vilket gör de alltför schematiska. Dessutom brister modellerna i det hänseende att ingen tar hänsyn till hur kunddriven tjänsteutveckling bör bedrivas i en mogen bransch. Kundens medverkan i utformandet av det nya tjänsteutbudet bör vara integrerad i alla delprocesser, speciellt då mognad föreligger, i såväl utbud som bransch. Att involvera kunden redan i

¹²⁷ D1, se bilaga 7

initialskedet för att undvika att i en senare fas tvingas ta ett steg tillbaka, anser vi oerhört viktigt samtidigt som vi upplever brister i denna aspekt i nuvarande modeller. Det talas mycket om involvering, men ändå är perspektivet många gånger inifrån och ut istället för tvärtom. Detta är ytterligare en aspekt som förstärker argumenteringen kring att NSD-modeller är en vidareutveckling av NPD-modeller. Att tillsammans med kunden våga vara innovativ och möjliggöra flexibilitet i delprocessernas utveckling, skapar förutsättningar för att det kunddrivna tjänsteutbudet kan komma att nyvärderas utifrån kundens uppfattning om vad som finnes och om vad som efterfrågas. Detta resonemang gäller även vid en standardiserad produkt- eller tjänsteutveckling, då branschmognad ofta tenderar att standardisera rådande utbud. Att våga förändra i detta skede är många gånger en fråga om överlevnad. Utvecklandet av ett standardiserat utbud till att bli mer differentierat och kundanpassat, innebär för sjöfartsbranschen att nya möjligheter skapas och den marknadsmognad som föreligger kan föregås. Genom att alstra ett behov utifrån det befintliga, samtidigt som den geografiska marknaden blir densamma, nyttjas den ökade kundandelen.

Vi upplever tendenser att nuvarande modeller inte är implementerbara i verkligheten då de är alltför teoretiskt bundna och snarare en vidareutveckling av tidigare modeller. Då tjänstesamhället i sig bygger på ett helt nytt tänk än det som råder inom det produktionsbaserade samhället, menar vi att modellerna saknar denna aspekt. Däremot är vi medvetna om att om en modell skall vara anpassad fullt ut efter företag, verksamhet, bransch, livscykel och så vidare, fordras en ny modell för respektive tillfälle, vilket i sig inte är meningen med framtagning av modeller. På så sätt bör innehållet i modellerna förstås, och utifrån specifik kontext kan justeringar göras för att modellerna bättre skall passa den givna situationen. Därför är det viktigt att förstå grunduppbyggnaden i modellerna och att de varken kan eller bör följas som de är, utan att de snarare bör utgöra vägledning vid utformning av nya företagsanpassade kunddrivna tjänsteutbud.

Att tro att företaget tjänsteutvecklar fast att de egentligen produktutvecklar, menar vi sammanhänger med att nuvarande tjänsteutvecklingsmodeller är en vidareutveckling av traditionella produktutvecklingsmodeller, samtidigt som kunddriven tjänsteutveckling är ett relativt utforskat område, och på så sätt okänt för många.

Detta kapitel ämnade sammanväva de teoretiska kapitlen med det empiriska, för att uppnå en förståelse för hur teorin är tillämpbar i verkligheten. Som framgått har kunden en stor del i

potentiell framgång hos nya tjänster och bör därmed till högre grad involveras i NSD-modellerna. Detta gäller inte minst i de branscher som uppnått mognad. Vi kommer nu att övergå till att avsluta uppsatsen genom att beskriva de rekommendationer vi kommit fram till under arbetets gång. Dessutom ger vi våra reflektioner på uppsatsarbete som process, samt om de resultat vi kunnat framställa.

Kapitel 8. Rekommendationer och avslutande reflektioner

I detta kapitel summeras de mest framträdande aspekterna från analysen. Det inleds med en sammanfattning av det teoretiska bidraget som framkommit i uppsatsen och följs av förslag till vidare forskning. Vidare ges ett konkret förslag till kunddriven tjänsteutveckling på den undersökta sträckan. Därpå diskuteras vilken inverkan uppsatsens avgränsning har på resultat, analys och slutsats, då undersökningen tar avstamp i en specifik kontext. Studiens giltighet och författarnas kritiska förhållningssätt till undersökningen presenteras därefter.

8.1 Teoretiskt bidrag

Som diskuterats uppsatsen igenom är nuvarande NSD-modeller en vidareutveckling av redan framtagna NPD-modeller. Då vi menar att tjänsteutveckling i grund och botten bör betraktas som helt avskilt från produktutveckling, anser vi att nuvarande NSD-modeller inte är applicerbara i tjänsteutvecklings-sammanhang. De är alltför schematiska och bygger i mångt och mycket på att redan definierade steg eller processer skall vara avslutade innan tjänsteutvecklingsarbetet kan fortgå. Detta motstrider teorin, såtillvida att tjänsteutvecklingen bör betraktas som att ingen rak väg finnes fram till målet, utan en tillbakagång i processerna och växelverkan däremellan måste vara möjlig för dynamik och rörlighet.

Ytterligare en aspekt vi ställer oss kritiska till är att kunden och dennes kunskap och erfarenhet inte nyttjas. Ständigt talas det om en involvering av kunden, men det ter sig som att detta inte sker, varken i praktik eller i teori. För att tjänsteutveckling skall vara lönsam för företaget och önskvärd för kunden, krävs det att den är kunddriven. Tänket måste flyttas från företag till kund och genom att i samförstånd med kunden förstå vad som efterfrågas och därefter utveckla utbud som står i relation till denna efterfrågan, skapas kunddriven tjänsteutveckling. Denna, i sin tur, förbättrar relationen mellan företag och kund samt kan visa sig skapa lojalitet gentemot företaget till större grad.

Vi är medvetna om att modeller finnes som tar hänsyn till kunden och dennes preferenser (se exempelvis figur 5:4 En integrerad modell över tjänsteutveckling), men vi anser ändå att kundaspekten ges alltför sekundärt utrymme. Modellerna är vidareutvecklingar av NPD, vilket

indikerar på att det tillverkningsorienterade tankesättet präglar forskarnas referensramar och perspektiv. De essentiella skillnaderna mellan produkter och tjänster ignoreras, vilket gör att modellerna inte är användbara vid tjänsteutvecklingssammanhang.

Vad som fordras för gynnsam kunddriven tjänsteutvecklingsteori menar vi vara att det nya tänkesättet, med kunden i fokus, även koncentreras på teoretiskt sett. Nya modeller bör från grunden tas fram, istället för att vidareutveckla eller i efterhand justera redan framtagna modeller. Kunden bör vara utgångspunkt och utgöra referensram, och flexibilitet och förändringsbarhet bör ses som en förutsättning och möjlighet istället för ett hinder och en svårighet.

Att lära av och interagera med kunden framstår via teorin som en förutsättning för att bedriva verksamhet inom dagens tjänstesamhälle, men genom insamlad empiri framlyfts problematiken då detta ej genomförs. Att engagera sig för kunden och synliggöra denna samtidigt som företaget förmår att avläsa kundens behov och önskemål, förutsätter en dialog mellan företag och kund. I och med att tjänsten till stor del är beroende av att kunden medverkar, borde även kundmedverkan i utformande av nya tjänsteerbjudande vara självklart för företag vid tjänsteutvecklingsarbete. På så vis kan behov fångas in, både de primära och de sekundära, både de uttalade och de underförstådda. Eftersom kunden är en avgörande komponent för servicekvalitet kan chanserna för god kvalitet förbättras genom att kundernas behov registreras, analyseras och inarbetas i företagets strategiska planering. Förmågan att kunna inta ett kundorienterat synsätt är enligt framlagd teori och insamlad empiri en förutsättning för att skapa långsiktig lönsamhet inom tjänsteföretag. Inte minst gäller detta då företaget uppnått mognadsstadiet, eftersom utbudet då tenderar att standardiseras och kundens valmöjlighet begränsas.

8.2 Förslag till vidare forskning

Det har inte på något sätt varit svårt att finna litteratur rörande tjänsteutveckling. Teoretikerna är många och geografiskt spridda. Däremot när fokus flyttas till att mer aktivt inkludera kunden och istället handla om kunddriven tjänsteutveckling, upplever vi att teorierna är knapphändiga. En del teoretiker har utvecklat teorier och modeller om NSD (New Service Development), men samtliga argumenterar utifrån uppfattningen att dessa teorier snarare är en vidareutveckling av NPD (New Product Development). Huruvida de är applicerbara på verkligheten uppger majoriteten av dem vara osäkert, vilket medför att vi upplever ett behov av vidare forskning inom detta område. Vi är

överens med Edvardsson då han framhåller att en mer utbredd empirisk forskning bör göras för att erhålla fullgod förståelse för fenomenet tjänsteutveckling.

De teorier som finns rörande tjänsteefterfrågan anser vi i mångt om mycket vara enkelriktade. Detta trots den kvantitet undersökningar som är gjorda och den mängd litteratur som är publicerad. Vår invändning avser skapandet av mervärde och fokuseringen på upplevelser. Att ständigt leverera mervärde som en följd av att försöka överträffa förväntningar, innebär att addering till nuvarande tjänsteutbud föreligger. Vi uppfattar att ringa forskning är gjord utifrån det motsatta perspektivet, det vill säga en avskalning av ett utbud för att bättre matcha efterfrågan. Vad kunder är villiga att betala för utgör underlag för många undersökningar, men att lyfta denna diskussion och istället studera varför, samt på vilket sätt detta sker, anser vi saknas inom forskningsfären. För vår undersökning hade denna forskning varit av stort intresse, men förhoppningsvis kan vårt bidrag utgöra underlag för kommande forskare inom området.

Under uppsatsprocessen avslutats har många frågor besvarats, men även nya frågor har uppkommit. En del har vi kunnat eliminera genom det empiriska arbetet, men några aspekter kvarstår där vi anser att vidare forskning fordras för att skipa en djupare förståelse för kunddriven tjänsteutveckling. Med hänsyn till tidigare diskussionen om modellerna, upplever vi att vidare forskning bör ställa kunden, och dennes perception, i fokus. Vi är medvetna om att detta perspektiv allt som oftast intas, men teorierna är ej fullgott utvecklade, och konsekvensen blir att kunden måste bli en del av processen vid utvecklandet av ett nytt tjänsteutbud. Vad vi eftersträvar är en förskjutning som snarare besvarar frågan *hur* detta skall ske. Framtagna modeller och teorier är allt för schematiska och på så sätt inte applicerbara inom specifik kontext.

8.3 Förslag till kunddriven tjänsteutveckling på den undersökta sträckan

Kapacitetsmaximering är en förutsättning för effektiv och lukrativ sjöfart, då stillaliggande fartyg många gånger utgör en kostnad som för rederierna är svår att bära¹²⁸. Denna insikt förutsätter nya logistiska lösningar för att bättre matcha utbud med efterfrågan¹²⁹.

Med hänsyn till den empiriska diskussionen om tax free och Norges utanförskap i den Europeiska Unionen, bör en medvetenhet finnas om att omvärlden ständigt förändras. Utifrån

¹²⁸ Sjöberger, intervju 2005-04-22

¹²⁹ *Nya sjöfartens bok* (2005)

det faktum att tax free skulle försvinna menar vi att nuvarande tjänsteutbud, på den undersökta sträckan, kommer att ifrågasättas av kunderna. Resonemanget om tax free skapar anledning till att försöka kombinera ovanstående verksamheter, och på så sätt öka marginalerna och förbättra lönsamheten. Genom att bättre lyckas matcha utbud med efterfrågan, samtidigt som färjetrafik snarare än kryssningstrafik blir medelpunkt, kan ett nytt tjänsteutbud i form av högfartsfärja diskuteras. Om kunden varit involverad i NSD-modellens samtliga steg, blir slutprodukten ett resultat av vad marknaden efterfrågar. Genom att skala av rådande tjänsteutbud, och generera mervärde i form av tidsvinst, reduceras kostnader även i form av minskad personalstyrka. Då kunden på förhand vet vad tjänsten innebär, blir denna kostnadsreducering inte kännbar för kunden, eftersom det som borttagits ändå inte efterfrågades. Förväntning och erhållen upplevelse står således i proportion med varandra. Den positiva uppåtgående spiralen är en konsekvens av den genomförda innovationen och tillbakagången i tjänstens livscykel. Att inte addera och bygga ut nuvarande tjänst, utan att snarare skala av och skapa en bättre matchning mellan förväntning och upplevelse, är det som skapar kundvärde i detta fall. Relaterat till snabbfärja innebär detta att kunden erhåller en tidsvinst, vilken informanterna gång efter annan poängterat som värdefullt. Att minska vikten av upplevelser och samtidigt öka tonvikten vid sann transport, talar emot tidigare forskning om vikten att ständigt skapa mer upplevelser och addera attribut till nuvarande tjänsteutbud. Genom att skala av erbjudandet som ändå inte upplevs positivt fullt ut, och istället offerera ett kundanpassat erbjudande, medför att samma tjänst kan konsumeras och paketeras fast till en lägre kostnad och till en större målgrupp.

Det ena behöver dock inte utesluta det andra. Att erbjuda ett helt nytt kunddrivet tjänsteutbud, vars främsta framgångsfaktor är tidsbesparing, kan även inkludera andra utformningar av båten som gynnar ombordförsäljningen. För att kringgå problematiken kring tax free och istället skapa en attraktion oberoende av om Norge ingår i Unionen eller ej, skulle ett förslag till tjänsteutformning vara att kontraktera en matvarukedja och således öppna en flytande stormarknad. Sett utifrån ett norskt perspektiv skulle detta innebära starkt reducerade matvarukostnader och dessutom skulle tiden för inhandling inte markant överstiga den tid det skulle ta att göra motsvarande inköp i Sandefjord. Genom att betrakta aktiviteten shopping som den primära anledningen till tjänsteköp skulle nya kundgrupper attraheras och marknadsandelen öka ytterligare. Dessutom skulle konkurrenter såsom Svinesundsbron och snabbflyg varken kunna imitera eller kopiera konceptet, vilket medför att de kunder som anser att utbudet uppfyller efterfrågan är förlitade till given aktör. Genom innovationen och det nya sättet att

tjänsteutveckla, där kunden och dennes önskemål ligger till grund för utformningen, har företaget skapat nya marknadsmöjligheter och föregått marknadsstadiet.

Genom att kunna erbjuda en snabbfärja, med tidsvinst och komfort som största fördel, kan fler passagerare per dygn transporteras. Dessutom möjliggörs dagliga tur- och returesor, vilket vid dags datum är svår motiverat. Tidsvinsten bör inte enbart betraktas som en fördel utan en förutsättning för framtida verksamhetsutövning, då mänskligheten tenderar att transportera sig allt mer. Att begränsa tidsåtgång och på så sätt kunna skapa en tätare turlista skulle dessutom medföra att personer som idag reser med flyg skulle kunna bli potentiella kunder. Detta är ytterligare en aspekt som pekar på att marknadsmättnad inte förekommer och att marknadsmognad inte föreligger.

Vad det gäller framtiden för vår undersökta linje finner vi även att det i enlighet med det representanterna från Color Line uppgav, samt utifrån det kundundersökningarna gav, finns en stor efterfrågan på förmånlig shopping för norrmännens del. Utifrån detta finner vi att det skulle kunna finnas en lönsamhet i att erbjuda än billigare shopping ombord. Som förslag ser vi att det finns två vägar att utveckla utbudet beroende på säsong. Det första skulle vara gångbart året om, och erbjuda ett shoppingutbud av lågpriskaraktär, såsom Willys eller Lidl. Detta skulle skapa en helt ny marknad, utifrån basen av vad kunderna efterfrågar och uttryckt ett behov av. På så vis fångar man in det stora segmentet shoppare och kundunderlaget skulle utökas då detta koncept kan komma att attrahera resenärer från både norskt och svenskt håll. Detta innebär ett nytt produktutbud som till dags datum ej förekommer på någon rutt till och från Sverige. Detta innebär att konkurrenterna förekommes, kopiering undviks och marknaden tar ett steg tillbaka i produktlivscykeln. Den andra typen av nytt tjänsteutbud är att under högsäsongen skala av utbudet och konkurrera med tid och turtäthet. Även detta skulle kunna visa sig gångbart för en större del av de svenska resenärer, potentiella som faktiska.

Dessa nya tjänsteutbud är slutsatserna av den empiriska undersökningen och den efterfråga som kunderna uttryckte. Vi är medvetna om att det ej går att säkerställa att dessa skulle vara gångbara, men med tanke på att teorin visar på vikten av att involvera kunden i utvecklandet av nya tjänster för att säkerställa dess kvalitet, speciellt inom branscher där mognad uppnåtts, anser vi att det finns belägg för att dessa skulle kunna vara av framgång. Kundernas önskemål tas med dessa nya tjänster tillvara och kombineras på ett adekvat sätt.

Då tjänsten karakteriseras av att vara dynamisk och beroende av kundens medverkan, ter det sig för oss naturligt att kunden ska involveras även i utvecklandet av nya tjänster. De modeller som idag finns är alltför statiska för att kunna användas i den kontext de är ämnade för och i enlighet med kritiken till dem som togs upp i slutet av kapitel 5 är de snarare en vidareutveckling av modeller för produktutveckling än anpassade till tjänsten och dess unika karaktär. Det ter sig därmed problematiskt att utveckla en eller flera modeller som passar alla typer av tjänster, branscher och företag. Det som generellt bör gälla är att kunden involveras, tillfrågas och prövar tjänsten, för en lyckad tjänsteutveckling. Detta innebär även att kvaliteten till högre grad kan säkerställas, i och med att kundens medverkan är avgörande för utfallet för och upplevelsen av den.

8.4 Diskussion kring uppsatsens ämne och avgränsning

Utifrån tjänstesamhällets framväxt har fokus allt starkare flyttats från produkter till tjänster, vilket inneburit att tjänsteutveckling som begrepp och fenomen, hamnat allt mer i brännpunkten. Vad som fordras vid tjänsteutveckling och hur kunden bör aktiveras och implementeras i processen är frågor som i ett tidigt skede utgjorde underlag för val av ämne. För att avgränsa uppsatsen och på så sätt skapa en tydligare och mer lätthanterlig struktur, valde vi att studera en mogen bransch och vad som krävs för kunddriven tjänsteutveckling.

Genom vetenskapen om att det blir allt viktigare för företag att behålla sina existerande kunder, inte minst inom mogna branscher där diskrepans mellan tillgång och efterfrågan föreligger, föddes ett intresse att försöka besvara hur intensiv konkurrens kan bekämpas genom att skapa marknadspotentialer som möjliggör en större efterfrågan. Att lyckas skapa ett kunddrivet tjänsteutbud, samt förstå vad det är som fordras för att skapa långsiktig konkurrenskraft på en mogen marknad, var således utgångspunkt för val av ämne, avgränsning samt bransch.

Ett intagande av kundperspektiv beror på att utveckling av ett tjänsteutbud inom en mogen bransch förutsätter involvering av kund. Detta innebär inte att vikten av ekonomiska aspekter bör negligeras, men för uppsatsens relevans anser vi att denna bör ges mindre utrymme.

Eftersom marknadens, och därmed kundens, behov ligger till grund för uppsatsens avgränsning och inramning, har vi medvetet valt bort att genomföra en ekonomisk analys av fenomenet. Vad det gäller denna aspekt, är den i denna diskussion ej relevant då förslag till specifik marknad inte

utgör underlag för undersökningens genomförande. Anledningen till att vi ändå belyser aspekten beror på att en medvetenhet hos läsaren måste finnas vad det gäller de specifika förslag som ges. Om förslaget till snabbfärja skulle realiseras, är det naturligtvis nödvändigt att skapa en helhetsbild över situationen genom att belysa även de andra relevanta aspekterna.

8.5 Diskussion kring val av metod

Vad det gäller val av metod föreligger argumentation. Vårt val av metod grundar sig i uppsatsens problemformulering och syfte, vilket förutsatte att ett kundperspektiv intogs. För att kunna besvara syftet föreföll det således naturligt att låta kunden och dennes synpunkter inta en central roll, varpå kundintervjuer och fokusgrupper utgjorde större delen av det empiriskt insamlade materialet. Urvalet kan naturligtvis diskuteras, men för uppsatsens trovärdighet ämnade vi skapa bredd i svaren och försökte på så sätt sprida informanterna ur ett geografiskt perspektiv. Dessutom lades stor vikt vid att tillfråga både de respondenter som hade en specifik uppfattning om rådande tjänsteutbud, och de kunder som av någon anledning inte använde sig av tjänsten. På så sätt kunde djupare förståelse skipas för fenomenet kunddriven tjänsteutveckling i allmänhet och uppfattningen om den specifika sträckan mellan Strömstad och Sandefjord i synnerhet.

8.6 Diskussion kring uppsatsens trovärdighet och relevans

Genom uppsatsens valda ämne och utförda avgränsning, anser vi att vi besvarat syftet och på så sätt undersökt det vi ämnade undersöka, vilket förstärker trovärdigheten. Eftersom fenomenet mogen bransch förutsätter en empirisk undersökning av densamma, föreföll sjöfartsbranschen vara lämplig. Även om branschen uppfattas som både traditionell och mogen, skiljer den sig naturligtvis åt från plats till annan. Detta innebär att den kontext som studerats inte nödvändigtvis uppvisar samma struktur på annan ort, vilket påverkar resultatet och dess generaliserbarhet. Ytterligare en aspekt som kan hänföras till generaliserbarheten är det faktum att redan framtagna modeller inom NSD är allt för generaliserade, vilket inte skapar någon djupare förståelse för fenomenet. Genom att framföra kritik till befintliga modeller samt genom att framlägga förslag till förbättringar, är vi medvetna om att en generell nivå intas. Argument för våra ståndpunkter grundar sig på insamlad empiri från sjöfartsbranschen, vilket innebär att den generella nivån blir specifik. Denna aspekt bör beaktas och läsaren måste vara medveten om att vi motsäger oss skapandet och användandet av en modell som passar för alla kontexter, då denna blir schematisk och ej användbar på ett djupare plan. Detta resonemang innebär att, det för uppsatsen undersökta sammanhanget, inte nödvändigtvis passar för andra mogna branscher,

vilket i sig är det väsentliga i vårt bidrag. För att skapa ett inre djup fordras tillämpning och anpassning, även om nuvarande modeller kan ligga till grund för en första förståelse av fenomenet.

Eftersom vi upplever ett behov av att utreda hur kunddriven tjänsteutveckling kan genomföras i en mogen bransch, anser vi att uppsatsen är både relevant och nödvändig. Det faktum att företag överlever tack vare sina kunder, medför att ju bättre kunskap företaget har om sina kunder, desto större kan marginalerna bli. Genom att i ett tidigt skede involvera kunden och anpassa sig efter de behov och önskemål som finnes på marknaden, förbättras chanserna för att tjänsteutvecklingsprocessen skall bli gynnsam för alla parter. Resonemanget är detsamma för alla branscher, vilket stöder argumenteringen kring uppsatsens relevans. Dessutom ökar det möjligheten för generalisering till annan kontext, eftersom samhällsutvecklingen tenderar att fokusera allt mer på tjänster och relationen mellan producent och konsument.

Såsom ovan beskrivits har vi under uppsatsskrivandet besvarat en hel del frågor som under processens gång uppkommit, medan andra har lämnats obesvarade. I korthet befäster vår empiriska undersökning vikten av kundinvolvering i tjänstens utformande och hur detta blir än viktigare i de branscher där mognadsfasen nåtts. Det handlar om att ta tillvara de behov som kunden har, primära som sekundära, uttalade som undermedvetna. Vi lämnar nu ämnet öppet att vidareutveckla och hoppas att de förslag vi givit på vidare forskning en dag kommer att införlivas. Till sist vill vi avsluta historien om de tre vännerna Adam, Bertil och Caesar.

8.7 Idésprutan Bertil får båten att tystna...

Den tilltagande ljudnivån, den musicerande orkestern och de fulla ölglasen, indikerade på att barndomsvännerna flyttat över från kafeterian till baren. Adam, den enda av de tre utan bil, såg till att innehållet i glasen höll en jämn nivå. Bertil och Caesar däremot var starkt engagerade i ett samtal om hur produktutveckling skiljer sig från tjänsteutveckling.

C: Du som jobbat länge i den traditionella fiskeribranschen, vad ser du vara den största möjligheten inför framtiden?

B: En förutsättning för överlevnad, oberoende av bransch, anser jag vara en förmåga att lyssna av kunderna. Företag måste involvera kunden i sin strävan att förbättra lönsamheten. Tack vare att kunden aktiveras, skapas en dialog och en relation som ligger till grund för det utifrån

och in perspektiv som företaget måste inta. För vad spelar det för roll om jag fångar mängder med lax om kunderna ändå bara vill köpa torsk?

C: Hur menar du?

B: Översatt till annan kontext innebär detta att kunden ställer krav som måste tillgodoses om kunden skall bli lojal mot företaget. Det spelar ingen roll om företag tjänsteutvecklar om inte kundens preferenser tillgodoses. För var ligger då lönsamhetspotentialen och hur kan då kunden identifiera sig med tjänsteutbudet?

Allt fler resenärer kring borden bredvid började intressera sig för diskussionen. Bertil som älskade uppståndelse och heta debatter fortsatte oberörd.

B: Om du tänker dig Caesar, att du är kund i ditt eget företag, vad är den främsta anledningen till utveckling av företagets produkter eller tjänster? Vad är den främsta anledningen till att du som kund väljer att vara kund i ditt eget företag? Helt enkelt att du tror på rådande utveckling och känner att det som erbjuds motsvarar dina önskemål. Vad händer istället om du fortfarande är kund i samma företag, men känner att du saknar något i utbudet?

C: Jag berättar för företaget vad jag saknar.

B: Just det, du som kund hjälper företaget att utveckla utbudet. Kontentan blir kunddriven tjänsteutveckling. Du kan ju bara utveckla i rätt riktning om du vet vilken riktning som är rätt. Som svar på din fråga om framtida möjligheter anser jag att den vinnande strategin är att välja kundens väg, fast tidigare, i synnerhet då kunden är kung och har stor kunskap om sina behov.

Referensförteckning

Tryckta referenser

Ahrnell, Britt-Marie & Edman, Rolf. (2002). *Att sälja och ta betalt för kunskap*. Malmö: Liber Ekonomi

Arnerup – Cooper, Birgitta & Edvardsson, Bo. (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Edvardsson, Bo. (1996). *Kvalitet och tjänstutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Gummesson, Evert. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber Ekonomi

Grönroos, Christian. (2002): *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi

Kotler, Philip. (1999). *Kotlers marknadsföring*. Malmö: Liber AB

Kotler, Philip. (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*. Sundbyberg: Optimal Förlag

Kotler, Philip, Bowen, John & Makens, James. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Liljedahl, Ove. (2001). *Vinnande konkurrensstrategier*. Malmö: Liber AB

Lindquist, Hans & Persson Jan E. (1997). *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksambeter – En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Lund: Författarna

Mossberg, Lena. (2003). *Att skapa upplevelser- från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur

Porter, Michael. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Thompson, Arthur A. & Strickland, Alonzo J. (2001). *Strategic Management. Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill

Åkerman, Kenneth. (2004). *Servicekompassen – framgångsfaktorer för service i mästarklass*. Uppsala: Uppsala Publishing AB

Artiklar

Badgett, Melody & Stone, Merlin (2005) *Multidimensional segmentation at work - Driving an operational model that integrates customer segmentation with customer management*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. Vol 13. No 2.

Bullinger, Hans-Jörg; Fähnrich, Klaus-Peter & Meiren, Thomas. (2003). *Service engineering - methodical development of new service products*. International Journal Production Economics. Vol. 85. No. 3. S. 275-287.

Edvardsson, Bo. (1997). *Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference*. International Journal of Production Economics. Vol. 52. No 1-2. S. 31-46.

Matear, Sheelagh; Gray, Brendan & Garrett, Tony. (2004). *Market orientation, brand investment, new service development and performance for service organisations*. International Journal of Service Industry Management. Vol. 15. No. 3. S. 284-301.

Matthing, Jonas; Sandén, Bodil & Edvardsson, Bo. (2004). *New service development: learning from and with customers*. International Journal of Service Industry Management. Vol. 15. No. 5. S. 479-498.

Menor, Larry, J; Tatikonda, Mohan, V. & Sampson, Scott E. (2002). *New service development: Areas for exploitation and explorations*. Journal of Operations Management. Vol. 20. No. 2. S. 135-157.

Stevens, Eric & Dimitriadis, Sergios. (2003). *Managing the new service development process: towards a systematic model*. European Journal of

Storey, Chris & Kelly, David. (2001). *Measuring the performance of new service development activities*. The Service Industries Journal. Vol. 21. No. 2. S. 71-90.

Syson, Fiona & Perks, Helena. (2004). *New service development: a network perspective*. Journal of Service Marketing. Vol. 18. No. 4. S. 255-266.

Zhang, Jun; Chai, Kah-Hin & Tan, Kay-Chuan. (2005). *Applying TRIZ to service conceptual design: An exploratory study*. Creativity and Innovation Management. Vol. 14. No. 1. S. 34-42.

Övriga tryckta referenser

The Scandinavian Shipping Gazette. (2005). *Nya Sjöfartens bok 2005*. Göteborg: Svensk Sjöfartstidnings förlag.

Sveriges Redareförening (2004) *Satsa på sjöfart*. Informationsbroschyr

Orefererade källor

Bell, Judith. (2000). *Introduktion till Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Christensen, Lars; Andersson, Nina; Carlsson, Carin & Haglund, Lars. (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur

Ejvegård, Rolf. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Hamilton, Jack. (1989). *Vad du behöver vet om marknadsundersökningar*. Spånga: ESOMAR

Holme, Ivar Magne & Krohn Solvang, Berndt. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Lundahl, Ulf & Skärvad Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur

Seymour, Daniel T. (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. Göteborg: IHM.

Muntliga referenser

Sjöberger, Per A., Branschchef Sveriges Redareförening, Göteborg. Intervju 2005-04-22.

Datek, Peter, Marknadsansvarig Color Line, Strömstad. Intervju 2005-04-25

Fredriksson, Margareta, Terminalchef Color Line, Strömstad. Intervju 2005-04-25

Sjöberger, Per A., Branschchef Sveriges Redareförening. Telefonintervju 2005-06-03

Elektroniska referenser

Color Lines hemsida. www.colorline.se. Löpande under uppsatsens gång.

Systembolagets hemsida. www.systembolaget.se. Access 2005-06-04

Bilagor

1. Intervjuguide Sveriges Redareförening, Per A. Sjöberger
2. Intervjuguide Color Line, Marianne Fredriksson och Peter Datek
3. Kundintervjuer Göteborg
4. Ombordintervjuer Strömstad - Sandefjord
5. Sammanställning i siffror av respondenter i kundintervjuerna
6. Teman för diskussioner i fokusgrupper
7. Fokusgrupp 1
8. Fokusgrupp 2

Bilaga 1. Intervjuguide Sveriges Redareförening, Per A. Sjöberger

Kunder

- Vilka linjer i Norden är mest trafikerade? Varför?
- Vilka attityder har kunderna till att åka färja? Har dessa förändrats märkbart?
- Hur har tax free påverkat antalet resenärer samt syftet med resorna?
- Hur tror du att de olika prisbilderna i respektive nordiskt land påverkar resandet sjövägen?

Vilka hot finns för branschen? (substitut)

Vilka möjligheter finns för branschen?

Vilken konkurrensfördel ser du som starkast – pris eller tid?

Var är konkurrensintensiteten som högst? Finns det behov av nya aktörer eller linjer någonstans?

Var? På vilket sätt?

När är trycket som högst på de olika färjelinjerna? Finns det geografiska skillnader?

Vems är marknaden? Hur är förhandlingskraften mellan de inblandade? Vilka

marknadsundersökningar är genomförda för att exempelvis få en bild av kundernas efterfrågan?

Är branschen nytänkande eller traditionell? Finns en entreprenöriell anda?

Framtidsutsikter och trender?

Bilaga 2. Intervjuguide Color Line: Marianne Fredriksson och Peter Datek

Bakgrund

- Huvudsakliga arbetsuppgifter huvudsakliga ansvarsområden
- Beskriv hur Du ser på Color Lines?
- Vad är framgång för Color Lines?
- Statistik från branschen?

Allmänna frågor om produktutbud sträckan Strömstad - Sandefjord

- Årliga antal resenärer?
- Maxkapacitet?
- Hur länge har linjen funnits?
- Var i produktlivscykeln ligger denna verksamhet? Är företaget i en expansionsfas? Nya färjor, linjer eller produkter?
- Högsäsongen?

Kunder

- Kan du beskriva er kundgrupp?
- Geografisk spridning
- Beteendemönster – shoppare, kryssare, affärsresenärer pensionärer eller semsetrare?
- Attityder till tjänsten?
- Fördelning norrmän och svenskar? Andra nationaliteter?
- Hur segmenterar ni er kundbas? Vilken är er önskvärda målgrupp?
- Hur påverkas produktutbudet av målgrupperna och deras behov?
- Konkurrensfördelar, varför väljer kunderna Color Line?
- Kundlojalitet, har ni återkommande resenärer. Varför återkommer de?
- Kundklubb
- Vad efterfrågar kunderna vad det gäller service? Har Ni på något sätt ändrat ert tjänsteutbud för att matcha efterfrågan?
- Finns det mätningar gjorda som speglar era kunders behov och önskemål?
- Vilka mätmetoder använder ni er av för att mäta kundtillfredsställelse och kundnöjdhet? Varför / varför inte?

Konkurrenter

- Vilka är dessa?
- Hur positionerar ni er gentemot dessa?
- Priset- ett konkurrensmedel?
- Tid- ett konkurrensmedel?

Substitut

- Vilka är dessa?
- Hur ser Du på en höjning av bensinpriserna?

Syn på branschen, traditionell eller förändringsvänlig?

Hot och möjligheter i branschen?

Trender och framtidsutsikter?

Några avslutande reflekterande ord rörande rederimarknaden.

Bilaga 3. Kundintervjuer Göteborg

Vi är två studenter vid Lunds Universitet som utför en undersökning om människors uppfattningar och attityder rörande att åka färja.

Har Du åkt färja

Ja

Nej

Åker Du ofta färja?

Ja

Nej

Varför inte?

I vilket syfte?

Vilken rutt är för Dig mest förekommande?

Vad skulle få Dig att åka färja oftare?

Varför denna linje?

Är det någon sorts service som Du saknar och som påverkar att Du inte åker färja ofta?

Vilken sorts service förväntar du Dig?

Hur skulle du vilja att servicen utformades vad det gäller att åka färja?

Erbjuds denna service på den linje du åker mest?

Är det någon sorts service som Du skulle vilja ha men som ej erbjuds idag?

Kön

Medborgarskap

Ålder

Sysselsättning

Bilaga 4. Ombordintervjuer Strömstad- Sandefjord

Vi är två studenter vid Lunds Universitet som utför en undersökning om människors uppfattningar och attityder rörande att åka färja.

Åker Du ofta denna sträcka?

Ja

I vilket syfte?

Nej

Vad skulle få Dig att åka denna linje oftare?

Vilken sorts service efterfrågar Du?

Är det någon sorts service Du saknar som påverkar att Du inte åker denna linje så ofta?

Erbjuds denna service på linjen Sandefjord – Strömstad?

Hur skulle Du vilja att servicen utformades vad det gäller denna linje?

Hur skulle Du vilja utforma den service som Du idag saknar?

Är det någon sorts service som Du skulle vilja ha men som ej erbjuds idag?

Kön

Medborgarskap

Ålder

Sysselsättning

Bilaga 5. Sammanställning i siffror av respondenterna i kund- samt ombordsamtal

Totalt antal tillfrågade: 210

Totalt antal respondenter: 203

Bortfall: 7

	Kön		Medborgarskap			Åldersintervall			
	Kvinna	Man	Svensk	Norsk	Annat	<25	25-39	40-64	>65
Göteborg (43)	62,7 % (27)	37,3 % (16)	90,7 % (39)	2,3 % (1)	7,0 % (3)	4,7 % (2)	34,9 % (15)	39,5 % (17)	20,9 % (9)
Strömstad (58)	41,4 % (24)	58,6 % (34)	81,0 % (47)	15,5 % (9)	3,5 % (2)	12,1 % (7)	22,4 % (13)	41,4 % (24)	24,1 % (14)
Sandefjord (63)	44,4 % (28)	55,6 % (35)	3,2 % (2)	96,8 % (61)	0,0 % (0)	7,9 % (5)	30,2 % (19)	28,6 % (18)	33,3 % (21)
Strömstad – Sandefjord (20)	55,0 % (11)	45,0 % (9)	35 % (7)	65 % (13)	0,0 % (0)	5,0 % (1)	25,0 % (5)	15,0 % (3)	55,0 % (11)
Sandefjord – Strömstad (19)	36,8 % (7)	63,2 % (12)	10,5 % (2)	89,5 % (17)	0,0 % (0)	0,0 % (0)	15,8 % (3)	57,9 % (11)	26,3 % (5)
Totalt (203)	47,8 % (97)	52,2 % (106)	47,8 % (97)	49,8 % 101	2,4 % (5)	7,4 % (15)	27,1 % (55)	36,0 % (73)	29,6 % (60)

Tabell 9:1. Fördelning i procent, över respondenterna kundsamtalen. Siffrorna inom parenteserna utgör absoluta antalet.

Bilaga 6 Fokusgrupper

Vi är två studenter vid Lunds Universitet som utför en undersökning om människors uppfattningar och attityder rörande att åka färja. Beroende av hur uttömmande diskussionerna blir, uppskattar vi att det kommer ta en timme.

Som ram för diskussionen kommer vi att ge Er ett antal teman kring vilka ni får associera fritt. Vi har även specifika frågor som vi kommer att ställa. En av oss kommer att leda diskussionen och den andra anteckna vad som sägs.

Tema 1. Service

- Associationer kring ordet
- Ge exempel på bra service
- Ge exempel på sämre/dålig service

Tema 2. Helhetssynen på tjänsten rörande sträckan Strömstad – Sandefjord, ej ombord

- Vad anses om bokningsmöjligheterna, nätet, per telefon, över disk?
- Motsvarar tidtabellerna önskemål om antal avgångar?
- Motsvarar tidtabellerna önskemål om tiderna för avgångarna?

Tema 3. Tjänstebud ombord på färjorna på sträckan

- Vilka tjänster förväntar ni er ska finnas ombord?
- Vad anser ni om tjänsterna som idag erbjuds ombord?
- Saknar ni några tjänster ombord?
- Tycker ni några tjänster ombord är överflödiga?
- Hur skulle ni vilja utforma de tjänster som i dagsläget ej finns?

Tema 4. Framtid för sjöfarten, specifikt för linjen, scenarios

- Hur ser ni på framtiden för denna linje?
- Vilka faktorer tror ni kan vara framgångsrika för den?
- Vilka faktorer tror ni kan verka som hot för den?

Hur prioriterar ni dessa aspekter vid val av transportmedel?

- Tiden
- Priset
- Tillgängligheten; täta avgångar, dygnet runt

Tack för hjälpen!

Bilaga 7. Fokusgrupp 1

Nedan presenteras fokusgruppens sammansättning samt antal gånger de bidrog till diskussion. Vi har valt att publicera dessa uppgifter för att läsaren lättare ska kunna få en uppfattning om vilket tema som var mest uttömmande samt att vi vill påvisa att det ej enbart var en som pratade hela tiden.

Grupp 1. Strömstad – Sandefjord, avgång 13.00 söndag 24/4 2005. 64 minuters diskussion

A: Man	63 år	Norsk	5ggr/år
B: Man	68 år	Norsk	1 ggr/månad
C: Kvinna	55 år	Norsk	2 ggr/månad
D: Man	49 år	Norsk	3 ggr/år
E: Kvinna	64 år	Svensk	1 ggr/år
F: Kvinna	63 år	Norsk	2 ggr/år
G: Kvinna	72 år	Svensk	4 ggr/år
H: Man	70 år	Norsk	6 ggr/år

	Tema1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Totalt
A1	4	5	6	3	18
B1	3	5	5	4	17
C1	3	4	4	3	14
D1	3	5	5	4	17
E1	2	5	6	3	16
F1	4	6	5	5	20
G1	4	4	4	2	14
H1	2	6	6	2	16
Totalt	25	40	41	26	132

Tabell 9:2. Fördelning över respondenternas bidrag inom respektive tema, Strömstad - Sandefjord

Bilaga 8. Fokusgrupp 2

Nedan presenteras fokusgruppens sammansättning samt antal gånger de bidrog till diskussion. Vi har valt att publicera dessa uppgifter för att läsaren lättare ska kunna få en uppfattning om vilket tema som var mest uttömmande samt att vi vill påvisa att det ej enbart var en som pratade hela tiden.

Grupp 2. Sandefjord – Strömstad, avgång måndag 25/4 2005 07.00. 58 minuters diskussion.

A: Kvinna	57 år	Norsk	2 ggr/månad
B: Man	45 år	Norsk	2 ggr/månad
C: Man	53 år	Norsk	4 ggr/månad
D: Kvinna	45 år	Norsk	4 ggr/år
E: Man	51 år	Norsk	2 ggr/månad
F: Man	39 år	Svensk	2 ggr/år
G: Kvinna	61 år	Norsk	1 ggr/månad

	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Totalt
A2	2	5	6	3	16
B2	3	6	6	2	17
C2	3	4	7	2	16
D2	3	5	8	3	19
E2	3	5	6	4	18
F2	3	6	7	3	19
G2	4	7	7	3	21
Totalt	21	38	47	20	126

Tabell 9:3. Fördelning över respondenternas bidrag inom respektive tema, Sandefjord - Strömstad