



LUNDS UNIVERSITET

Lunds Universitet FEKP90 Examensarbete
Civilekonomprogrammet
Vårterminen 2011

*Från Produkt till Lösning -
Industrisektorns Metamorfos*

Författare: Fredrik Eklund & Fredrik Svensson

Handledare: Jens Hultman

Uppsatsens titel: Från Produkt till Lösning - Industrisektorns Metamorfose

Seminariedatum: 2011-05-20

Ämne/kurs: International Marketing and Brand Management, 30 Poäng (30 ECTS), Magisternivå.

Författare: Fredrik Eklund och Fredrik Svensson

Handledare: Jens Hultman

Fem nyckelord: Produkter, Lösningar, Service, Industriell Marknadsföring, Problemorienterad Marknadsföring (POM)

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur företag inom den industriella sektorn organiserar sig för övergången från att sälja individuella produkter till att sälja integrerade lösningar. Detta exemplifieras genom bl.a. Windahl och Lakemond (2006) liksom Davies et al. (2007) som anser att det finns begränsat med forskning angående utmaningarna som är förknippade med att produkter och tjänster integreras i lösningar. Trots paradigmskiftet kvarstår det faktum att företagen har kapacitet de måste sälja och uppsatsen ämnar bidra till förståelsen för vilka komponenter och aspekter som krävs för att bygga upp en framgångsrik försäljningsorganisation för att sälja lösningar i dessa sammanhang – alltså ett slags vägkarta över hur företag borde arbeta med att organisera sig för paradigmskiftet.

Metod: Författarna har genomfört kvalitativ fallstudiebaserad på semistrukturerade intervjuer. Ett induktivt metodval har styrts av arbetet där författarna utgått från empiri för att sedan applicera befintliga teorier och modeller för att nå fram till uppsatsens slutsats.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsen lägger fram tre perspektiv på industriell marknadsföring i form av Service-Dominant Logic (SDL), Industrial Marketing and Purchasing Approach (IMP) och Marknadsplaneringssynsättet (MPS). Detta för att ge ett genomgående perspektiv på den resa marknadsföring historiskt sett har gjort.

Empiri: Uppsatsens empiri tar utgångspunkt i ett unikt fallföretag inom svensk verkstadsindustri som studerats genom telefonintervjuer, mail-intervjuer samt internmaterial i form av konsultrapporter. Intervjuerna har ägt rum på olika nivåer inom organisationen för att skapa ett djupgående såväl som holistiskt perspektiv på fenomenet som studerats.

Slutsatser:

Ett pågående paradigmiskt skifte inom industriell marknadsföring har inneburit att fallföretaget som studerats har gått från att sälja enskilda produkter till att sälja integrerade lösningar. För att lyckas med skiftet poängteras även behovet av att tänka i termer av ekonomi, och partnerskap. Förfarandet ser författarna som ett fenomen som beskrivs som Problemorienterad Marknadsföring.

Title: From Products to Solutions - The Metamorphosis of the Industrial Sector

Seminar date: 2011-05-20

Course: Master Thesis in Business Administration, 30 University Credit Points (30 ECTS).

Authors: Fredrik Eklund and Fredrik Svensson

Advisor/s: Jens Hultman

Five key words: Products, Solutions, Service, Industrial Marketing, Problem-Oriented Marketing (POM)

Purpose: The purpose of this paper is to examine how companies in the industrial sector organize themselves for the transition from selling individual products to selling integrated solutions. This is exemplified by Windahl and Lakemond (2006) and Davies et al. (2007) who believe that there is limited research on the challenges associated with the fact that products and services are becoming integrated into solutions. Despite the paradigmatic shift, the fact remains that companies have capacity they need to sell and the essay will contribute to the understanding of the components and elements needed to build a successful sales force to sell solutions in an industrial context - a kind of road map on how companies should organize themselves for the paradigmatic shift.

Methodology:

The authors have conducted a qualitative case study based on semi-structured interviews. An inductive methodology has guided the project, based on empirical research, drawing also upon theoretical foundations in order to reach the essay's main conclusions.

Theoretical perspectives:

The essay puts forth three distinct perspectives on how the concept of marketing has evolved through history; Service-Dominant Logic (SDL), Industrial Marketing and Purchasing Approach (IMP) and the Market Planning Approach (MPS). The reason is that this conveys a holistic perspective on industrial marketing.

Empirical foundation:

The empirical foundation of this thesis is based on a unique case study of a company within the Swedish industrial sector. The study is based on telephone interviews, mail-interviews, as well as internal material in the form of consultancy reports. The

interviews took place at different levels within the organization to create an in-depth as well as a holistic perspective of the studied phenomena.

Conclusions:

An ongoing paradigmatic shift within industrial marketing has involved that the case company has transitioned from selling individual products to selling integrated solutions. In order to succeed in this transition, the need for thinking in terms of economy and partnership is also highlighted. The authors view the strategy in terms of a phenomenon described as Problem-Oriented Marketing.

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 – INTRODUKTION	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMATISERING	9
1.3 SYFTE.....	10
1.4 FORSKNINGSFRÅGA	10
1.5 AVGRÄNSNING	10
KAPITEL 2 - TRE UTGÅNGSPUNKTER KRING FÖRSTÅELSEN FÖR MARKNADSFÖRING: EN TEORETISK ANSATS	11
2.1 MARKNADSFÖRINGENS NATUR.....	11
2.2 MARKNADSPLANERINGSSYNSÄTTET (MPS)	13
2.3 SERVICE-DOMINANT LOGIC (SDL)	15
2.4 DEN INDUSTRIELLA LOGIKEN (IMP).....	18
2.5 SAMMANFATTNING AV TEORETISK BAKGRUND	21
2.5.1 IMP och SDL: Räcker Marknadsplaneringssynsättet Till?	22
2.5.2 IMP och SDL: Hur Hänger de Ihop?	22
2.5.3 Utbytesobjektet: Karaktären hos Produkter, Tjänster och Erbjudanden	23
2.5.4 Problematiken kring Värdeproposition	25
2.5.5 Problematiken Kring Aktören.....	27
2.5.6 Teoretisk Begreppsapparat.....	28
KAPITEL 3 - METOD.....	30
3.1 METOD- OCH FORSKNINGSSTRATEGI	30
3.2 DATAINSAMLINGSMETODER	32
3.2.1. Primärdata.....	32
3.2.2. Sekundärdata	32
3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	33
3.4 VALIDITET	38
3.5 RELIABILITET	39
KAPITEL 4 – SWEDTECHS ERBJUDANDE OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	41
4.1 PRESENTATION AV FALLFÖRETAG.....	41
4.1.1 Moderbolaget.....	41
4.1.2 Swedtech	41
4.1.3 Swedtechs Erbjudande.....	42
4.2 VÄRDE - SWEDTECH KRETSAR KRING KUNDEN.....	42
KAPITEL 5 – EN TEMATISK DISKUSSION ÖVER INDUSTRISEKTORN METAMORFOS: EN ANALYS	45
5.1 TEMA 1: EN FÖRÄNDRAD VÄRDEPROPOSITION - FRÅN PRODUKT TILL LÖSNING	46
5.2 TEMA 2: ETT FÖRÄNDRAT ARBETSSÄTT - FRÅN TEKNIK TILL EKONOMI.....	50
5.3 TEMA 3: EN FÖRÄNDRAD KUNDORIENTERING - FRÅN UTBYTTE TILL PARTNERSKAP.....	54
5.4 FRAMTIDA UTMANINGAR FÖR SWEDTECH.....	59

KAPITEL 6 – SLUTSATSER	67
6.1 SWEDTECHS ORGANISATORISKA FILOSOFI: LÖSNING, EKONOMI OCH PARTNERSKAP ...	67
6.2 VILKA KOMPONENTER OCH ASPEKTER KRÄVS FÖR ATT BYGGA UPP EN FRAMGÅNGSRIK FÖRSÄLJNINGSORGANISATION INOM SWEDTECHS SAMMANHANG?	72
6.3 LÖSNINGAR, EKONOMI OCH PARTNERSKAP: FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EN PROBLEMORIENTERAD MARKNADSFÖRING.....	77
6.4 TEORETISKA OCH PRAKTISKA BIDRAG	79
6.4.1 Teoretiska Bidrag och Implikationer.....	79
6.4.2 Praktiska Bidrag och Implikationer	82
6.5 FRAMTIDA FORSKNING	83
REFERENSLISTA	85
LITTERATUR/BÖCKER.....	85
ARTIKLAR.....	86
INTERNETKÄLLOR	88
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE	89
BILAGA 2 – ARTIKEL.	91

KAPITEL 1 – INTRODUKTION

1.1 Bakgrund

Denna bakgrund kommer kort beskriva det paradigmskifte som har inneburit att företag, på grund av ett ökat differentieringsbehov, gått från en produktbaserad logik till en mer servicebaserad. Detta skifte har även inneburit att företag i allt större utsträckning har rört sig bort från försäljning av individuella produkter till förmån för lösningar av olika slag. Detta är inte minst sant inom ett industriellt sammanhang. Uppsatsen går därför även kort in på det faktum att B2B-företag inte längre enbart kan basera konkurrensfördelar på produkter och tekniska lösningar, utan måste omvandla sig till serviceföretag vars lösningar stöttar kundens värdeskapande processer.

Företag som traditionellt fokuserat på att sälja produkter genom en *produktbaserad logik* (goods-based logic) – det vill säga där värdet en firma genererar och utbyter bäddas in i produkten de säljer, och det sedan är upp till det köpande företaget att frigöra och använda detta värde i sin organisation på ett effektivt sätt, så kallat *value-in-exchange* (Sheth och Parvatiyar, 1995) – står idag inför många utmaningar. Enligt Windahl och Lakemond (2006) har hårdare konkurrens och minskade marginaler liksom andra praktiska aspekter fått till följd att många företag tvingats se över hela sin affärsmodell. Windahl och Lakemond (2006) menar vidare att konkurrensen från företag i lågkostnadsländer (inte minst från Sydostasien) som idag har tillgång till teknologi för att tillverka högkvalitativa produkter som erbjuds till lägre priser har tvingat västerländska företag att söka efter alternativa metoder för att utöka sina värdepropositioner och återta marknadsandelar. Windahl och Lakemond (2006) menar därför även att behovet av differentiering, att komma närmre sina kunder och få dessa kunder att stanna kvar är större än någonsin och att företag därmed lyfter blicken mot nya strategier där produkter och tjänster kombineras till så kallade integrerade lösningar.

Även den teoretiska inramningen kring värdeskapandet i företag har skiftat: Grönroos (2007) påpekar att värdet hos produkter och tjänster inte tillverkas i en fabrik eller bakom ett skrivbord, även om diskussioner över hur värde skapas i företag ofta antyder en sådan inställning. Värde skapas snarare i kundens värdeskapande processer då

kunder använder den produkt eller lösning de köpt och allt fler övergår mot denna mer interaktiva och *servicebaserade* (service-based logic) marknadsföringslogik där leverantörer bidrar med att stötta andra företag i deras aktiviteter och gemensamt bidra till att skapa värde; så kallat *value-in-use* (Sheth och Parvatiyar, 1995). Grönroos (2007) drar slutsatsen att skiftet från en produktbaserad till en servicebaserad logik ligger i att kunder inte köper en produkt eller en tjänst i sig, utan snarare fördelarna en sådan medför – ofta en lösning som på något sätt stöttar deras egna värdeskapande processer. Anderson och Naurus (1998) menar att många företag känner till sina egna behov, men ofta saknar meningsfull förståelse för vad tillfredställelse av dessa behov är värda för dem. Detta innebär stora möjligheter för leverantörer som på ett övertygande sätt kan demonstrera värdet (inte minst i monetära termer) de kan erbjuda och hjälpa kunder att fatta smartare inköpsbeslut.

Detta är inte minst sant inom ett industriellt sammanhang. Cova och Salle (2007) menar att en av de viktigaste trenderna inom business-to-business (B2B) marknadsföring är att röra sig bort från försäljning av individuella produkter till favor för lösningar: skräddarsydda paket bestående av produkter, tjänster och immateriella/intellektuella resurser. Pelsmacker et al. (2007) poängterar att industriella företags affärs- och marknadskommunikation blir alltmer interaktiv och i betydligt större utsträckning favoriserar skräddarsydda lösningar som medför närmare relationer mellan parter. Lane och Piercy (2004) menar dessutom att dessa lösningar ökar kundvärdet samtidigt som det bygger upp barriärer mot konkurrenter i samma bransch och skapar nya tillväxtmöjligheter genom produkt och marknadsextensioner.

Grönroos (2007) påpekar att förändringarna i affärsmiljön som relaterar till B2B marknader kan få dramatiska konsekvenser för företag. Han menar även att konkurrensfördelar som en gång baserades på en teknisk lösning till ett problem i många branscher är borta för alltid och företag måste hitta lösningar som stöttar kundens vardagliga aktiviteter och processer på ett värdeskapande vis. För att förbli konkurrenskraftiga och för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar i många B2B marknader menar Grönroos (2007) att företag måste omdefiniera sin verksamhet som tjänstebaserad och adoptera en servicelogik för sin kundhantering - kort och gott måste företag transformera sig till serviceföretag.

1.2 Problematisering

Fenomenet med att gå ifrån att sälja produkter till att sälja lösningar i dagens industriella sammanhang medför ett antal problem vilka författarna identifierat och väljer att lyfta fram under uppsatsens problematisering. Författarna ser främst två problem, vilka presenteras nedan.

Ett stort paradigmskifte som övergången från produktbaserad logik till servicebaserad logik kan innebära stora möjligheter för framåtsträvande företag men kan även medföra en viss problematik. En stor fråga är vilka problem som egentligen kan uppstå då man planerar och utför den utbyteshandel som vi kallar marknadsföring? Denna uppsats är intresserad av att undersöka hur värdepropositionen ser ut och hur den förändras för företag då vi tar hänsyn till den industriella kontexten och att företagen inte längre kan förlita sig på att enbart sälja produkter utan övergår till försäljning av lösningar eller tjänster. Det finns externa såväl som interna problem:

För det första (externt) menar Windahl och Lakemond (2006) att en omdefiniering av verksamheten till ett serviceföretag innebär att interaktionen mellan marknadsaktörer kommer att behöva öka markant. Leverantörer tvingas komma väldigt nära sina kunder för att förstå deras processer och aktiviteter samt hur värde kan adderas till dessa genom systemlösningar – alltså hur värdepropositionen ska formas. *Värde* i denna uppsats definieras enligt Anderson och Naurus (1998:54): ”*värdet, i monetära termer, av tekniska, ekonomiska, service och sociala fördelar en kund erhåller i utbyte mot det pris de betalar för ett marknadserbjudande*”. Internt blir utmaningen att få personalen på dessa företag att identifiera sig med och förstå fördelarna med att arbeta enligt denna nya systematik.

Den andra problematiken är relaterat till organisatoriskt lärande. Då företag skiftar mellan försäljning av produkter till försäljning av integrerade lösningar uppstår även förändringar i sättet erbjudandet säljs på (Grönroos, 2007). Försäljning, och inte minst personal selling, inom dessa företag är intressant att studera – specifikt om det finns olika dimensioner inom att sälja och marknadsföra lösningar. Exempelvis om det är någon skillnad på att sälja standardlösningar och skräddarsydda varianter? Om det finns några delar av försäljningsprocessen som standardiseras och dokumenteras samt om det finns några aspekter som är unika för varje säljare i sina kundkontakter?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur företag inom den industriella sektorn organiserar sig för övergången från att sälja individuella produkter till att sälja integrerade lösningar. Detta exemplifieras genom bl.a. Windahl och Lakemond (2006) liksom Davies et al. (2007) som anser att det finns begränsat med forskning angående utmaningarna som är förknippade med att produkter och tjänster integreras i lösningar. Trots paradigmskiftet kvarstår det faktum att företagen har kapacitet de måste sälja och uppsatsen ämnar bidra till förståelsen för vilka komponenter och aspekter som krävs för att bygga upp en framgångsrik försäljningsorganisation för att sälja lösningar i dessa sammanhang – alltså ett slags vägkarta över hur företag borde arbeta med att organisera sig för paradigmskiftet.

1.4 Forskningsfråga

Hur organiserar sig svenska B2B-företag för övergången från att sälja produkter till att sälja lösningar?

1.5 Avgränsning

Uppsatsen avser att genomföra ovan nämnda undersökningar inom ramen för business-to-businessmarknaden inom den svenska industriella sektorn. Swedtech (ett fiktivt namn som myntats i syfte att skydda företagskänslig information) är ett företag inom denna sektor som påverkats av paradigmskiftet. Företaget har redan för många år sedan genomgått en förändringsprocess för att bemöta de utmaningar som är relaterade till övergången från att sälja produkter till att sälja lösningar. Företaget utgör därför en bra representation över företag som generellt sett påverkats av problematiken detta medfört, och agerar därmed som bra fallstudie över hur dessa fenomen uppträtt och förändrats de senaste 20 åren. Uppsatsens undersökningar kommer att ta utgångspunkt i detta företag för att få en djupare inblick i hur det möter några av de utmaningar som är förknippade med paradigmskiftet.

KAPITEL 2 - TRE UTGÅNGSPUNKTER KRING FÖRSTÅELSEN FÖR MARKNADSFÖRING: EN TEORETISK ANSATS

2.1 Marknadsföringens Natur

I denna sektion beskrivs kortfattat den resa som marknadsföring gjort rent historiskt. Från att till en början ha baserats på traditionella nationalekonomiska perspektiv, såsom fördelning av resurser och vinstmaximering under varierande utbud-efterfrågeomständigheter, så har en rad olika synsätt på marknadsföring därefter vuxit fram. Efter detta beskrivs kort hur marknadsföringen över tid utvecklats från att ha inneburit en transaktion från en producent till en (passiv) konsument till dagens synsätt som fokuserar mer på utbytet mellan två aktiva parter i en relation. Slutligen presenteras tre olika perspektiv på marknadsföring som kommer att stå till grund för den fortsatta tankegången.

Marknadsföring är ett relativt ungt område som i sin tur är en sammansättning av andra områden såsom sociologi, socialpsykologi samt ekonomi (Hughes, 2005). Trots att marknadsföring tillhör det bredare ekonomiska forskningsområdet företagsekonomi så är det ett område av väsentlig betydelse och ett välpraktiserat område som ses som en naturlig del av denna uppsats.

I sin mest grundläggande form ses marknadsföring som en utbytesprocess som försöker förklara det utbyte som sker mellan två (eller flera) parter inom en viss kontext (Frank, 2005). Håkansson et al. (2004) beskriver ett historiskt, så kallat neoklassiskt synsätt på marknadsföring genom ett fenomen vid namn *marknad* som bygger på fördelning av resurser och rollen hos olika marknader sett genom teorin om marknadsekvilibrium. Denna traditionella litteratur beskriver marknaden som ett utbytessystem med priset som den enda koordinerade mekanismen och baseras främst på historisk nationalekonomi och perspektiv på vinst- eller säljmaximering under varierande utbud-efterfrågeomständigheter (Håkansson et al., 2004). Därefter har varierande synsätt på marknadsföring som utbytesprocess uppstått, med olika

antaganden om vad en produkt är, vad som utbyts, vilka parterna är och hur de förhåller sig till varandra.

Faktum är att American Marketing Association (AMA) under 1930-talet definierade marknadsföring som de affärsaktiviteter som syftade till att överföra produkter och tjänster från producenten till konsumenten, men efter andra världskriget förändrades marknadsföringssynsättet till en metod som involverade noggrann analys av marknaden och kunden (Turnbull et al., 1996). Produkter togs sedan fram för att möta kund- och marknadsbehov, men även under detta marknadsföringskoncept sågs kunden som en passiv aktör - en resurs som i stort sett utnyttjades. Webster (1992) menar att en produkt-dominant logik med en underliggande värdedistribution kvarstod och att kunden segmenterades, valdes ut, marknadsfördes till, snärjdes och sedan lockades till att fortsätta köpa genom säljarens kraftfulla säljfrämjande incitament där transparens var undantaget som bekräftade regeln. Denna typ av marknadsföringsteori har dock de senaste årtiondena fått ge alltmer vika för forskning som inriktar sig direkt på interaktionsmönstren mellan parterna i en relation (Turnbull et al., 1996) och AMA:s nuvarande definition av marknadsföring som utbytesprocess lyder:

”Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.”

(McDaniel och Gates, 2001:2)

Marknadsföring kan segmenteras utefter en mängd parametrar men den för uppsatsen mest relevanta indelningen fokuserar på antingen *konsumentmarknader* eller *industriella marknader* (Sheth et al., 1988). Av olika anledningar har dessa två fält sina egna forskningsområden, litteratur och debatter. Uppsatsen kommer att landa inom det teoretiska ramverket för den industriella marknadsföringen, men vill först belysa de tre områden inom marknadsföring som kommer användas för det fortsatta arbetet.

2.2 Marknadsplaneringssynsättet (MPS)

Marknadsplaneringssynsättet (MPS) tar sin utgångspunkt i den manageriella skolan inom marknadsföring och lyfter fram marknadsmixen – eller de fyra P:na – som ett viktigt marknadsföringsverktyg och poängterar att det finns fler viktiga parametrar inom marknadsföring än pris att ta hänsyn till. Litteraturen domineras av exempelvis Kotler som lyfter fram ”utbyte” som den grundläggande faktorn bakom framgångsrik marknadsföring. Kotler bidrar med ett mer marknadscentrerat synsätt och betonar att det är transaktioner, eller utbyte av värde i form av produkter (eller tjänster), mellan en säljare och en (underförstått passiv) köpare, som ligger till grund för marknadsföringstänkande. Slutligen beskrivs kortfattat MPS synsätt på organisation genom Porters värdekedja som syftar till att skapa kundvärde och långsiktiga konkurrensfördelar.

Traditionell litteratur beskriver som tidigare nämnts marknaden som ett utbytessystem med priset som den enda koordinerade mekanismen och baseras främst på historisk nationalekonomi och perspektiv på vinst eller säljmaximering under varierande utbud-efterfrågaomständigheter (Håkansson et al., 2004). Men marknadsföring är som sagt ett ämne som behandlats på varierande vis historiskt. Den grundläggande idén att marknadsföring är en funktion, eller samlade verktyg tillgängliga för marknadsföraren av en produkt eller service, samt att marknadsföringsteorin är kunskapen som hjälper marknadsföraren med insikt i de olika problem och situationer denne kan tänkas möta, är känt som *den manageriella skolan inom marknadsföring* (the Managerial School of Marketing) (Kotler, 2003). Marknadsmix-synsättet – vad som numer allmänt är känt som ”*de Fyra P:na*” – utvecklades under 1950- och 1960-talen (Borden, 1964) och föreslår att den tidigare prifixerade teorin behövde utvidgas genom ett flertal övriga parametrar. Marknadsföringsmanagement inom denna skola är fokuserat på ett optimalt utnyttjande av fastslagna marknadsmixvariabler och är väldokumenterat i otaliga marknadsföringsböcker på grundnivå (till exempel Wilmshurst och Mackay, 2002) och litteraturen domineras av klassiker såsom Kotler (2003) och Porter (1980).

Den manageriella skolan inom marknadsföring, och främst Kotler (2003), menar att startpunkten för all marknadsföring ligger i mänskliga behov, begär och efterfråga. Begär skapas och modifieras av sociala krafter och dess institutioner och marknadsförare försöker således påverka efterfrågan genom att göra en produkt eller ett erbjudande attraktivt, prisvärt och tillgängligt. Kunder väljer sedan *produkter* (som

enligt denna logik innebär allt som kan erbjudas till någon för att tillfredsställa ett behov eller ett begär) utifrån *värdet* (kunder väger fördelar mot kostnader) de får från olika erbjudanden för att tillfredsställa sina behov. Kotler (1994) sökte de fundamentala koncept som låg till grund för marknadsföringstänkande och det visade sig vara varken försäljning eller reklam, utan just *utbyte* (exchange), vilket innebär att anskaffa en önskad produkt från någon genom att erbjuda något att byta med. Kotler (1994) menar även att en *transaktion* består av ett utbyte av värde mellan två parter och att detta utbyte av värde därmed sker genom försäljning (eller en transaktion) av kunskap som manifesteras antingen genom produkter, tjänster eller lösningar – med en implicit passiv mottagare av värde. Värdepropositionen inom den manageriella skolan ses ofta som just en transaktionsbaserad modell (Holland och Naudé, 2004).

Den organisatoriska logiken för den manageriella skolan inom marknadsföring bygger på Michael Porters värdekedja, som syftar till att skapa kundvärde (Porter, 1985). Värdekedjan är organiserad kring värdeskapande primära processer som vidare effektiviseras genom olika stödfunktioner. Porters (1985) logik syftar till att bli mer marknadscentrerad runt kunden och kundbehovet genom att erbjuda den mest attraktiva värdepropositionen och därmed positionera företaget på ett sätt som skapar långsiktiga konkurrensfördelar. Wernerfelt (1984) och Barney (1991) menar att företag baserar sin konkurrensfördel på hur de applicerar sin resursbas. Denna teori kallas *Resource-Based View* (RBV) och innebär principiellt att värdefulla resurser som leder till konkurrensfördelar (vilket tillåter företag att generera vinster som ligger över genomsnittet i branschen) baseras på *VRIN-ramverket*: resurser som är *värdefulla* (Valuable), *ovanliga* (Rare), *svåra att imitera* (In-imitable) och *svåra att byta ut mot andra* (Non-substituatable). Det företag som bäst kan organisera sig för att utnyttja sådana typer av resurser kommer att skapa (potentiellt långsiktiga) konkurrensfördelar (Barney, 1991).

Denna manageriella syn på marknadsföring är kanske den mest kända, men inte den enda moderna synen på marknadsföring och inte heller uteslutande vad denna uppsats vill understryka. Uppsatsen kommer snarare se marknadsföring som en process, eller en funktion, för utbyte (Bagozzi, 1975) och inom dessa ramar finns det två andra relevanta synsätt för uppsatsen som båda tar sin utgångspunkt i att de kritiserar den manageriella synen på marknadsföring. Dessa lyfts fram i följande sektioner.

2.3 Service-Dominant Logic (SDL)

Service-Dominant Logic (SDL) var från början inte tänkt som någon ny marknadsföringsteori, utan ville snarare ge en alternativ bild av den manageriella skolans marknadsföringslogik. SDL poängterade att alla ekonomiska aktörer som är involverade i någon form av utbyte bidrar till att skapa värde, och lyfter fram service som den primära källan för utbyte. Det kontroversiella i synsättet är tankar kring att kunder är medverkande i sina egna värdeskapande processer givet att de själva avgör vad som är värde, samt att service levereras genom de varor som kunder köper. Poängen är att värde skapas i serviceinteraktionen genom kundens användande. SDL menar även att eftersom värde alltid skapas tillsammans med kunder kan det inte bäddas in i ett företags produktionsprocess. SDL-logiken sammanfattas i nio värdepropositioner och har även en alternativ syn på marknadsmixen, vilka presenteras nedan.

Trots att både teoretiker och praktiker inom marknadsföringen vet om att konkurrensfördelar kan framhävas och tillgängliggöras via service, finns det enligt Ford (2011) få tecken på ökad serviceinriktning bland företag. Ford (2011) menar att samtidigt som det fokuserats på att gruppera service i speciella produktkategorier, såsom *intangible goods* (abstrakta produkter), och värdeskapande åtgärder till *tangible goods* (fysiska produkter), har det likväl funnits relativt begränsat med teoretiska inriktningar som lyfter fram service som den primära källan för utbyte. Genom *tjänstedominerande logik* (Service-Dominant Logic, SDL) beskrivs servicekonceptet och dess syn på utbyte, marknad och organisation. Vargo och Lusch (i Ballantyne, 2011: 179) menar följande:

“[S-D logic] broadens the perspective of exchange and value creation and implies that all social and economic actors engaged in exchange (e.g., firms, customers, etc.) are service-providing, value-creating enterprises.”

Enligt Vargo och Lusch (2006) anses SDL ha sitt ursprung i tidiga idéer av servicemarknadsföring vilka började med det upplevda behovet av att utveckla begreppsmässiga strukturer. SDL var från början inte avsett att spegla en ny teori utan var tänkt som ett motsättande paradigmiskt synsätt till den produktbaserade marknadsföringslogik som i uppsatsen även beskrivs som den manageriella skolan inom marknadsföring. SDL menar även att alla företagsinteraktioner är uttryck för utbytesprincipen, att *värde vid användning* (value-in-use) är vad mottagarna tjänar på

vid en serviceinteraktion, samt att tjäna är att vara till nytta för andra parter genom den resursinteraktion som erbjuds. Vargo och Lusch (2006) säger även att perspektivet innebär att kunderna är medverkande vid sina egna värdeskapande processer givet att de – som mottagare – avgör vad som är värde. Detta innebär, enligt Vargo och Lusch (2004), att tjänsten utförs i samspel med kunder genom att leverantörer organiserar sig kring kunders processer, men – mer kontroversiellt – att de varor som köps in och används av kunder blir en leveransmekanism för service. Poängen är alltså att värde skapas i serviceinteraktionen genom kundens användande. Synsättet är viktigt för förståelsen gällande när och hur service är förväntad, samt den dynamiska relation som uppstår mellan service och värde; något som Ballantyne et al. (2011:179) beskriver som att:

”... utbyte kan inte enbart ses som en transaktion vid försäljningstidpunkten, där värde och ansvar är förutbestämt, utan utbyte inkluderar och är konsekvensen av förhandlade värdepropositioner mot basis av ömsesidiga fördelar.”

Enligt Ford (2011) baseras SDL på förståelsen av sammanvävda verktyg av organisationer och individer som bildat nätverk och grupperingar för att hitta de kompetenser som behövs för egen utveckling. Logiken är filosofiskt förankrad i ett åtagande för samverkande processer med kunder, partners och anställda – en teori som utmanar samtliga ledningsnivåer att tillfredställa alla berörda parter. SDL ses därför som en logik, eller ett perspektiv, som menar att företaget och dess partners ingår samarbete för att skapa värde genom ömsesidiga tjänster. Det handlar om förståelse, internalisering samt att agera enligt SDL-filosofin bättre än konkurrenterna (Ford, 2011). Teorierna kring SDL premierar service (processen för utgivare) före produkter (output av produktionen) och förankras i nio fundamentala områden, så kallade *värdepropositioner*, utvecklade av Vargo och Lusch (2006). Syftet med värdepropositionerna är att hjälpa ledare att implementera företagets marknadsstrategier genom att ge uttryck för erbjudandets karaktär och att fungera som ett ramverk för utövandet av SDL.

Table 1
Summary and rationale of foundational premises

Foundational premise	Rationale
FP1. The application of specialized skills and knowledge is the fundamental unit of exchange	Service – applied knowledge for another party’s benefit – is exchanged for service
FP2. Indirect exchange masks the fundamental unit of exchange	Micro-specialization, organizations, networks, goods, and money obscure the service-for-service nature of exchange
FP3. Goods are distribution mechanisms for service provision	“Activities render service; things render service” (Gummesson 1995)—goods are appliances
FP4. Knowledge is the fundamental source of competitive advantage	Operant resources, especially “know-how,” are the essential component of differentiation
FP5. All economies are service economies	Service is only now becoming more <i>apparent</i> with increased specialization and outsourcing; it has always been what is exchanged
FP6. The customer is always a co-creator of value	There is no value until an offering is used—experience and perception are essential to value determination.
FP7. The enterprise can only make value propositions	Since value is always co-created with and determined by the customer (value-in-use), it cannot be embedded in the manufacturing process
FP8. A service-centered view is customer oriented and relational	Operant resources being used for the benefit of the customer inherently places the customer in the center of value creation and therefore implies relationship
FP9. Organizations exist to integrate and transform micro-specialized competences into complex services that are demanded in the marketplace	The organization exist to serve society and themselves through the integration and application of resources

Source: FP1–FP8, Vargo and Lusch (2004); FP9, Vargo and Lusch (2006).

Figur 1 – SDLs värdepropositioner

Vargo och Lusch (2006) förespråkar att se kunden som en operationell resurs; en resurs som kan agera mot andra resurser, eller en samarbetspartner som tillsammans skapar värde med företaget. Inom SDL tillåts även samarbete mellan företaget och kunden, vilket bidrar till en alternativ strategisk orientering och taktiskt synsätt än de ”Fyra P” som beskrivs under den manageriella skolan inom marknadsföring (Vargo och Lusch, 2006): *Produkter* betraktas i termer av serviceflöden, där tjänsten tillhandahålls direkt eller indirekt genom ett objekt. *Påverkan* är en ny inriktning mot samtal och dialog med kunden. *Priset* är ersatt med ett erbjudande som skapats av båda sidor av utbytet, och *Platsen* är ersatt med värde, nätverk och processer. Vargo och Lusch (2006) argumenterar vidare att SDL är en övergång till ett bredare mål – en övergång mot ett enande av marknadsföringstänkande, kontakt med näringslivet och så vidare skulle ge anledning och legitimitet till nya typer av forskningsagendor och projekt. Detta blir enligt Vargo och Lusch (2006) särskilt tydligt mellan marknadsföring och det nya industriella discipliner som växer fram i och omkring informationsvetenskap.

2.4 Den Industriella Logiken (IMP)

Industriella sammanhang inom marknadsföring kräver ett alternativt synsätt, och Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) har haft en betydande roll för utvecklingen av teorier kring industriell marknadsföring. IMPs inledande forskning resulterade i tre slutsatser som de anser är vitala för förståelsen av företag som verkar inom industriella kontexter. De betonar att moderna marknadsförare måste se bortom den uppenbara konsumentanknytningen och istället anta ett bredare nätverksperspektiv som lyfter fram vikten av att skapa och utveckla relationer mellan olika aktörer eftersom de anser att värde ligger i relationerna i sig. Slutligen presenteras tre specifika myter som IMP-forskare anser har begränsat förståelsen för marknadsföring, och erbjuder sin syn på saken.

Denna uppsats studerar ett fenomen i ett industriellt sammanhang och antar därmed att det finns ett par vitala aspekter som måste tas hänsyn till. Därmed presenteras grundläggande teoretiska aspekter som hämtas från litteraturen inom industriell marknadsföring - utbytesprocessen i omgivningar som rör industrirelationer (även kallat business-to-business, eller B2B).

Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) har intagit en betydande position inom det vetenskapliga fältet kring industriell marknadsföring. IMPs första rapport (editerad av Håkansson, 1982 i Ford et al., 2003) utropade en rad argument som kom att få stor inverkan på hur forskning inom industriell marknadsföring skulle bedrivas; för det första att relationen mellan köpare och säljare skulle premieras över det tidigare fokuset på enstaka köp eller transaktioner. För det andra menade IMP att både köpare och säljare skulle anses som aktiva parter i en interaktion som måste studeras, vilket helt gick emot det tidigare synsättet på kunden som en reaktiv mottagare (såsom MPS). För det tredje hävdade IMP att industriella marknader, med tanke på den tid och dedikation som krävs för att affärsrelationerna ska bära frukt, bör ses som beständig, vilket starkt betonar behovet av att studera relationer snarare än enstaka transaktioner (Ford et al., 2003).

Sedermera har det inträffat ett skifte inom IMP, som bytte fokus från relationerna två företag emellan till relationerna inom ett helt nätverk i ett industriellt sammanhang (Ford et al., 2003). Enkelt förklarar innebar rapporten att passivt reagerande produktlogik förbisågs och att fokus istället riktades mot relationerna inom nätverket

(värdekedjan innefattade numer alltså hela nätverkets kapacitet, inte bara det egna företaget) som det viktigaste objektet i utbytesprocessen (Ford et al., 2003). Relationen, som enligt IMPs synsätt innebär en gemensamt riktad interaktion mellan två ömsesidigt engagerade parter, är en vital del av organisationens fundament och på grund av utvidgningen av fokuset från duala aktörer till det kompletta nätverket så organiserades även relationen i tre dimensioner som tillsammans utgör kärnan i en affärsrelation: aktörslänkar, aktivitetslänkar samt resurslänkar (Ford et al., 2003). Denna modell, som benämns som *ARA-modellen*, involverar diverse aktörer i den industriella kontexten som å ena sidan innehar kontroll av olika former av resurser och å andra sidan agerar aktivitetsbärare som utnyttjar dessa resurser på olika sätt genom att antingen omvandla eller utbyta dessa resurser. Ford et al., (2003) menar även att aktivitetsbärare binder samman fenomen som är länkade i aktivitetskedjor och resurser som är knutna till processer genom vilka aktörer utför aktiviteter.

Den industriella marknadsföringen innehåller stora variationer och stödjer flera gångbara vägar för att ta sig an den praktiska verklighet som ska studeras (Ford et al., 2003). Trots det har det uppstått en viss enighet mellan forskare inom industriell marknadsföring, vilket har legat till grund för författarnas förståelse för området.

IMP målar upp en annorlunda bild av marknadsföringslandskapet genom att kritisera det – i deras ögon – grunda perspektiv som konsumentmarknadsföring, eller vad som benämns som “Kotler-perspektivet”, framhåller (impgroup.com). Istället menar IMP-anhängarna (i Ford et al., 2003) att moderna marknadsförare måste se bortom den uppenbara konsumentanknytningen och istället fokusera på de marknadsföringsaktiviteter som sker bakom kulisserna. Och det är här företagens affärsrelationer kommer in i bilden och många av dessa relationer – som förmedlar erbjudanden till slutkonsumenten – innebär marknadsföringsaktiviteter som dessa slutkonsumenter aldrig ser eller ens är medvetna om (Ford et al., 2003). För att marknadsförare ska få en mer realistisk överblick över vad som verkligen sker inom industriell marknadsföring föreslår IMP-förespråkarna att företag bör anta ett *nätverksperspektiv*. För att hantera komplexiteten som industriell marknadsföring erbjuder är det dessutom viktigt att inse att företag verkar i nätverk som består av dem själva, andra företag samt de relationer som binder dem samman (Ford et al., 2003). Det innebär att uppsatsen kommer att lyfta fram vikten av att etablera, utveckla och upprätthålla dessa relationer när industriell marknadsföring ringas in.

Ford et al. (2003) belyser även tre specifika myter inom marknadsföring och inköp som de anser har begränsat vår förståelse för området; *myten om agerande* (myth of action), *självständighet* (myth of independence) och *fullständighet* (myth of completeness).

Ford et al. (2003) beskriver myten om agerande som en tro att leverantörer agerar och att kunden reagerar; att marknadsföring är någonting som tillverkare och leverantörer gör och kunden helt enkelt passivt svarar an. Enligt Ford et al. (2003) är en mer realistisk syn på saken är att industriell marknadsföring är en process av utbyten och interaktion där kunder sannolikt är individuellt signifikanta, varierar i storlek och betydelse, har specifika behov och problem och aktivt söker varierande lösningar för att få bukt med dessa problem. Ford et al. (2003) anser även att inköp och försäljning inte är händelser som sker i ett vakuum, utan snarare en del i en dynamiskt återkommande relation mellan en leverantör och en kund, och det är interaktionen mellan två aktiva parter som genererar dessa relationer.

Ford et al. (2003) belyser även myten om självständighet, vilken hävdar att strategi är något som framträder genom en planerad process inom företaget och skvallrar om en möjlighet att agera självständigt, oberoende av omständigheterna som ramar in företagets egna interna resurser. Ett mer realistiskt synsätt på strategi, enligt Ford et al. (2003) betonar att en sådan process till stor del påverkas av företagets nätverk. Företag som ingår i dessa relationer är beroende av varandra för försäljning, material, information, utveckling och för access till andra företag inom nätverket och endast genom detta samberoende kan ekonomiskt värde skapas och utvinnas. Alla företag har en *position* inom sitt nätverk, baserat på de totala relationerna, och denna position förändras genom interaktion med andra företag på olika positioner inom nätverket. Ford et al. (2003) menar att företag därmed har en begränsad möjlighet att agera självständigt och resultaten av deras agerande är starkt påverkade av attityden och handlingarna hos parterna de byggt relationer med. Trots att Porter (1980) hävdar att essensen i strategi involverar att hantera konkurrens, tvingas företag att arbeta med, genom och ibland emot andra parter.

Slutligen illustrerar Ford et al. (2003) myten om fullständighet, som påstår att företag framgångsrikt kan fungera genom att endast använda sig av sina egna resurser och färdigheter. Men i Ford et al.s (2003) ögon är inget företag komplett eller har tillräckliga resurser för att tillgodose kunders alla behov, utan är beroende av färdigheter, resurser och agerande hos leverantörer, distributörer, kunder och till och med konkurrenter för att tillfredställa sådana behov. Kärnkompetenser är inlagrade inom nätverket och inget värde kommer ut till slutkonsumenten utan att det går genom nätverket. Ford et al. (2003) menar därför att framgångsrik hantering av företagsrelationer innebär att acceptera den sanna dynamiken inom nätverket som innebär att inget företag någonsin kan äga, skapa eller kontrollera ett nätverk på egen hand, utan måste lära sig att påverka och leda *inom* nätverket för att nå framgång (Ford et al., 2003).

Författarna har nu beskrivit de tre teoretiska ramverk som ligger till grund för uppsatsens teoretiska kapitel. Nedan följer en kort sammanfattning av dessa varpå vidare analys av teorin görs för att finna likheter och skillnader mellan dessa synsätt som sedermera utmynnar i en teoretisk begreppsapparat som kommer att användas för den empiriska datainsamlingen.

2.5 Sammanfattning av Teoretisk Bakgrund

Marknadsplaneringssynsättet (MPS) baseras på de grundläggande tankegångarna kring utbud-efterfrågan och det välanvända verktyget marknadsmixen (4 P: pris, produkt, plats samt påverkan) som fokuserar på att företag erbjuder produkter genom transaktioner för att bemöta marknadens efterfråga. Synsättet bygger på en reaktiv marknad där värde transfereras från leverantör till kund, utan någon direkt interaktion. Till skillnad från MPS använder sig Service Dominant Logic (SDL) av ett mer interaktionsbaserat marknadsföringssynsätt. Teorierna kring SDL säger att service premieras före produkter och att företagen bör se kunden som en operationell resurs som kan agera mot andra resurser samt vara en samarbetspartner i de värdeskapande funktioner som sker i processen. Det slutliga teoretiska ramverk som tas upp i denna uppsats är Industrial Marketing and Purchasing (IMP) perspektivet. IMP premierar relationerna mellan köpare och säljare, och ser därmed dessa som aktiva deltagare i ett relationsbaserat nätverk. IMP menar även att ingen aktör är självständig eller

fullständig, utan tar ett nätverksperspektiv som menar att allt värdeskapande går genom en aktörs kopplingar till de övriga aktörer som agerar inom dess nätverk.

2.5.1 IMP och SDL: Räcker Marknadsplaneringssynsättet Till?

Ett rent semantiskt resonemang skulle hävda att försäljning av en lösning kräver att det först och främst finns ett uppenbart problem att bearbeta, vilket kräver probleminsikt. Inom den industriella kontext uppsatsens fallföretag agerar går det inte att bortse från det faktum att all teoretisk litteratur inom detta fält poängterar vikten av interaktion och relationer mellan marknadsaktörer, alltså nätverket dessa är involverade i. Dessa mer komplexa interaktioner pekar på att företag inte är kapabla att tillfredställa alla kunders behov på egen hand – vilket myten om fullständighet identifierar – och uppsatsen kommer därmed fortsättningsvis att utreda den industriella logiken med IMP i förfronten. Fallföretaget agerar dessutom inom ett sammanhang som lyfter fram service, och att värde skapas i kunders värdeskapande processer som en integral komponent. Detta innebär exempelvis att leverantören på egen hand inte kan skapa värde för sina kunder, utan måste låta kunder vara med och själva definiera vad de behöver, varpå uppsatsen ytterligare kommer examinera teorierna kring SDL.

Rent teoretiskt så borde därmed inte marknadsplaneringssynsättet (MPS) kunna förklara de komplexa interaktioner som vårt fallföretag är involverat i. MPS borde sonika inte kunna besvara forskningsfrågan eftersom den rör sig inom en industriell kontext som siktar in sig på långsiktiga relationer och integrerade lösningar snarare än enstaka transaktioner av individuella produkter (och till viss del, tjänster). Studien gör därmed istället en jämförelse mellan de två teoretiska ramverk som sannolikt tros behandla det undersökta fenomenet på bästa sätt – IMP och SDL.

2.5.2 IMP och SDL: Hur Hänger de Ihop?

Till uppsatsens intresse pågår det idag en debatt som försöker kombinera IMP-logiken med ett SDL-synsätt. Cova et al. (i Ford, 2011) anser att de båda teoretiska fälten haft stor inverkan på hur både forskare och företagsledare ser på sin omgivning, marknadsföring och inköpsfunktionen i det stora hela. Ford (2011) menar att SDL liksom IMP berör hur akademiker bör se på praktikers beteende, men båda insinuerar även att dessa praktiker själva missuppfattar, eller åtminstone felaktigt beskriver, de

aktiviteter de är involverade i. IMP har lagt stort fokus på *nätverksbilder* (network pictures) och hur de relaterar till företagsledningens handlingar. Forskningen inom IMP har dels visat på hur olika de synsätt företagsledare har på vad som antas vara ett gemensamt nätverk kan vara, och även hur dessa bilder utvecklas över tid (Ford et al., 2003).

Enligt Vargo och Lusch (2004) har SDL ett mer service- och kundfokuserat synsätt som tar startpunkt i beteendet hos marknadsaktörer (både individuellt liksom på företagsnivå) och beteendet hos marknadssystem. SDL poängterar att servicebeteende kan vara av ömsesidigt värde mellan aktörer, och påstår sig därmed vara kundfokuserat och SDL pratar mer om marknadsföring och inköp rent generellt (Vargo och Lusch, 2004). IMP verkar, enligt Vargo och Lusch (2008) göra ett vanligt misstag i B2B-kretsar då det säger lite, eller ingenting alls, om vad som händer mellan företag och individuella konsumenter. Enligt Ford (2011) lämnar inte IMP-teori mycket i form av manageriella rekommendationer. Vanligare är istället att belysa de restriktioner som drabbar de aktörer som individuellt försöker strategiskt navigera genom det interaktiva affärslandskapet.

En skillnad mellan synsätten är, enligt Ford (2011), att IMP tagit ett nätverksperspektiv och intresserar sig för de samberoenden som figurerar inom nätverket samt de interaktiva processer som kombinerar och transformerar aktiviteter, resurser och aktörer. Enligt denna filosofi går det inte att göra en relevant separation mellan kund och leverantör utan dessa bör ses som analysmässigt identiska. Poängen, enligt Ford (2011) är att analysnivån för IMP ligger på de processer som utspelas både inom dyaden och på nätverksbasis, men inte direkt på individuella aktörer.

2.5.3 Utbytesobjektet: Karaktären hos Produkter, Tjänster och Erbjudanden

Enligt Vargo och Lusch (2006) anser SDL att serviceperspektivet ger en bättre förklaring än det produktbaserade till hur värde skapas, speciellt eftersom produkter själva är medel genom vilka servicefördelar levereras. SDL påpekar att traditionell marknadsföring gör en felaktig bedömning som ser service som en kostnad snarare än som en källa till ökade intäkter och vinster, och därmed underordnas produkter. Däremot förespråkar SDL att det som överförs till – och därmed mottas av – en aktör

inte kan separeras från de processer som utspelas inom dessa aktörer, eller åtminstone inom den mottagande aktören (Vargo och Lusch 2006).

Ford et al. (2003) menar att IMP också tonar ner betydelsen av den fysiska produkt som kan härstamma från någon eller de båda aktörer som är involverade med varandra genom att, liksom SDL, referera till den mer generella termen ”erbjudande” snarare än produkt. Både IMP och SDL klargör att detta erbjudande sannolikt är unikt i varje individuellt fall och har sitt ursprung i en interaktiv process. IMP hävdar dock (i Ford, 2011) att vad som sker mellan företag inte uteslutande kan beskrivas i termer av den produkt, service, erbjudande eller värde som kan tyckas genereras av en leverantör åt (eller tillsammans med) en kund. Skapande och överförande av erbjudanden bör snarare ses just mot bakgrund av denna interaktion mellan parter. Av kanske större intresse så fokuserar IMP på relationen som specifikt innehållande olika problem som rör båda aktörer samt problemlösningsförmågan hos dessa. Ford et al. (2003) menar därför att varje relation kommer att vara unik och innebär att aktiviteterna, resurserna och aktörerna själva omvandlas så att var och en kan ses som definierade av sina interaktioner. Detta synsätt har även uppenbarats inom SDL, som anser att företag kan erbjuda sina värdeskapande resurser och tillsammans med kunder skapa värde, men att företag inte kan skapa eller leverera värde på egen hand (Vargo och Lusch, 2008 i Ford, 2011). Dock så är SDL primärt intresserat av fördelar som kommer kunder till godo.

Enligt Ford (2011) så tenderar IMP att istället använda begreppet ”aktör” för att undvika missförstånd som kan uppstå vid användande av termer såsom ”leverantör” och ”kund”. Då både leverantörer och kunder är del av en värdekedja och ett nätverk innebär det att företag kan vara, i någon utsträckning, båda delar. Ford (2011) menar vidare att användande av sådana termer antyder en envägsprocess, som vanligtvis påbörjas av leverantören som överför någon form av produkt, tjänst eller erbjudande till en kund som leverantören skapar värde för (eventuellt tillsammans med kunden). Det medför därutöver en felaktig tro om att kunden helt enkelt bara betalar för detta erbjudande. Men en mer komplett syn på saken skulle involvera en process som kan anordnas av var och en av parterna och syftar till att skapa och omfördela värde till båda parter – leverantör *och* kund. Värde i denna kontext kan enligt Ford (2011) referera till information, teknologi, försäkring om fortsatta relationer, produkter, tjänster

eller någon annan form av fördel som kommer båda parter till godo. SDL har nyligen anammat samma idéer och Vargo och Lusch (2008 i Ford, 2011) har nyligen slagit ett slag för elimineringen av producent-konsument distinktionen – det vill säga att SDL starkt argumenterar mot det faktum att en part producerar värde medan den andra förstör det. Istället menar SDL-anhängarna att parterna tillsammans skapar värde och att värde alltid bestäms utifrån den som mottar servicen (Vargo och Lusch, 2006). IMP-logiken menar att den aktör som har specifika problem (eller någon form av relation till problemet i fråga) avgör vad som anses som värde.

2.5.4 Problematiken kring Värdeproposition

Medan SDL förespråkar ett skifte från produkter till värdeskapande så har IMP sällan pratat explicit om värde som ett begrepp. Enligt Ford (2011) är orsaken till denna skillnad grundad i att SDL bygger på litteratur som placerar kunden i den värdeskapande processen, vilket ger upphov till två diskussionsområden. För det första återger Ford (2011) att värdeskapande i sig relaterar till den specifika kunden och att värdet därmed inte är rotat i produkter eller andra resurser, och inte grundas i något specifikt problem eller process inom mottagaren. Poängen är att värde skapas i serviceinteraktionen genom kundens användande. För det andra är värde, enligt SDL, något som samskapas av en leverantör och kund givet att kunden – som mottagare – avgör vad som är värde.

Ford (2011) hävdar att IMPs synsätt på värde rör sig vid det specifika, men separata värde som knyts till de involverade i interaktionen. Ford (2011) beskriver vidare att forskningen rör sig bortom värde vid användning och transaktioner som värdekälla, och målar upp ett scenario som påbörjas med en episod av en affärsinteraktion (kan vara i vilken form som helst; t.ex. möten som antingen är produktiva eller inte, betalningar som antingen är i tid eller inte etc.) som har en specifik mening för alla som är involverade i interaktionen. Detta medverkar i olika grad till att hantera specifika problem i interaktionen – speciellt då dessa aktörer förmodligen kommer att tolka dessa interaktionsepisoder på sätt som inte alltid motsvarar vad motparten ursprungligen avsåg – vilket påverkar aktörers inställning till framtida interaktion.

Medveten och meningsfull interaktion kallar IMP för *nätverkande* (networking), som är den process genom vilken båda aktörer via självcentrerat agerande försöker påverka

interaktionen mellan varandra för att hantera sina respektive problem (Ford, 2011). Men för att kunna uppnå dessa självcentrerade mål menar Ford (2011) att båda aktörer i dyaden kommer att vara inblandade i att hantera motpartens problem, alternativt att få denne att ändra uppfattning om problemen. Värdet för aktörerna ligger i aktörens tolkning av hur de olika episoderna relaterar till de specifika problem som denne hanterar vid en särskild tidpunkt. Därmed finns det mycket gemensamt mellan hur SDL uppfattar värde och denna aspekt av värde inom IMP. Det väsentliga i IMPs definition behandlar dock aktörernas varierande tolkningar av interaktionerna – det vill säga att det är skillnad på medveten (nätverkande) och omedveten interaktion (Ford, 2011).

Denna diskussion utmynnar, enligt Ford (2011), i definitioner av två slags värden inom IMPs syn på interaktion; *episodiskt värde* (episodic value) och *relationsvärde* (relationship value). Episodiskt värde är det kortsiktiga värde som behandlar en aktörs uppfattning över hur en episod medverkar till att hantera dess specifika problem. Relationsvärde är mer långsiktigt och säger att det uppfattade värdet av en affärsrelation för en viss aktör är denne aktörs tolkning av det potentiella bidrag relationen har för att hantera nuvarande eller framtida problem, samt denne aktörs inblandning i andra relationer.

Enligt IMP (i Ford, 2011) så har affärsrelationer ingen slutpunkt, utan varje aktörs uppfattning och tolkning av individuella episoder i en relation och dess värde kommer påverka uppfattningen av relationens värde. I förlängningen påverkar det även graden av nätverkande inom relationen. Relationens värde påverkas sedermera av samberoendet mellan motparternas aktiviteter och hur sammansvetsade de är. Därutöver menar Ford (2011) att ingen aktör är självständig i några av sina interaktioner och att både episodiskt och relationsvärde därmed beror på till vilken grad aktörer är förbundna med andra medverkande aktörer. Alla aktörer står inför valet mellan att ge upp eller införskaffa kortsiktigt episodiskt värde och även mer långsiktigt relationsvärde och utvärderar detta värde för både sig själva och motparterna.

2.5.5 Problematiken Kring Aktören

Ford (2011) menar att SDL har föreslagit att dagens akademiker borde ta till sig termen *aktör* som ett medel för att få bort de skiljeväggar som existerar mellan leverantör och kund. Till skillnad mot SDL är begreppet aktör redan en naturlig del av IMP-litteraturen, men är ett begrepp som sprider teoretiska problem som inte hanterats fullt ut inom området (Ford, 2011).

Den interaktiva affärssynen ser aktörer som verkande i ett nätverk, beroende av varandra; en syn som (genom myten om fullständighet) menar att företag, grupper eller individer är oförmögna att hantera problem utan direkt interaktion mellan varandra (Ford, 2011). Ford (2011) menar att denna syn därmed inte ser några tydliga gränser som separerar aktörerna från varandra vilket leder till att företagen även kommer i kontakt med motpartens övriga nätverksaktörer. Dessa gränsöverskridanden försvårar för den enskilda aktören att påverka dess egna interaktioner, något som även innebär att denne blir oförmögen att planera, utveckla och implementera oberoende strategier (Ford, 2011). Detta leder oss in på teorierna kring de tre *nätverksparadoxerna* (Ford et al., 2003) som för det första belyser att relationer driver förändring inom nätverket men samtidigt begränsar dess utveckling. Den andra nätverksparadoxen innebär att en aktörs relationer kan ses som resultatet av dess strategi, men det är lika sant att hävda att aktören är ett resultat av de relationer de etablerat. Den tredje nätverksparadoxen menar att alla aktörer försöker kontrollera sitt nätverk men att just denna kontroll förstör effektiviteten i nätverket eftersom företag är samberoende för resurser och kunskap. Långsiktig framgång för nätverket kräver därmed att företagsledare bedömer när det är rimligt att tvinga fram sin egen vilja och när det är lämpligt att böja sig för initiativet hos andra aktörer i nätverket (Ford et al., 2003).

Medan SDL flyttar sin uppmärksamhet från produktion och leverans av varor mot ett mer gemensamt värdeskapande mellan leverantör och kund, lägger IMP sitt fokus på interaktionen mellan aktörer och deras olika problem (Ford, 2011). Begreppet service, sett ut IMPs synvinkel, hade sett lika ut oavsett om det var för kund, leverantör, producent eller distributör, men även krävt parternas medverkan för att lösa osäkerheter om problem uppstått i något led (Ford, 2011). Dessa osäkerheter beskrivs

genom problem-, nätverks- samt fullbordans-osäkerhet, vilka samtliga utvecklas med tiden (Ford, 2011).

2.5.6 Teoretisk Begreppsapparat

Författarna har genom sina teoretiska studier identifierat en teoretisk begreppsapparat på vilken en relevant intervjuguide senare har konstrueras med syfte att samla in ett empiriskt material. Denna begreppsapparat presenteras i tabellformat som strukturerar begreppen (eller parametrarna) på den vertikala axeln och de olika teoretiska kontexter som teoriramen har utforskat på den horisontella. De olika begreppen definieras även nedan utefter hur de tolkats enligt uppsatsens syfte.

Parameter	MPS	SDL	IMP
Värdeproposition	Value-in-exchange	Value-in-use	Relationer som värde
Utbytesobjekt	Produkt (tjänst)	Värde (service, tjänst)	Nätverkets kapacitet
Analysenhet	Värdekedjan (enskilt företag)	Utifrån kundprocesser	Interaktion i nätverksrelationer

Figur 2 – Teoretisk begreppsapparat

Värdeproposition

På vilket sätt företagen erbjuder kunden värde (de, i monetära termer, tekniska, ekonomiska, service och sociala fördelar en kund erhåller i utbyte mot det pris de betalar för ett marknadserbudande).

Utbytesobjekt

Det objekt genom vilket värdet av ett utbyte levereras.

Analysenhet

Den observerbara enhet som analyseras i en studie

Anledningen till att just dessa begrepp har valts ut som verktygslåda för de empiriska studierna är att de är användbara för att matcha vårt akademiska ramverk med vad som förväntas hittas rent praktiskt. Det är vitalt att formulera intervjufrågor på ett sådant sätt att svaren ger möjlighet att besvara uppsatsens forskningsfråga på ett reliabelt sätt. Begreppen som identifierats utgör en bra grund för att formulera sådana frågor som i förlängningen ger författarna möjligheten att få dels en holistisk bild av, samt djup insikt i, hur fallföretaget bemött de utmaningar och fallgropar som är förknippade med forskningsfrågan, vilket ger studien god validitet och reliabilitet.

KAPITEL 3 - METOD

Författarna kommer i detta kapitel gå in på hur de ser på metod- och forskningsstrategier och argumentera för vilken typ av metod som bäst lämpar sig för att besvara uppsatsens forskningsfråga. Kapitlet kommer slutligen kort belysa hur författarna ser på studiens validitet och reliabilitet.

3.1 Metod- och forskningsstrategi

Metod innebär ett angreppssätt för att samla in och bearbeta empiri och utgångspunkten för metoden är att besluta hur uppsatsen ska behandla den teoretiska och empiriska basen. Bryman och Bell (2005) belyser grundläggande skillnader i forskningsstrategiska ansatser som delas in i kvalitativa samt kvantitativa metoder – alltså vilken strategi som ska vägleda forskningen. Huruvida den ena ska föredras framför den andra bestäms av karaktären på forskningsfrågans formulering och syfte. Denna uppsats har en forskningsfråga som lyder *“Hur organiserar sig svenska B2B-företag för övergången från att sälja produkter till att sälja lösningar”* och är därmed av en kvalitativ karaktär. När data samlas in för att analyseras och besvara frågeställningen bör författarna, enligt Bryman och Bell (2005), därför fokusera på hur respondenterna beskriver den värld de uppfattar – med omsorg för de *valda orden i sig*, snarare än frekvensen med vilka de yppas. I sammanhanget är det inte, för författarna, intressant att sätta någon form av numerisk prägel på uppsatsens forskningsfråga, utan snarare att utföra en djupdykning ner i respondenternas unika tolkningar av intervjumaterialet.

Enligt Bryman och Bell (2005) används den kvalitativa ansatsen ofta för utveckling av nya teorikonstrukt. Den tar generellt utgångspunkt i att teori ska genereras mot bakgrund av insamlade data - ofta benämnt som ett *induktivt* förhållningssätt mellan teori och praktik - och skiljer sig därmed markant från den kvantitativa ansats som premierar statistisk dataanalys av kvantifierbar natur. En sådan *deduktiv* syn, som kan demonstreras i numerisk form, utnyttjas ofta för att validera eller falsifiera existerande ramverk och hypoteser (Bryman och Bell, 2005).

Kvalitativa och kvantitativa ansatser har vitt skilda ontologiska synsätt, med sina egna respektive anhängare, som kritiserar varandra. Å ena sidan argumenterar förespråkare

för den kvantitativa ansatsen (enligt Bryman och Bell, 2005) att kvalitativ metod försöker dra generella slutsatser från ett ofta begränsat antal empiriska intervjuer och besökningar – något som kan förvrängas av externa faktorer i miljön forskaren inte kan råda över – och därmed riskerar att bli för subjektiv. Å andra sidan delar kvalitativa forskare ut en verbal känga till motparten i form av att en kvantitativ strategi inte speglar hur verkligheten ser ut och inte tar hänsyn till människans sociala natur (Bryman och Bell, 2005).

Mot bakgrund av uppsatsens syfte och problemformulering – av kvalitativ art – är en induktiv metodstudie mest lämplig för att lämna ett relevant kunskapsbidrag. Den induktiva metodstudien baseras främst på empirisk data som samlats in genom personliga intervjuer. Enligt Jacobsen (2002) finns det svårigheter med att samla in information utan förväntningar, men då det är ett nytt ämne och en ny situation för författarna är den induktiva metoden den bästa för uppsatsens syfte. En induktiv metod ger författarna möjligheter att hitta mer relevant data än en deduktiv metod, som handlar om att söka efter den information författarna finner väsentlig (Jacobsen, 2002). Metoden för denna uppsats innehåller dessutom vissa oundvikliga deduktiva element och eftersom det är omöjligt att samla in information och data utan direkta förväntningar baserar sig informationssökningen även på teorin, och analysen genomförs utifrån de perspektiv som härleds av teorin (Bryman och Bell, 2005).

Uppsatsens forskningsfråga och syfte anses bäst kunna besvaras och uppfyllas genom användande av en *fallstudie*. En fallstudie är (enligt Bryman och Bell, 2005) en undersökningsdesign som går ut på en detaljerad och ingående analys av ett enda fall (t.ex. en individ, organisation eller situation). Bryman och Bell (2005) beskriver att en fallstudie kan utgöra ett medel med vars hjälp ett flertal kvalitativa metoder kan kombineras, och att man därmed undviker att i alltför stor utsträckning förlita sig på en enda metod. Det råder delade meningar över huruvida en fallstudie kan tillämpas för att hitta typfall som kan utnyttjas för att beskriva mer generella fenomen, men exempelvis Kanter (1977, i Bryman och Bell, 2005) har beskrivit att hennes fallstudie gjorde det möjligt att uppnå viss teoretisk generaliserbarhet.

Anledningen till att en fallstudie anses var det mest lämpade är att forskningsfrågans karaktär är av sådan art att en djupdykning ner i fenomenet är nödvändigt för att kunna dra relevanta slutsatser. Fallföretaget för studien och det fenomen uppsatsen undersöker är Swedtech (som är ett fiktivt namn på ett svenskt industriföretag som vill

skydda företagskänslig information, och presenteras närmare i det empiriska kapitlet). Bryman och Bell (2005) pratar om olika typer av fall (kritiska, unika, informationsrika etc.), och anledningen till att Swedtech har valts ut är att det genom sin särställning på marknaden ses som ett unikt fall då de har kommit väldigt långt inom övergången från att sälja produkter till att sälja lösningar. Det är intressant att studera ett företag som kan målas upp som ett ”best practice-fall” inom den industriella marknaden och undersöka om företagets arbetssätt i verkligheten motsvarar vad den teoretiska litteraturen förespråkar.

3.2 Datainsamlingsmetoder

Det finns primärt två typer av data; *primär*- och *sekundärdata*. Denna data samlas in genom bland annat undersökningar, Internetsökningar, litteratur eller övriga dokument, och används för att utföra teoretisk och empirisk analys (Ober, 2009). Uppsatsen består av både primär- och sekundärdata i form av empiriska studier och sekundärdatainsamling genom litteratur- och artikeldatabaser.

3.2.1. Primärdata

Primärdata innefattar material som samlats in i samband med denna uppsats och är data som samlats in av författarna för att lösa ett specifikt problem (Ober, 2009). Den empiriska studien för denna uppsats har gjorts genom telefonintervjuer, mailintervjuer samt insamling av dokumentation och internmaterial som Swedtech bidragit med för vårt specifika syfte. Denna primära datainsamling har sedermera stått till grund för fallstudieanalysen. Studien baseras på undersökningar i form av telefonintervjuer där författarna haft möjlighet att ställa direkta mot- och följdfrågor, e-post intervjuer baserade på utskickad intervjuguide samt uppföljningstelefonintervjuer för att täcka brister ur intervjuguidens insamlade informationsunderlag. Respondenterna har vid samtliga tillfällen i förväg fått tillgång till en intervjuguide för att lättare vara förberedda på de stundande intervjuerna och för att på så sätt kunna ge mer utförliga svar.

3.2.2. Sekundärdata

Sekundärdata innebär data som har samlats in av någon annan part för ett annat syfte än det författaren avsett och kan vara såväl opublicerad som publicerad (Ober, 2009). Uppsatsen består av publicerad sekundärdata i form av böcker, Internetkällor samt artiklar. Författarna har använt sig av artikeldatabaser såsom LibHub och Science Citations Index (ISI), sökmotorer samt litteratursökningar på bibliotek. Den sekundära

datan har sedan kritiskt granskats för att bygga en bas för uppsatsens teoretiska ramverk samt agera som stöd till den primära och empiriska datainsamling som gjorts. Ober (2009) menar att sekundärdata varken är att föredra eller förkasta framför primärdata utan bör ses som en helt annan typ av datainsamling. Författarna ser sekundärdata som en viktig del för att hålla uppsatsen på en objektiv nivå för att minimera risken för den eventuella subjektivitet som kan förekomma vid primärdatainsamling (exempelvis det faktum att forskaren som är nära involverad med ett företag under en längre tidsperiod förmodligen påverkas av företagets kultur). Med *objektivitet* menar författarna möjligheten att ge ett så holistiskt och brett perspektiv på ett och samma fenomen som möjligt utan att sväva iväg från forskningsfrågan. Anledningen till att denna definition är relevant för uppsatsen är intentionen att genomföra empiriska studier över teoretiska fenomen på fallföretagets diverse hierarkiska nivåer, och över olika företagsavdelningar, vilket kan resultera i en viss svarsspridning.

3.3 Tillvägagångssätt

Uppsatsens grundtanke och idén om dess problemformulering väcktes vid ett handledarmöte där det fastslogs att det finns dimensioner inom att sälja lösningar på industriella marknader som fortfarande är relativt utforskade. Denna insikt gav författarna inspirationen att fördjupa sig i vad som på ett tidigt skede utnämndes till "*industrisektorns metamorfos*".

Inledningsvis fastslogs de teoretiska ramverk som skulle kunna ligga till grund för att besvara uppsatsens syfte och problemformulering, och således inleddes en extensiv litteraturundersökning inom diverse områden. De teoretiska fält som författarna tillsammans med handledaren fastslog som mest relevanta för uppsatsens arena och dess konversanter ledde författarna in på såväl den industriella marknadsföringens revir (genom IMP) liksom mer traditionella marknadsföringsteorier, såsom marknadsplaneringssynsättet (MPS) och Service-Dominant Logic (SDL).

Då uppsatsen behandlar flera gigantiska teoretiska fält har en mycket noggrann segmentering och urval av relevant material för uppsatsen krävts. Från att ha börjat med en mycket bred teoretisk ansats så har den stora utmaningen legat i att kondensera

ett relativt komplext material till en hanterbar och relevant teoretisk verktygslåda som kunde användas i den empiriska datainsamlingen.

Uppsatsens syfte är att ge ett omfattande perspektiv på hur Swedtech hanterat övergången från produkter till lösningar, och krävde därmed ett gediget empiriskt material som underlag. En kombination av djupgående intervjuer och utförlig dokumentation (i form av konsultrapporter och andra former av internmaterial Swedtech bidragit med till studien) ansågs ge en rättvisande och bred bild över hur företaget bedriver sin verksamhet och bidrog till att öka författarnas förståelse för hur övergången uppenbarats i praktiken. Angreppssättet för insamlandet av empiriskt material ökar därmed studiens trovärdighet även på ett akademiskt plan.

För att författarna skulle få den access till fallföretaget som studiens djup krävde var det en förutsättning från företagets sida att deras namn och specifika industri skulle utelämnas ur uppsatsen (och kallas därför Swedtech, för att skydda konfidentiell information). En nackdel ur uppsatsens synpunkt blir naturligtvis att uppsatsen förmodligen initialt hade kunnat mottas med större trovärdighet. Just den djupa access författarna fick tillgång till då materialet fick vara anonymiserat var dock en stor fördel. En annan fördel med att skriva om ett anonymiserat företag skulle kunna tänkas vara att fler företag kan applicera lärdomarna till sina egna branscher då de inte känner sig lika begränsade av specificiteten i ett speciellt företag.

Mot bakgrund av den ingående teoretiska studie som genomförts konstruerades alltså en begreppsapparat på vilken en intervjuguide baserades. Intervjuguiden syftade till att ge författarna möjligheten att få dels en holistisk bild av, samt djup insikt i, hur fallföretaget bemött den problematik som förknippats med forskningsfrågan. Uppsatsen avser att undersöka interaktioner och relationer utifrån Swedtechs synvinkel, och har därmed inte för avsikt att göra några studier av företagets kunder för att utöka förståelsen. Sammanlagt sammanställdes 21 intervjufrågor som rörde allt från generella begrepp såsom syn på värde och konkurrensfördelar, till mer specifika spörsmål involverande företagets kundrelationer och nätverksarbete. Tanken bakom frågorna var att de skulle vara universella i den mån att alla respondenter kunde bidra med sin unika syn på saken, oberoende av arbetsuppgifter och företagsnivå.

Nästa steg var att, med detta övergripande perspektiv i tankarna, välja ut lämpliga respondenter. De respondenter som slutligen valdes ut tillhör olika företagsnivåer inom

Swedtech – från högsta ledningen till säljare som har den dagliga kundkontakten – för att få ett så brett perspektiv (från olika avdelningar inom företaget) på fenomenet och den problematik som medföljer som möjligt. En anledning till att dessa nyckelrespondenter valdes ut är att 4 av 5 arbetar på ledningsnivå och därmed antogs ha figurerat inom företaget under en längre tid, och därmed varit med om övergången från ett mer produktorienterat arbetssätt till ett mer lösningsbetonat. Därför förmodades dessa nyckelrespondenter kunna bidra med mycket relevanta och insiktsfulla svar för att öka författarnas förståelse för hur Swedtech genom sitt arbetssätt uppnått och befest sin unika marknadsposition. Den sista respondenten är ett nyare tillskott till Swedtechs försäljningsorganisation och är intressant att studera dels av detta skäl (för att se om även en nyare medarbetare har blivit invigd i företagets arbetssätt etc.), liksom det faktum att han har en daglig kundkontakt, vilket ger studien ett bredare perspektiv.

De respondenter vi valt ut är (även de anonymiserade):

- Arne Arnesson, som haft många positioner inom Swedtech de senaste två decennierna och är idag VD för Swedtech.
- Bertil Bertilsson är säljsupport och marknadsföringschef, och ansvarar för marknadsföring, marknadsstöd, försäljning via återförsäljarkanalerna och kvalitet på Swedtech. Han har arbetat i snart 30 år inom företaget och har suttit på sin nuvarande tjänst i tre år.
- Caesar Caesarsson inledde sin karriär på Swedtech som innesäljare redan 1987 och arbetade under många år som försäljningschef för företaget. Han arbetar sedan 2009 med andra projekt inom Swedtech såsom analys och internutbildning.
- David Davidsson är chef för produkt och applikation på Swedtech. Han har jobbat inom organisationen i snart 40 år och började en gång i tiden inom organisationen som 19-åring.
- Egon Egonsson är säljande tekniker för region väst inom Swedtech. Han har jobbat på företaget sedan 2006.

För att nå den djupa insikt som efterfrågas för att kunna besvara forskningsfrågan och uppsatsens syfte beslutades det alltså att längre intervjuer med nyckelrespondenterna var det mest lämpliga tillvägagångssättet. Enligt Bryman och Bell (2005) är intervjuer förmodligen den mest använda formen av kvalitativa forskningsmetoder. Syftet med en intervju är att forskaren ska kunna få respondentens unika tolkning av ett material och det tillåter även forskaren att få en så uttömmande tolkning som möjligt av respondentens svar. Intervjuer kan vara av olika slag, såsom personliga, över telefon eller via mail. Författarna beslutade, mot bakgrund av att maximalt utnyttja tid och resurser som ställts till förfogande, att genomföra längre telefonintervjuer med ett antal nyckelrespondenter inom Swedtech, samt att genomföra ett antal mailintervjuer för att komplettera dessa. I båda fall hade intervjuguiden i förväg skickats ut till respondenterna så att de haft möjlighet att förbereda sina svar. Bryman och Bell (2005) menar att telefonintervjuer kan vara att föredra framför personliga intervjuer av en rad olika skäl, inte minst kostnadsfrågor men även det faktum att över telefon så påverkas varken respondenten eller intervjuaren i lika stor utsträckning av fördomar som kan grundas i kön, ålder, etnisk bakgrund – eller till och med intervjuarens blotta närvaro – som skulle påverka respondentens svar. Det finns även nackdelar, såsom att intervjuaren inte har möjlighet att tolka respondentens kroppsspråk och det faktum att man inte kan vara 100 % säker på att man talar med rätt person (Bryman och Bell, 2005). En anledning till att författarna valt att föredra telefonintervjuer framför personliga intervjuer är att Swedtech är ett företag som ofta är ute på resande fot och det blir därmed svårt att ”sitta ner” med personalen under en längre tid. Telefonintervjuer var helt enkelt en mindre kostsam och smidigare lösning för alla inblandade parter.

Dessa telefonintervjuer kompletterades som sagt även i form av mailintervjuer där intervjuguiden skickades ut i mailformat till respondenterna. Bryman och Bell (2005) anser att mailintervjuer är användbara då de ofta är mer ekonomiska i tid och pengar. De flesta människor har idag tillgång till en dator med internet och data kan mycket snabbt samlas in och konsolideras. En uppenbar nackdel som författarna har varit medvetna om är att icke-verbal kommunikation går till spillo samt att inte respondenten, eller intervjuaren, har möjlighet att ställa klagörande frågor. Dock har författarna, i den mån det krävts, genomfört uppföljningsintervjuer över telefon för att komma till rätta med oklarheter.

Intervjuer kan vara av ostrukturerad, semistrukturerad och strukturerad karaktär. Enligt Bryman och Bell (2005) innebär en *ostrukturerad* intervju en situation som byggs upp som en helt vanlig informell konversation utan egentliga hållpunkter och utan att intervjuaren gör speciellt mycket anteckningar under samtalets gång. Respondenten har väldigt fritt spelrum i sina tolkningar och det tas vanligtvis inte upp speciellt många följdfrågor. *Semistrukturerade* intervjuer karaktäriseras av att forskaren har en tydlig idé om vad för frågor som ska ställas till respondenten, ofta i form av en intervjuguide som i förväg konstruerats och delats ut till respondenten inför intervjutillfället. Respondenten har relativt fritt spelrum i sina tolkningar av frågorna, som ofta är öppna, och intervjuaren kan ställa följdfrågor för att utveckla och förtydliga. Denna metod anses vara flexibel och lägger fokus på vad respondenterna själva anser är viktigt (Bryman och Bell, 2005). *Strukturerade* intervjuer syftar till att ge respondenterna exakt samma frågor i en viss ordning med avsikt att kunna få fram en viss typ av svar. Då frågor av denna typ ofta är stängda och även ofta är fixerade (dvs. kommer med svarsalternativ) används metoden ofta för mer kvantitativ forskning (Bryman och Bell, 2005). Då uppsatsen ämnar gräva sig djupt ner i förståelsen för Swedtechs arbetsätt, vilket krävde relativt uttömmande empiriska studier, så ansåg författarna att ostrukturerade intervjuer inte var lämpliga för att ta sig an uppgiften. Istället valdes de mer lämpade strukturerade samt semistrukturerade alternativen ut.

Samtliga respondenter fick exakt samma intervjufrågor, i samma ordning. Författarna har genomfört fyra stycken en timme långa telefonintervjuer (som spelats in med diktafon) med nyckelrespondenterna VD, försäljningschef, säljsupportchef (marknadsföringsansvarig) och produkt- och applikationschef. Det har även genomförts något kortare telefonintervjuer med en regional säljchef/teknisk säljare som arbetar med den dagliga kundkontakten. Dessa djupgående intervjuer var semistrukturerade och tillät författarna till viss del att ställa följdfrågor för att klargöra eller utveckla vissa aspekter som frågorna rörde.

Dessa nyckelintervjuer kompletterades sedermera i form av mailintervjuer för att kunna få ett bredare perspektiv på intervjufrågorna. Intervjuguiden skickades ut i form av en mailintervju till ett tiotal utvalda respondenter i Swedtech. Dessa intervjuer var således strukturerade och följdes upp via telefon då det behövdes.

Intervjuerna genomfördes vid ett antal olika tillfällen under en treveckorsperiod liksom insamlingen av dokumentation som skedde i samband med intervjutillfällena. Båda författarna medverkade gemensamt vid alla telefonintervjuer och det insamlade materialet bearbetades på så sätt att telefonintervjuerna transkriberades och analyserades både individuellt liksom gemensamt när författarna skaffat sig en uppfattning om vad som sagts. Att transkribera en intervju har många fördelar enligt Bryman och Bell (2005), såsom att de hjälper intervjuaren att minnas vad som lyfts fram. Intervjuaren kan även lyssna på materialet analysera vad som sagts och anteckna egna notiser på ett helt annat sätt än vad som är möjligt vid det ursprungliga intervjutillfället.

Mailintervjuerna som samlats in sammanställdes i ett gemensamt dokument för att respondentsvaren skulle kunna bearbetas på ett mer överskådligt vis. Respondenternas svar jämfördes även med den information författarna hämtat från dokumentation i form av konsultrapporter och annat internmaterial Swedtech bistått med. Författarna inledde sedermera en analys för att identifiera trender och avvikelser i svarsfrekvensen på de olika frågorna som kom att styra analys och slutdiskussion i uppsatsen.

Det empiriska materialet består därmed av 4 antal längre telefonintervjuer, en kortare telefonintervju, ett antal mailintervjuer och olika former av dokumentation, såsom konsultrapporter. Denna dokumentation, som kompletterats med djupgående intervjuer, har bidragit till att öka trovärdigheten och överförbarheten i undersökningen.

3.4 Validitet

Bryman och Bell (2005) menar att validitet, eller giltighet, innebär huruvida forskningsresultat är att lita på och delas upp i *begreppsvaliditet*, *intern validitet*, *extern validitet* samt *ekologisk validitet*. Begreppsvaliditet kallas även teoretisk validitet och handlar om hur ett mått för ett begrepp verkligen visar den variabel begreppet anses beteckna, ett mått som främst används vid kvantitativa analyser. Intern validitet behandlar huruvida en slutsats mellan flera variabler är hållbar eller korrekt (Bryman och Bell, 2005). Extern validitet beskriver huruvida en undersöknings resultat kan generaliseras över undersökningskontexten, och ekologisk validitet beskriver

slutligen om samhällsvetenskapliga forskningsresultat verkligen är tillämpliga i människans sociala vardag (Bryman och Bell, 2005).

Författarna har som ovan nämnt valt att använda sig av ett flertal intervjurespondenter på en rad olika nivåer inom fallföretaget, för att ge ett omfattande perspektiv på hur organisationens olika delar ser på diverse aspekter av forskningsfrågan. Därutöver har författarna fått tillgång till extensiv dokumentation innehållande såväl konsultrapporter som marknadsplaner, vilket kompletterar intervjumaterialet på ett övertygande vis. Detta ökar trovärdigheten och därmed validiteten i studien. Dock är författarna medvetna om att det kan uppstå funderingar då fallföretaget Swedtech är unikt. Det innebär att det förvisso är intressant för många att studera vad fallföretaget utmärker sig i, och hur de kan inspireras, men även att det kan vara svårt att dra generella slutsatser från undersökningen.

3.5 Reliabilitet

Enligt Bryman och Bell (2005) innebär reliabilitet, eller tillförlitlighet, huruvida undersökningens resultat blir desamma om undersökningen skulle genomföras på nytt eller om de influeras av tillfälliga eller slumpmässiga förutsättningar. Reliabilitet handlar därför om *följdriktighet*, *överensstämmelsen* samt *pålitligheten* hos ett begrepp eller ett påstående. Bryman och Bell (2005) hävdar vidare att tre viktiga faktorer är inblandade vid bedömning om ett mått är reliabelt; *stabilitet*, *intern reliabilitet* samt *interbedömarreliabilitet*. Dessa undersöker huruvida måttet över tid är tillräckligt stabilt för att anses övertygande gällande resultatet av ett urval – det vill säga om en viss grups mätning sker två gånger skall resultaten inte fluktuera i någon större utsträckning. Det innefattar även frågan om frågors skalor eller index är pålitliga, samt risken för subjektiva bedömningar vid tillfällena där det förekommer fler observatörer än en (Bryman och Bell, 2005).

Reliabilitet kan därför vara ett problem vid intervjuer då resultatet bör bli detsamma oberoende av undersökare. Detta har lösts genom att samtliga intervjuer dokumenterats och transkriberats (telefonintervjuerna) av bägge författarna. För att minimera risken för subjektiv bedömning har författarna därför granskat och analyserat informationen som tillhandahållits på både ett individuellt och ett gemensamt plan, för att bidra till ett mer objektiva perspektiv. Författarna har som sagt även fått tillgång till omfattande dokumentation innehållande såväl konsultrapporter som marknadsplaner som styrker

intervjumaterialet på ett trovärdigt vis, vilket bör öka överförbarheten i studien. Författarna är dock medvetna om att uppsatsen endast valt ut och studerat ett begränsat antal parametrar och att framtida studier kan välja såväl andra definitioner av dessa parametrar, liksom andra parametrar att studera.

KAPITEL 4 – SWEDTECHS ERBJUDANDE OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Med hänsyn till den rådande teori som ligger till grund för uppsatsens teoretiska ramverk har författarna (som tidigare beskrivits i uppsatsens metodkapitel) valt att använda sig av ett fallföretag inom den svenska industriella sektorn. Företaget som valts är Swedtech, som främst arbetar med tillverkning inom den globala verkstadsindustrin. Kapitlet kommer ge en kort beskrivning av företagets verksamhet och historia som sedermera kommer ligga till stöd för den empiri som författarna samlat in. Först görs en kort introduktion av moderbolaget varpå en introduktion av Swedtech följer.

4.1 Presentation av fallföretag

4.1.1 Moderbolaget

Moderbolaget är ett traditionellt svenskt industriföretag som grundades under 1800-talets andra hälft mot basis av en produktinnovation som kom att förändra världens och verkstadsindustrins framgång. Med en grundtanke redan då om ständig teknologisk utveckling och nära relationer till deras kunder blev företaget snart en stor framgång (anonymiserad källa). Företaget arbetar idag på en global marknad där de ligger i framkant med en rad starka varumärken. Koncernen har försäljning i mer än 100 länder och har tiotusentals anställda samt en omsättning som uppnår tiotals miljarder kronor (anonymiserad källa).

Moderbolaget har en stark kompetens inom verkstadsindustri vilket utmynnat i en världsledande position inom diverse industriella områden, och moderbolagets affärsidé handlar om att komma fram till lösningar som syftar till att öka kunders ekonomiska lönsamhet genom effektiviseringar i produktionen (anonymiserad källa).

4.1.2 Swedtech

I uppsatsen kommer fokus läggas på ett av moderbolagets starka varumärken och dotterbolag: Swedtech. Swedtech är världsledande inom sitt industriella marknadsområde och besitter en konkurrenskraftig produktportfölj som de lagerför och distribuerar världen över inom 24 timmar. Genom att investera en för industrin mycket ansenlig andel av omsättningen i FoU har de möjligheten att uppdatera sina

befintliga produkter för att bemöta de krav som dels marknaden och även ledningen ställer (anonymiserad källa).

Swedtech representeras i över 100 länder, där försäljning av lagerförda produkter kan levereras - genom dess centrala varulager i Europa, USA och Asien. Swedtech representeras av säljpersonal i mer än 50 länder vilka, med hjälp av det välutvecklade distributionsnätverket, alltid kan bidra med full support till deras kunder. Då företagets primära kunder befinner sig inom den tunga industrisektorn arbetar Swedtech med starka kundrelationer som upprätthålls med kontinuerlig uppföljning och service för att på så sätt skapa starka band mellan de olika parterna.

4.1.3 Swedtechs Erbjudande

Swedtech utvecklar och säljer kompletta verkstadssystem och bistår även med en handfull lösningar som hjälper kunden med bland annat besparingsanalyser och att skapa ökad produktionseffektivitet. Kunden har även möjlighet att få anpassade lösningar utefter sina egna behov och processer. Swedtechs skräddarsydda service täcker alla stora produktkategorier inom de verkstadsområden de är involverade. De skräddarsydda produkterna gör att kunden kan öka sin produktivitet till en nivå som kanske inte är möjligt med enbart standardverktyg, då de skräddarsydda produkterna kan anpassas till kundens unika processer. (anonymiserad källa). Detta tjänsteerbjudande innebär en utökad värdeproposition från Swedtech till kunder: ett arbetssätt som innebär att Swedtech tillsammans med kunden kartlägger brister och problem som de sedan tillsammans med kommer fram till lösningar för att göra kunden mer produktiv och, genom kostnadsbesparingar, lönsam. Aspekter såsom kontinuerlig produktutveckling, anpassning av fysiska produkter, hög servicegrad i partnerskap med kunder är viktiga i sammanhanget. Swedtech stödjer även kundens användande i deras processer, och ett samarbete i att öka kundens lönsamhet och produktivitet på olika sätt är några de konkurrensfördelar som gör att Swedtech kan upprätthålla sin marknadsledande position, både globalt och i Sverige (anonymiserad källa).

4.2 Värde - Swedtech Kretsar Kring Kunden

Som tidigare beskrivits i metodkapitlet var det empiriska intervjumaterialet konstruerat för att utforska respondenternas allmänna syn på värde och konkurrensfördelar för att sedan zooma in på mer specifika detaljer kring Swedtechs processer, för att få en

förståelse för deras praktiska arbetssätt. Författarna inledde därmed intervjuerna genom att ställa mer generella frågor till respondenterna kring innebörden av värde och hur värde skapas. Försäljningschefen för Swedtech menar att:

“... värde är någonting man bidrar med i kundens processer; löser hans problem och gör honom lönsammare på något sätt.”

Värde, för en av Swedtechs säljande tekniker, innebär även:

“... att ha bra kundrelationer, och det skapas långsiktigt.”

Den säljande teknikern anser att detta skapas genom Swedtechs produkter och den kunniga personal som jobbar inom organisationen. Marknadsföringschefen anser att värde för Swedtech handlar om att skapa en insikt hos kunden om att användandet av “rätt saker på rätt sätt” inom produktion genererar signifikanta kundbesparingar. Det handlar enligt marknadsföringschefen om att flytta fokus från kostnaden för Swedtechs produkter och lösningar till kundbesparingar.

Tanken är att skifta fokus från priset på Swedtechs lösningar, som i sammanhanget är väldigt små i relation till kundens maskin- och lönekostnader, och istället påvisa vilken besparing kunden kan åstadkomma om de använder sig av Swedtechs produkter och kompetens, för att öka produktiviteten i maskinverkstaden. Dessa kostnadsbesparingar gör mycket mer för kundens ekonomiska resultat än den - förhållandevis - ringa kostnaden för Swedtechs produkter och verktyg, och det är genom denna insikt som ett mervärde skapas för kunden. Marknadsföringschefen säger även att detta värde genereras genom att kunden är en aktiv part i processen och själv kan vara med och definiera vad denne behöver.

Även försäljningschefen anser att värde skapas tillsammans med kund. Grundarbetet i Swedtechs försäljningsprocess handlar om att förstå kundens situation genom att lyssna på dem och höra vad de har för problem och behov. Genom att få kunden att själv berätta om sina behov så blir de tydligare och innebär att Swedtech inte bara går in och bearbetar det första problem de ser. Just att kunden själv är med och definierar vad de har för behov är enligt försäljningschefen en oerhört viktig del av försäljningsprocessen.

Dock så poängterar både marknadsföringschefen och försäljningschefen att i vilken utsträckning kunden är en aktiv del i processen, beror på hur mogen kunden är (vilket ofta är förknippat med kundens storlek och resursförfogande) och vilken erfarenhet de har i att identifiera sina egna brister. Vissa - ofta mindre - kunder har inte insett vilka problem de har och då måste Swedtech på ett mer direkt sätt gå in och lyfta fram dessa.

KAPITEL 5 - EN TEMATISK DISKUSSION ÖVER INDUSTRISEKTORNS METAMORFOS: EN ANALYS

Nedan presenteras och analyseras det empiriska intervjumaterial som samlats in i samband med intervjuer som genomförts med respondenter inom Swedtech. Detta intervjumaterial sammanfaller i stor utsträckning med analyser av såväl praktik som teori, och författarna har därmed valt att presentera materialet som en kombination av empiri och analys. Författarna anser att detta ger läsaren en bättre och mer lättöverskådlig bild över hur Swedtechs arbetssätt har förändrats från fokus på individuella produkter till integrerade lösningar.

Det är intressant att diskutera vad Swedtechs övergång från att sälja produkter till att sälja lösningar inom ett industriellt sammanhang har krävt i form av organisation, värdeproposition och utbytesobjekt. Efter att ha genomfört intervjuer med nyckelrespondenter inom Swedtech har författarna således identifierat tre teman, eller koncept, som de anser har genomsyrat hela Swedtechs förändringsarbete. Författarna har även urskilt en gemensam nämnare för dessa tre teman – och det är Swedtechs syn på värde och värdeskapande.

Det första temat som kommer att presenteras nedan kallas ”En förändrad värdeproposition - från produkt till lösning”. Det andra temat kallas ”Ett förändrat arbetssätt – från teknik till ekonomi” och det tredje temat kallar författarna ”En förändrad kundorientering – från utbyte till partnerskap”. Författarna kommer slutligen att resonera kring dessa tre teman när de utforskar vilka komponenter och aspekter som krävs för att bygga upp en framgångsrik försäljningsorganisation inom de sammanhang som Swedtech säljer sina lösningar, och lyfter fram ett antal utmaningar Swedtech står inför i framtiden.

5.1 Tema 1: En Förändrad Värdeproposition - Från Produkt till Lösning

Produkter i fokus

Som beskrivits i uppsatsens teorikapitel menar Windahl och Lakemond (2006) att hårdare konkurrens och minskade marginaler, liksom andra praktiska aspekter fått till följd att många företag tvingats se över hela sin affärsmodell. Detta är speciellt tydligt i Swedtechs fall då företaget tidigare, precis som försäljningschef och marknadsföringschef beskrivit i intervjuerna, arbetat med ett produktorienterat synsätt där produkterna i sig utgjorde Swedtechs värdeproposition.

Tidigare har Swedtech levererat värde och fördelar genom sina produkter - genom att säljare talat om vad enskilda produkter kan göra för att hjälpa kunden. Marknadsföringschefen säger att Swedtech tidigare haft så bra produkter att de mer eller mindre "sålt sig själva" och konkurrenssituationen krävde därmed inte något direkt utökat erbjudande. Detta tidiga tillvägagångssätt stämmer överens med teorierna kring planeringssynsättets value-in-exchange som menar att värde skapas i utbytesprocessen, inte i själva användandet. Han menar även att konkurrensen idag har ökat och att produktkvalitén i sort sett är jämställd på marknaden. För att behålla sin marknadsledande position var Swedtech därmed tvingade att kunna erbjuda mer än bara en bra produkt. Försäljningschefen menar att kraven från kunder också har ökat betydligt de senaste åren och att Swedtech idag måste kunna "bevisa allt" för kunder, på ett helt annat sätt än tidigare. Nu talar säljare därmed om lösningar för kundens hela processer, där besparingar etc. noggrant dokumenteras.

I Swedtechs sammanhang kan detta jämföras med *VRIN-ramverket* som beskrivs i uppsatsens teorikapitel. VRIN innebär resurser som är *värdefulla* (Valuable), *ovanliga* (Rare), *svåra att imitera* (In-imitable) och *svåra att byta ut mot andra* (Non-substitutable). Teorin säger att det företag som bäst kan organisera sig för att utnyttja sådana typer av resurser kommer att skapa (potentiellt långsiktiga) konkurrensfördelar. Därför är Swedtechs investeringar i FoU en mycket viktig komponent för att företaget ska förbli relevant mot sin marknad. Men eftersom Swedtechs produkter i sig allt oftare inte är ovanliga, svåra att imitera eller svåra att byta ut mot konkurrenters varianter krävs därför mer än bara en produkt för att tillfredsställa kunden och hålla sin position som marknadsledare. Lösningar och integrerad service har därmed premierats.

Försäljningschefen påpekar därför att Swedtechs säljare idag egentligen fungerar mer som rådgivare, eller konsulter, än som säljare. Marknadsföringschefen betonar att säljarna på Swedtech i grund och botten inte är försäljare, utan produktionstekniker eller andra specialister som är omskolade till säljare för att kunna bistå med Swedtechs utökade värdeproposition: i princip att Swedtech - snarare än produkter - säljer tekniska lösningar som ger ekonomiska fördelar.

Många av respondenterna har jobbat på Swedtech under en väldigt lång tid och har följt den tekniska utvecklingens gång, och förundrats över hur många gånger det egentligen gått att förbättra och komma med nya varianter av en produkt. Idag tillverkar Swedtech en stor majoritet av sina produkter på egen hand för att ha god kontroll över kvalitén på produkterna. Ungefär 60 % av produkterna tillverkas i Sverige och resten utspritt, av olika anledningar, i många andra delar av världen. En viktig poäng som marknadsföringschefen gör är dock att företaget inte har förlagt någon del av sin produktion i lågkostnadsländer för att spara in på produktionskostnaderna, utan snarare att produktionen ska ligga i anknytning till viktiga marknader. Kvalitén på produkterna är densamma oavsett var i världen de produceras.

Swedtech lagerför tiotusentals produkter, varav närmre 100 % är redo för leverans inom 24 timmar världen över, med undantag för speciallösningarna som har en betydligt längre leveranstid. Enligt både marknadsföringschefen och försäljningschefen blir 24 timmars leveranstid mer och mer praxis inom denna bransch, och därmed ett krav för att bibehålla sin konkurrenskraft på marknaden. Speciallösningarna är det till största del storkoncerner som köper: Swedtech är prisledare på marknaden (kan alltså ta premiumpriser för sina erbjudanden) och storföretagen är de som har störst förutsättningar för att kunna betala för - och oftast störst behov av - dessa lösningar.

Marknadsföringschefen säger att alla produkter har en livslängd, och i deras bransch så är den livslängden i bästa fall ett år - sedan finns det konkurrenter som slår en på fingrarna med en bättre produkt. Swedtech investerar därmed en signifikant andel av sin omsättning i FoU - dubbelt så mycket som branschnittet - och lanserar tusentals nya produkter årligen. Då ska man komma ihåg Swedtechs policy som försäljningschefen beskriver enligt följande:

“... alla produkter vi släpper måste vara minst 20 % bättre än det bästa på marknaden. Sedan håller denna i bästa fall i ett år innan någon konkurrent sprungit om. Då måste man ut med en ny och följa upp med kunden.”

Marknadsföringschefen fyller i att:

“... en produkt har sin livscykel, och en konkurrent kan komma in i den sista livstiden med en bättre produkt, men vi släpper aldrig någon ny produkt utan att veta att vi är det bästa alternativet på marknaden med just den produkten.”

En tydlig signal som ger Swedtech besked om att det är dags att uppdatera en produkt är när de märker av i sina system att en kund slutar köpa en viss produkt. Kunder talar dessutom många gånger om för Swedtech när en konkurrent har kommit ut med en bättre produkt, något som försäljningschefen i allra högsta grad anser är en “win-win situation” för såväl Swedtech som kunderna.

Övergången till lösningar

Försäljningschefen berättar att Swedtechs värdeproposition förändrats sedan han började på företaget 1987: de har förvisso alltid jobbat med ekonomi, produktivitet och lönsamhet för kund, men idag skiljer sig sättet de levererar värdet på. Förr låg fokus som sagt på individuella produkter och vad de kunde ge kunder för fördelar, men idag pratar Swedtech snarare om kompletta lösningar för kunders hela processer, som i sin tur medför ökade kostnadsbesparingar och därigenom lönsamhet för kunder. Man skulle kunna säga att Swedtech har gått ifrån en ren *produktproposition* till en mer utökad *värdeproposition*.

Idag upplever Swedtechs VD att marknaden ställer högre krav, och att stora kunder egentligen inte uppfattar någon större skillnad i arbetssättet Swedtech har gentemot stora konkurrenter. Swedtech har därför planerat att utöka sitt serviceutbud för att behålla och expandera sin marknadsledande roll. Företaget jobbar med kontinuerlig uppföljning av sina kunder och om någonting av någon anledning inte skulle fungera, så ser de till att lösa problemen tillsammans med denne. Arbetssättet stämmer väl överens med SDLs syn på kunden som samarbetspartner, där värde skapas vid användandet, och inte utbytet. Poängen är ju att värde skapas i serviceinteraktionen genom kundens användande, och i Swedtechs fall är ju detta värde själva

kundbesparingen de kan leverera - alltså hur kunden *använder* deras lösningar (value-in-use). Men detta är inte det enda värde som Swedtech tillför. Företaget försäkras även tillgång till en fortsatt relation mellan Swedtech och kunden, vilket innebär att värdet till viss del även ligger i själva relationen de upprättar (relationships as value).

När författarna tittar på Swedtech som företag och förändringen i deras arbetssätt så tycker de sig se en aktör som kommit väldigt långt i sin förändringsprocess från att sälja produkter till att sälja lösningar. Men övergången var enligt försäljningschefen inte helt problemfri, utan en process som har tagit väldigt många år. Swedtech har försökt länge och i många olika former, och de anser själva att de ännu inte riktigt är framme. Om övergångsprocessen säger marknadsföringschefen följande:

“... det är någonting som gått sakta men säkert i samband med att man gör generationsväxlingar. När man anställer nya säljare så blir det en annan profil man anställer på de nya och de som har varit med länge anpassar sin profil också efter nya utmaningar som finns, så att det går nog sakta men säkert och svänger över.”

Försäljningschefen berättar att säljarna förr i tiden var något ostrukturerade men socialt begåvade människor som närmast sågs som hjältar när de var ute hos kunderna. Det var lite så det fungerade på den tiden, och detta var inte alls nödvändigtvis något dåligt, men idag menar försäljningschefen att arbetet är mer strukturerat och att Swedtech måste bevisa för kunden vilket värde de tillför. Han berättar även att företaget är duktiga på besparingar, men dåliga på visa, eller kommunicera värdet, och här finns det enligt försäljningschefen mer att utveckla. Han leder därför ett projekt som kallas VCO (Value Chain Offer) som går ut på att lyfta fram serviceaspekten tydligare i varje led i kundens värdekedja.

Även VD menar att det är viktigt att Swedtech verkligen sätter sig in i kundens värdekedja och ser var de kan skapa värde för kunden. Han betonar att affärsutvecklingen måste följa kundernas behov och berättar att Swedtechs personal som är ute och arbetar tillsammans med kunder får input av dessa varje dag angående vad de behöver i form av service, produkter och så vidare. VD betonar att det ju är här hela Swedtechs affärsidé kristalliseras: eftersom kunderna ofta själva är experter inom sina egna processer, och Swedtech besitter den tekniska problemlösningsförmågan, så läggs det en mycket god grund för att just tillsammans skapa win-win situationer där

parterna kan utbilda varandra och skapa ännu bättre lösningar med hjälp av Swedtechs produkter och tjänster. Om det finns en möjlighet för Swedtech att tjäna pengar på detta i form av kompetensutveckling eller någon annan typ av processoptimering, så anser VD att det är en självklarhet att Swedtech ska vara med på det tåget.

Försäljningschefen förklarar att Swedtech i framtiden kommer utöka sitt erbjudande med ytterligare tjänster och service (utöver den service som ingår) som de planerar ta betalt för. Marknadsföringschefen säger att företaget arbetar mycket gratis (med service) för tillfället, men att erbjudandet kommer breddas för att Swedtech ska kunna erbjuda kunder fler tjänster, vilket ökar möjligheten att ta betalt. Men tanken är inte att bli några slags konsulter i den bemärkelsen, som försäljningschefen påpekar:

“... syftet är inte att vi ska dra in en massa kulor på konsulttjänster, utan syftet är att sälja mer. För att sälja konsulttjänster är ändå begränsat till kanske en tusenlapp i timmen, men kan vi sälja produkter med kompetens, och jobb omkring och service så är det värt mer.”

Försäljningschefen tror att ledningens fokus och kommunikationsförmåga är oerhört viktigt i denna fråga, och det har funnits perioder då det - beroende på VD - fokuserats mer på ren produktförsäljning, vilket han inte tycker har varit så bra. Idag är det dock betoning på värdeskapande genom lösningar och kundbesparingar, som han tycker är mycket bättre i dagens marknad.

5.2 Tema 2: Ett Förändrat Arbetssätt - Från Teknik till Ekonomi

Swedtechs förändring från att sälja produkter till lösningar har även medfört en förändring i organisationens arbetssätt. Från att vara ett rent teknikorienterat företag går de numer in i försäljningsprocesserna med en målsättning att öka besparingar och lönsamheten för dess kunder. Marknadsföringschefen säger att Swedtechs nuvarande motto är att fokusera helt på kundens framgång, vilket tyder på en förståelse för vikten av övergången från tekniska produkter till en mer övergripande ekonomisk synvinkel. Alltså ett skifte från fokus på produkt till fokus på kund.

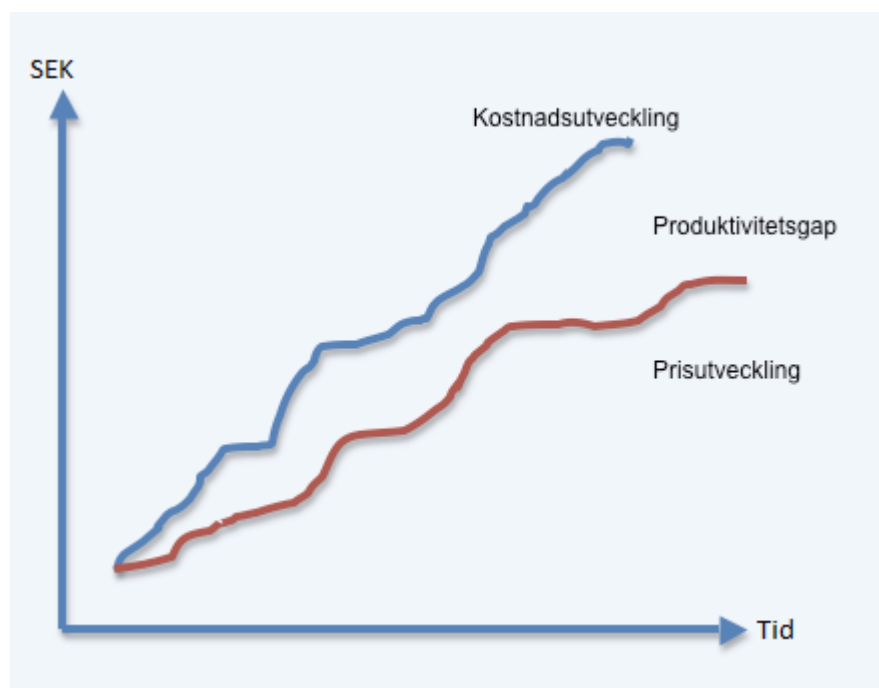
Traditionellt har företaget bearbetat kunder via produktionen med fokus på den tekniska biten, men idag arbetar de även mot företagets ledningar och inköpsfunktioner i större utsträckning. Speciellt när det kommer till bearbetning av

nya, mindre kunder har det, enligt försäljningschefen, blivit en mer medveten strategi att just börja prata med företagens VD för att tydligare kartlägga vad det finns för behov. En anledning till att arbetssättet skiftat är att värde kan ha varierande innebörd för personer på olika nivåer inom kundföretagen. Därmed krävs det att säljarna på Swedtech "pratar rätt språk" när de kommer ut till kunder, eller som försäljningschefen uttrycker det:

"... det är inte är lönt att prata ekonomiska besparingar med en produktionstekniker, eller att prata tekniska verktyg med en VD..."

Försäljningschefen beskriver att Swedtech på den svenska marknaden har fem regionchefer som internt utbildas i ekonomiskt tänk för att de ska kunna gå ut och kommunicera i ekonomiska termer med kundföretagens ledningar. Vanligtvis inleds ett kundmöte just med att Swedtechs management talar med kundföretagets management, och i detta skede är det kraftfullt att prata ekonomi: att måla upp fasta kostnader, rörliga kostnader och den bruttovinst som kunden bör ha, för att sedan analysera hur kunden skulle kunna utnyttja maskinerna effektivare och var man kan jobba för att bli bättre. Försäljningschefen menar att det handlar om att flytta kundens fokus från priset per produkt till att fokusera på den totala besparingen - alltså istället för att erbjuda billiga komponenter som leder till en lägre inköpskostnad för kunden, hjälper Swedtech kunden att optimera den totala produktionen för en större, mer genomgående kostnadsbesparing. Swedtech är som marknadsledare även prisledare (dvs. har möjlighet att ta ut premiumpriser) och har historiskt sett varit mycket duktiga på att ta

betalt för sina produkter, vilket ligger bakom mycket av företagets framgångar.



Figur 3 – Produktivitetsskottet

Swedtechs företagspresentationer (enligt internmaterial hos Swedtech) inleds ofta med denna typ av figur, som demonstrerar hur kostnadsutvecklingen i en tillverkande bransch i västvärlden generellt sett är högre än prisutvecklingen, och därmed skapar ett produktivitetsskott för ett kundföretag. Figurens ena kurva visar kostnadsutvecklingen på en marknad i form av ökade arbets-, material- och energikostnader. Den andra kurvan visar en marknad med fallande priser på grund av mer intensiv konkurrens. Mellan dessa grafer visas kundens resultat i form av ett gap. Innebörden blir alltså ökade produktionskostnader på en marknad med konkurrensintensiv prissättning, vilket leder till lägre lönsamhet. Då ett gap uppstått måste detta stängas för att kunden ska bli konkurrenskraftig och lönsam. Swedtech beskriver vanligtvis för kunden att det finns tre sätt att öka produktiviteten i en maskinverkstad, och kalkylerar vilka besparingar som kan uppnås genom de olika alternativen:

- 1) Att processoptimera - *det vill säga att kunna köra maskinen snabbare med andra metoder*
- 2) Att ta reda på varför en maskin står stilla
- 3) Att planera in mer tid eller att köra maskinerna obemannade

Swedtech pratar inte produkter eller lösningar alls i detta skede, utan snarare om just kundbesparingar. Swedtech hjälper kunden att hitta en optimal lösning för att effektivisera kundens processer, allt för att förenkla deras beslutsprocess och hitta kostnadsbesparingar. Swedtech arbetar även aktivt med att hjälpa kunder till ökade kostnadsbesparingar genom noggranna besparingsanalyser där de gör en genomgående undersökning av kundens befintliga processer och struktur. Detta ger även kunden en konkret bild av deras potentiella avkastning på investeringen och hjälper även till att kontrollera parternas ömsesidigt uppsatta mål (anonymiserad källa). När Swedtech har tittat på ledningens utmaningar och förstår vad de har för möjligheter att hjälpa dem (något de gör genom att genomföra en förstudie och analysera hur kunden jobbar), pratar Swedtech med produktionstekniker och operatörer och ger idéer och förslag på vilken typ av lösning (standard eller special/skräddarsydd) som skulle hjälpa kunden att "stänga gapet" på bästa sätt. Eftersom produktionsteknikerna förstår vad deras egen ledning har för interna förväntningar och visioner så blir det genom ett sådant arbetssätt lättare för Swedtech att hitta bra gemensamma projekt att arbeta med tillsammans med kundföretagets tekniker. Swedtechs experter startar ett nära samarbete med kundens personal för att identifiera eventuella flaskhalsar, produktions- eller logistikproblem i dess processer. Resultatet presenteras och Swedtech hjälper kunden med eventuella implementeringsbehov och varje produktivitetsprogram är unikt och specifikt inriktat på kundens behov. Swedtech sätter, tillsammans med kunden, upp mål inför programmets initiering och resultatet redovisas efter djupgående analys på till exempel produktionsnivå. Till sist genomförs en implementering och uppföljning. Ett exempel på ett resultat kan vara till exempel sänkta ledtider, ökad produktion eller andra industritekniska resultat som förbättrar företagets totala processer (anonymiserad källa).

Detta arbete har bland annat lett till att Swedtech totalt sett levererar flera hundra miljoner euro i besparingar till kunder över hela världen. Ett exempel är en Nordamerikansk kund som behövde en helt ny lösning för deras produktion; Swedtech visade kunden hur deras lösningar skulle minska produktionstiden med närmare 60 procent – och därigenom frigöra hundratals timmar för att producera andra komponenter (anonymiserad källa). Ett annat exempel rör en tillverkare som behövde korta sina processtider från 20 till 10 minuter. Med hjälp av Swedtechs råd och lösningar lyckades kunden reducera produktionscykeln till sex och en halv minut - runt

35 % bättre än vad kunden hade förväntat sig. Produktiviteten sköt naturligtvis i höjden (Internmaterial, Swedtech).

För att sammanfatta Swedtechs arbetssätt skulle man kunna lyfta fram en fråga författarna ställer till VD:

“Som vi uppfattar det så har ni har ett arbetssätt som innebär att ni kartlägger brister och problem hos kunder som ni sedan tillsammans med kommer fram till en lösning för att göra kunden mer produktiv och lönsam; har jag förstått det rätt?”

VDs respons lyder:

“Det låter ju som ur skolboken!”

5.3 Tema 3: En Förändrad Kundorientering - Från Utbyte till Partnerskap

Den genomgående förändring som skett inom Swedtech har även medfört en utökad syn på deras kunder. Tidigare sågs kunden som en mottagare av produkter i företagets utbytesprocess (value-in-exchange), men kunden har med tidens gång börjat ses som en viktig del i en pågående relation, och till och med en vital del i ett partnerskap som är med och bygger upp värde (value-in-use, relationships as value). Först kommer stycket således belysa vikten av långsiktiga relationer för att sedan gå in mer på hur Swedtechs försäljningsorganisation fungerar. Slutligen presenteras en trestegsmodell för att beskriva hur Swedtechs syn på kunderna har skiftat med åren.

Vikten av Långsiktiga Relationer

Samtliga respondenter betonar vikten av att upprätthålla långsiktiga relationer med kunder. Försäljningschefen anser att det i allra högsta grad existerar samberoenden mellan Swedtech och deras kunder: företaget jobbar väldigt nära och utvecklar djupa samarbeten med sina stora kunder och beskriver samarbetsformen som projekt. Han menar även att Swedtech ibland samarbetar med andra parter, exempelvis från den akademiska världen, i framtagandet av nya material på tidiga FoU-stadier. Även marknadsföringschefen håller med om att Swedtech jobbar i ständig utveckling med sina kunder och beskriver att företagets nuvarande arbetssätt betonar vikten av just de

långvariga kundrelationerna. Swedtech följer som tidigare beskrivet även upp samtliga kunder och står till hands om det skulle uppstå komplikationer av något slag. Marknadsföringschef sammanfattar inställningen elegant genom att säga:

“... de tidigare framgångarna öppnar för de framtida affärerna.”

Marknadsföringschefen påpekar att trots att Swedtech är med och utvecklar sina kunder så finns det ännu mer att hämta i relationerna med dessa, exempelvis fördelar som den tätare integration genom VCO-projektet innebär. Även en produktchef inom Swedtech poängterar att det är det nära samarbetet med kunden som är en av nycklarna till framgång:

“Vi har sedan tidernas begynnelse jobbat med hög teknisk nivå, support emot kunder, vi säljer inte produkter - vi är partners med kunderna, och lägger ned pengar på forskning, och alla våra säljare har genom åren alltid varit väldigt, väldigt tekniskt duktiga.”

Swedtechs Försäljningsorganisation

Swedtechs övergång från en produktproposition till en utökad värdeproposition har inte bara gjort avtryck i deras erbjudandes komponenter, utan har även avspeglats i företagets försäljningsorganisation. Försäljningschefen beskriver grunden i Swedtechs försäljningsorganisation med att ledningen varje år utvecklar en global marknadsplan som sedan delas upp och anpassas efter tre regioner: Europa, USA och Asien. Sedan får Swedtech vara med och planera hur denna marknadsplan ska “försvenskas” genom några små förändringar om så krävs. Den svenska marknaden delas sedan in i fem regioner (nord, väst, öst, sydväst samt sydost), med var sin regional säljchef, samt att VD också agerar som försäljningschef.

Marknadsföringschefen säger att Swedtechs svenska nyckelkunder är de större inom Sverige tillverkande verkstadsföretagen. Fordonsindustrin representerar det kanske största segmentet, men Swedtech har nyckelkunder även inom kraftindustrin och övrig verkstadsindustri. Försäljningschefen och marknadsföringschefen förklarar att cirka 20-25 % av Swedtechs försäljning i Sverige sker via återförsäljarkanalerna (industrivaruhus) men att hela 75-80 % sker genom direktförsäljning till slutkund i form av den egna säljkåren. Marknadsföringschefen poängterar att alla som vill köpa produkter av Swedtech måste få göra detta med anledning av konkurrenslagar, men att

Swedtech kan välja vilka aktörer de vill arbeta närmare med. Aktörer som vill bli återförsäljare för Swedtech måste kunna uppfylla vissa kvalitetskrav för att leva upp till Swedtechs policys. Det är därmed viktigt att utbilda och kvalitetscertifiera distributörer så att slutkund får samma mervärdeserbjudande oavsett val av säljkanal - vilket är Swedtechs policy i sammanhanget.

När marknadsföringschefen beskriver Swedtechs försäljningsorganisation tror han att en viktig aspekt att ta hänsyn till är att många inom företaget har jobbat länge i branschen och har erfarenhet av hur kunden arbetar, samtidigt som ny teknik måste tas i beaktande. Han menar även att det är viktigt att få in nya välutbildade människor i organisationen - det går inte bara med erfarenhet - och nya produkter som dessa kan matchas mot, samt att de på ledningsnivå förstår kundbehoven så att säljchefer kan sälja in koncepten till kundens ledning, beroende på kundens situation. Marknadsföringschefen lyfter även fram att det är viktigt att använda sig av rätt retorik när de ska sälja in ett koncept till ett kundföretag: det är t.ex. en ganska dålig idé att attackera produktionstekniker och berätta för dem att de gjort ett dåligt jobb, för det vill de kanske inte redovisa uppåt i organisationen. Han menar att ett bättre tillvägagångssätt är att förklara för VD på företaget att de kan spara en massa pengar och bli mer framgångsrika genom att starta en relation med Swedtech, och att man sedan tillsammans med produktionstekniker kan komma fram till en bra lösning utan att trampa någon på tårna. Han poängterar även att det skiljer sig en hel del om Swedtech pratar med ett företag på tio anställda mot ett med 10,000 anställda - i det senare fallet kommer de inte upp till VD-nivå.

Marknadsföringschefen menar att Swedtech rör sig i en mogen bransch, med en stor andel mogna kunder, vilket innebär att Swedtech aldrig "hittar" en ny kund. Det är snarare så att "alla känner alla" i branschen. Detta medför för Swedtechs räkning att köp av företagsregister och dylikt inte är något som de får ut speciellt mycket ifrån. Däremot finns det kunder som både Swedtech och andra konkurrenter tidigare misslyckats med (av olika anledningar; relationer, tekniska lösningar etc.) som Swedtech kan försöka hjälpa igen - och dessa kan man se som en "ny" kund, menar marknadsföringschefen. Och då är det ännu viktigare att arbeta med att bygga upp ett (kanske sedan tidigare) fläckat förtroende enligt filosofin att först förklara för ledningen vad Swedtech kan göra för att hjälpa dem att bli framgångsrika, och sedan,

efter kanske tre till fyra kundbesök om allt gått bra, börja prata lösningar med teknikerna.

VD poängterar vikten av att ständigt vara ute och leta efter nya kunder och nya möjligheter på marknaden. Swedtech har ett mycket starkt varumärke och har ett gott rykte på marknaden, men det är fortfarande, enligt VD, en relativt liten andel av potentiella kunder som är mottagliga för det arbetssätt Swedtech använder sig av. Kunden måste vara relativt mogen i den bemärkelsen att den måste ha möjlighet att sätta till resurser under en längre tid, något som företag som befinner sig längst ner i värdekedjan ofta inte har möjlighet till. VD säger att dessa företag har en helt annan vardag då de kanske inte vet var de ska göra när en stororder är över och ingen produktion är eftertraktad, vilket gör att de inte har den möjlighet eller de resurser som krävs för att ingå ett nära samarbete med Swedtech.

Försäljningschef berättar att det har gjorts några försök att beskriva och dokumentera Swedtechs försäljningsprocesser, men att det idag inte riktigt finns något bra. Marknadsföringschefen håller med om att det finns väldigt lite skrivet, men framhäver att kunskapen sitter i säljarna som har varit med länge, och att de vet precis hur de ska gå tillväga. Därför menar marknadsföringschefen att det är en ganska lång inkörningstid innan en ny säljare är igång hos Swedtech. Det är istället någonting som växer med tiden, och säljaren får kanske börja med lite mindre viktiga kunder för att sedan utvecklas mot ett större ansvarstagande. Marknadsföringschefen betonar dock att det finns formell styrning från ledningsnivå inom företaget:

“... vi har ju mycket som styr säljarens roll eller hans arbete, men hur han genomför det är väldigt fritt. Vi har en marknadsplan, vi har marknadsaktiviteter, vi planerar en massa saker vi ska göra under året, vi har säljplaner, vi har ett CRM-system där vi dokumenterar alla kundbesök, vilka kunder och hur mycket tid vi lägger ner. Så vi har väldigt bra koll på vad vi gör, men den enskilde säljaren styr sin vardag ganska fritt, eller tillsammans med säljchefen.”

Swedtechs säljare är omskolade produktionstekniker som tränas till att kunna bistå med Swedtechs utökade värdeproposition. Marknadsföringschefen säger att Swedtech generellt sett har mycket låg personalomsättning och att företaget vanligtvis tar hand om och vidareutvecklar kompetenta medarbetare mot nya utmaningar. Han förklarar att:

“Inom försäljningen har vi regler, arbetsätt och uppföljning för hur försäljningen går till men som med all försäljning finns en stor frihet för säljaren att utveckla sina kundrelationer och påverka resultatet. Vi har egna säljutbildningar som nyanställda säljare stegvis går igenom efter anställning.”

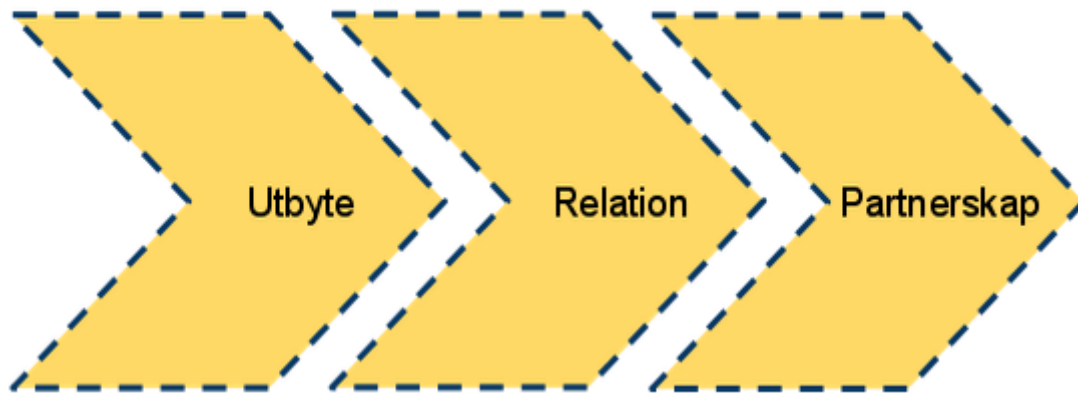
Produktchefen anser att Swedtech har de mest tekniskt kompetenta personerna i branschen, men att det dock är brist på duktigt folk på marknaden och det blir svårare och svårare att få tag på dessa talanger. Han beskriver att företaget ofta får kontakt med ny personal genom kunder. Swedtech kan inte “stjäla” kunders personal, men han beskriver att många av dessa är nyfikna på tjänster hos Swedtech och söker sig dit eftersom företaget är en attraktiv aktör på marknaden. VD betonar att alla företag som rekryterar på en öppen marknad har olika attraktionskraft, och att företagen i Swedtechs bransch till stor del slåss om samma människor. Han menar dock att Swedtech har en fördel i att de har ett starkt varumärke och att många vill jobba hos en marknadsledare.

Författarna tycker sig mot bakgrund av ovanstående diskussion se ett slags trestegsförfarande när det kommer till hur Swedtech har sett på sina kunder genom åren. Dessa tre steg skulle författarna kalla: *utbyte, relation och partnerskap*.

Enligt den tidigare produktdominerande logiken, utan tydliga inslag av någon utökad värdeproposition, sågs kunderna förmodligen som (mer passiva) mottagare av värde som bakades in i produkterna som Swedtech försåg dem med i form av ett *utbyte*. Som beskrivits så har Swedtech av olika anledningar även insett vikten av att inte bara sälja produkter som en engångsföreteelse, utan att genom ett mer processbaserat resonerande upprätta långsiktiga *relationer* med sina kunder. Genom lyckosamma relationer till diverse kunder (och till viss del även andra marknadsaktörer, speciellt återförsäljare) har Swedtech sedermera fått en ledande marknadsposition med ett gott rykte, stort förtroende och ett starkt varumärke. Dessa faktorer har medfört att företaget har kunnat genomföra en övergång till *partnerskap* med nyckelkunder, som bidrar till positiva spiraler och situationer där både Swedtech och kunder kan lära sig av varandra och ytterligare utveckla varandras verksamheter.

Swedtechs förändringsprocess

Trestegsmodellen



Figur 4 – Trestegsmodellen

5.4 Framtida Utmaningar för Swedtech

Swedtech är måhända världsledande inom sitt fält och har även uppnått en särställning på den svenska marknaden, och det finns en rad faktorer som ligger till grund för företagets maktposition i Sverige. Men samtidigt lyfter respondenterna fram en hel del utmaningar som företaget kommer att ställas inför, om inte redan idag, så definitivt i framtiden. Dessa utmaningar presenteras, utan någon specifikt avsiktlig prioriteringsordning, nedan.

Att bygga upp konkurrensfördelar genom en utökad värdeproposition

Försäljningschefen menar att konkurrensen på den svenska marknaden till stor del kommer från ett systerbolag som ägs av Swedtechs moderbolag. Enligt försäljningschefen har Swedtech cirka 30 % av den svenska marknaden, systerbolaget ca 20 % och slutligen en internationell konkurrent omkring sex till nio procent av marknaden. Dessa aktörer ses även som de största på den globala marknaden. Marknadsföringschefen menar att konkurrensen har hårdnat och att produktkvalitén i stort sett är jämställd på marknaden, varpå Swedtech måste erbjuda annat än enbart produkter. Det är här som respondenterna poängterar vikten av att skapa ett erbjudande i form av mervärde till sina kunder genom en övergång från fokus på att sälja enstaka produkter till att sälja lösningar - en utökad värdeproposition. På så sätt hoppas de

kunna skapa och bygga upp starka konkurrensbarriärer som särskiljer Swedtechs erbjudande från konkurrenternas.

Marknadsföringschefen menar att Swedtech besitter en massa kunskap som de tror sig kunna ta betalt för på nya sätt i framtiden. Han lyfter även fram att det är mycket mer än täta kundkontakter som är viktiga för att bygga upp en framgångsrik försäljningsorganisation för att sälja deras typer av lösningar. Kunder förväntar sig i allt större utsträckning att de ska ha tillgång till smidiga e-handelslösningar och snabba leveranstider, och då menar marknadsföringschefen att dessa aspekter inte ens är konkurrensfördelar, vilket de kanske var för 10 år sedan, utan snarare nödvändiga komponenter för att ens förbli relevant på marknaden.

Försäljningschefen tror att Swedtech är det företag i branschen som jobbar överlägset mest med värde och tror att det är i kompetensen runt lösningarna (hos tekniker och säljare) som Swedtech har fördelar mot konkurrenter. Han menar att en konkurrensfördel Swedtech vill förknippas med är att upplevas som det företag som ger mest värde för investeringen - i form av pengar tillbaka i produktionen. Swedtech har även en förhållandevis stor säljstyrka och är, även om de inte är bäst på alla fronter, definitivt både bredast och djupast inom alla områden de är involverade, säger både försäljningschefen och marknadsföringschef.

Tillväxt genom värdeförsäljning

Marknadsföringschefen menar att en av utmaningarna för Swedtech är att, som marknadsledare i världen, kunna utöka sina marknadsandelar ytterligare genom att bearbeta sina kunder på ett effektivare sätt. Med detta menar han att tillfredsställa de kunder företaget redan har och att samtidigt rekrytera nya kunder så att företaget växer. VD poängterar att Swedtechs arbetssätt låter fantastiskt i teorin, men att det i verkligheten, om man tittar till hela kundskaran, är en relativt begränsad andel kunder som av olika skäl är mottagliga för Swedtechs arbetssätt. Marknadsföringschefen säger att en oerhört viktig aspekt i detta sammanhang är för Swedtech att behålla sina stora kunder och att få kunderna att förstå konceptet och fördelarna med värdeförsäljning. Detta måste företaget kunna göra både bättre och snabbare än sina konkurrenter för att behålla sin särställning på marknaden. Enligt marknadsföringschefen så ligger Swedtech lite i framkant inom detta arbetssätt då det är företaget som utvecklat

konceptet att arbeta tillsammans med kunder på ett mer strukturerat sätt och de dessutom har råd att ha lite fler personer inom organisationen än konkurrenterna eftersom företaget är störst på marknaden. Samtidigt innebär det att Swedtech, som en veritabel jätte på marknaden, är mindre flexibla än mindre konkurrenter, vilket också är en utmaning.

Varumärket - kunskap och förtroende

Att varumärket Swedtech är starkt är också en stor fördel enligt samtliga respondenter. Enligt försäljningschefen finns Swedtech i princip på alla företag i någon form, är välkända och behöver tack vare det förtroende som finns inbyggt i varumärket aldrig "sälja in sig". Kunderna vet vilka Swedtech är och vad de står för. Han menar även att historien har gjort att Swedtech fått "mycket muskler" och kan göra mycket saker som inte andra konkurrenter nödvändigtvis kan.

Eftersom Swedtech är med och utvecklar kunderna så blir kunderna beroende av Swedtech till viss del, men marknadsföringschefen poängterar också att produkterna som Swedtech säljer i sig inte är unika på något sätt. Däremot tycker han att det finns en moral (eller kanske en självbevarelsedrift) i den svenska verkstadsindustrin som innebär att kunder är lojala mot Swedtech. Företaget jobbar i en ständig utveckling med kunder och lägger ner mycket tid och arbete - ofta kostnadsfritt - för att analysera hur kunder kan bli mer produktiva och på så sätt bygga upp förtroende. Detta är som sagt innan Swedtech har sålt in några produkter eller lösningar, så kunden skulle lika gärna kunna köpa en billigare produkt när de fått sitt behov kartlagt av Swedtech. Men detta händer enligt marknadsföringschefen inte så ofta, för kunden vet om att den billigare produkten förmodligen måste bytas ut tidigare. De flesta konkurrenter börjar dessutom ta betalt från sekunden de kliver över tröskeln. Kunder vet dessutom om att om de skapar en relation med Swedtech så finns de där hela tiden och arbetar hårt för att hjälpa dem. Swedtech skapar därmed samberoende med sina kunder vilket medför att dessa både stannar kvar och är återkommande.

Tack vare sin marknadsposition är företaget prisledare, vilket försäljningschefen håller som en stor framgångsfaktor. Företaget har dessutom alltid varit väldigt självkritiska och menar att när Swedtech gör kundundersökningar så får de alltid toppresultat. Företaget har byggt upp varumärkets förtroende under många år och försäljningschefen tror att det är en anledning till att de får de komma så nära in på kunden för att förstå

deras processer och hur de kan skapa värde tillsammans med dem. Detta medför även en viss förväntning på marknaden då kunden kan antas få till exempel en viss ökad produktivitet eller lönsamhet som resultat av en investering i Swedtech. Försäljningschefen drar en parallell mellan Swedtech och Beijer Bygg (från byggvarubranschen):

“... Beijer Bygg har en reklam som jag tycker är bra, med den här sloganen ‘fråga någon som vet’. En tidigare kollega till mig, som tidigare jobbat på Swedtech, hade varit ute på kundbesök när de hade de kommit i diskussion om någonting, och så hade kunden sagt: ‘så här är det!’. Och då hade kollegan frågat hur kunden visste detta, varpå kunden svarat: ‘Jo, för det har Swedtech sagt!’”

Försäljningschefen menar att det är lite så det är på marknaden; Swedtech är den aktör som har flest seminarier, och när företaget har dessa events så försöker de inte sälja produkter till kunder samtidigt. Swedtech vill snarare utbilda kunder så att de kan ta till sig ny teknik. Här tror försäljningschefen att Swedtech skiljer sig från den övriga marknaden. Både VD och marknadsföringschefen framhäver dock att företaget aldrig får slappna av och tro att kunden inte har någon annan möjlighet än att välja Swedtech, utan måste vara ödmjuka i sin framtoning. Marknadsföringschefen är samtidigt övertygad om att företagets starka varumärke och tradition medfört att kunder förblir lojala och att Swedtech har blivit marknadsledande.

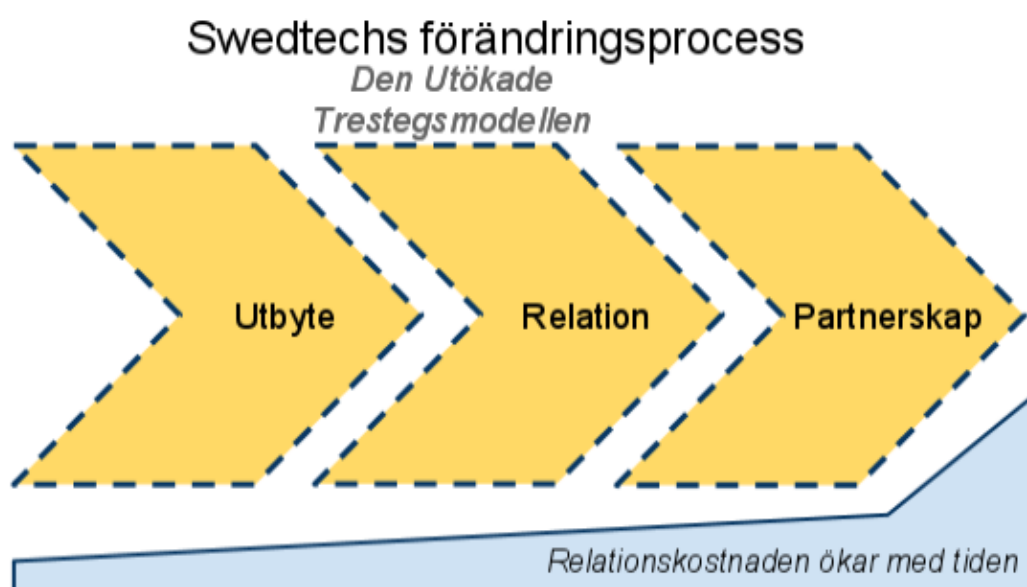
Lönsamhet och Prissättning

Precis som Swedtech beskriver i sina egna kundpresentationer så är dagens kostnadsutveckling generellt sett snabbare än prisutvecklingen, och det är en utmaning för alla tillverkande företag att kunna konstant höja priserna för att behålla marginaler och lönsamhet. Försäljningschefen beskriver att Swedtech historiskt varit väldigt duktiga på att ta ut pris för sina produkter, men betonar även att enda chansen för Swedtech att fortsatt kunna höja priserna, och att sälja på sitt vis, är att de fortsatt kan leverera på sina löften.

Allt eftersom kunder blir mer krävande innebär detta i allt större utsträckning att företaget måste bevisa värde genom att teckna avtal där de (till viss del, beroende på hur de lokala kundförutsättningarna ser ut) garanterar produktivitetsförbättringar och dokumenterade kundbesparingar. Detta gäller speciellt i kundkontrakt som Swedtech

skriver med storföretagen. Försäljningschefen menar att om Swedtech misslyckas med att nå upp till dessa garantier så blir det just väldigt svårt för dem att höja priserna. Försäljningschefen tror dock att det starka varumärke och förtroende som Swedtech har byggt upp genom åren är bra att ha med sig in i framtiden, liksom det faktum att de har produkter som det fortfarande är möjligt att utveckla i enlighet med deras aspirationer.

Ett annat hot mot lönsamhet är det faktum att det kostar pengar att behålla relationer och partnerskap. För att dessa partnerskap ska fungera krävs det att företaget lägger stora säljarresurser, både i form av tid och pengar, på en kund, vilket kräver att Swedtech måste bevaka dessa så att inte relationskostnaderna överstiger avkastningen från partnerskapen.



Figur 5 – Den Utökade Trestegsmodellen

Forskning och Produktutveckling

Swedtech utvecklar årligen tusentals nya produkter där kravet är att produkten måste prestera minst 20 % bättre än den tidigare versionen. Denna ständiga produktutveckling är en stark anledning till att Swedtech kan hålla sin marknadsledande position. Försäljningschefen menar även att det är en stor fördel för Swedtech att de befinner sig nära moderbolaget, eftersom produktutveckling och FoU

finns nära dem. Därmed kan de enklare samarbeta med moderbolaget i pilotstudier och annan forskning, vilket utländska konkurrenter är lite avundsjuka på.

Piratkopiering av produkter

Några respondenter tar upp riskerna med piratkopiering av deras produkter i Kina som ett problem de ser i framtiden. Den säljande teknikern beskriver det som viktigt att just:

“... hålla koll på utvecklingen i Kina så vi inte suggs ut på information och sedan blir kopierade.”

Företaget har dock varit medvetna om och diskuterat riskerna med kopiering av produkter i Kina i över 20 år, men än så länge har det inte hänt, berättar försäljningschefen. Marknadsföringschefen ser det inte som något direkt problem just nu då företagen i Kina inte har manstyrkan som krävs för att lyckas sälja enbart på pris. Han säger däremot att det finns många som arbetar på liknande sätt som Swedtech, men att företaget inte är så utsatta då de jobbar mycket med utökat kundvärde. Han säger även att det finns vissa enstaka, mindre avancerade produkter som är utsatta för denna risk, men att det absolut inte är något som drabbar Swedtech över hela produktlinjen på något sätt. Han poängterar dock att problemet förmodligen kommer att märkas allt mer framöver. Försäljningschefen beskriver att runt 60 % av Swedtechs tillverkning sker i Sverige, och att tillverkning även finns utspritt på olika platser i världen (såsom Kina) beroende på att de vill ha närhet till viktiga marknader samt tullrestriktioner som medför att det blir mer lönsamt att ha produktion på plats i dessa länder. Men produktionen som är förlagt till Kina involverar inte Swedtechs senaste teknologier, utan äldre verktyg som de mer eller mindre har “råd att få kopierade”. VD ser inte kinesernas involvering på marknaden som ett “om” utan han säger snarare att det “bara är en tidsfråga” och att det då är upp till Swedtech att bibehålla sin lönsamma position på marknaden.

VD förklarar att framtida utmaningar på den svenska marknaden ligger i händerna på den svenska industrisektorn. Han menar att det inom svensk verkstadsindustri, främst inom bilindustrin (ett segment som innehåller några av Swedtechs viktigaste kunder), behövs en stor mängd produkter och lösningar från Swedtech. I samma takt som

tekniken utvecklas sker då även en förändring i tillverkningsprocesser och de behov som behövs fyllas vid produktion. VD exemplifierar bilindustrin och dess motorer. Han menar att i samband bilens utveckling, mot mer el- och alternativa drivmedel, försvinner behovet av den traditionella förbränningsmotorn, vilken kräver en stor mängd av Swedtechs produkter för tillverkning. Denna situation skulle få stor inverkan på Swedtech som ständigt måste hålla sig uppdaterade vad gäller den teknologiska utvecklingen.

Mer effektiv kommunikation för att utbilda och interagera med marknaden

Marknadsföringschefen tycker att det ändå är förvånansvärt få kunder som efterfrågar Swedtechs sätt att arbeta på. Han tror att det beror på att ledningen inte har varit tillräckligt effektiv i sin marknadskommunikation och ser fram emot att få vara med och vidareutbilda marknaden. Han tror nämligen att det kommer bli mycket lättare för Swedtech att ta sin verksamhet till nästa nivå då de känner ett ”sug” från marknaden att börja arbeta enligt Swedtechs filosofi, snarare än att behöva sälja in det till kunder.

Försäljningschefen belyser att en ny generation är ute på marknaden, och de är vana vid att söka information på nya sätt. Han menar att unga människor inte ringer Swedtech och frågar när de undrar något, utan att de snarare är inne på forum eller andra interaktiva kanaler på internet och diskuterar. Det blir viktigt för Swedtech att vara med och kommunicera med kunder och prospekt i dessa forum, och utnyttja de möjligheter som finns i att utöka sin service.

Framtidens serviceinteraktion - är den fjärrstyrd?

Försäljningschefen förklarar att han ser en kommande trend med CRM-system som är mer lättanvända för att samla in information om kunder. Idag har bara cirka 30 % av Swedtechs kunder ett bra CRM-system. Han tror även att mycket av det arbete som idag sker på golvet kommer ske genom nya system som innebär möjligheter att bedriva fjärrstyrd service, där säljare och specialister kan skapa en lösning på “hemmaplan” som de kan skicka ut till kund via systemet istället för att behöva vara på plats fysiskt.

Detta är intressant för Swedtech av många anledningar, men ett av de främsta problemen inom organisationen har varit att personalen lägger alldeles för mycket tid av sin arbetsdag (runt 20 %) på vägarna för att ta sig ut till kund och “släcka bränder”. Försäljningschefen menar med glimten i ögat att säljarnas föreslagna lösning på detta problem alltid har varit snabbare bilar, och poängterar att Swedtech idag inte har råd att bli fler människor, utan snarare måste börja jobba smartare. Möjligheten att kunna arbeta mer på distans är ett sådant arbetssätt. Försäljningschefen menar att Swedtech kanske kan göra kontroller på distans via fjärrstyrda kameror och sensorer för att minimera tiden på vägarna, för att på så sätt effektivisera organisationen. Om en kund ska göra något idag så måste Swedtechs personal komma ut och titta på detaljer och fixturer för att se hur dessa ska bearbetas. Sedan åker de “hem och skissar”, för att sedan komma tillbaka till kunden och visa upp en lösning. Med ett mer fjärrstyrt system skulle Swedtech kunna minska antalet kundbesök utan att tappa service - vilket är oerhört viktigt i sammanhanget.

KAPITEL 6 – SLUTSATSER

I detta avslutade kapitel lägger författarna fram en diskussion angående de slutsatser som har dragits genom de teoretiska och empiriska studier som legat till grund för uppsatsen. Därtill presenterar författarna var de anser att uppsatsens teoretiska såväl som praktiska bidrag ligger. Slutligen, baserat på dessa teoretiska och praktiska studier, så föreslår författarna även områden för framtida forskning som kan vara av intresse.

Uppsatsens syfte har varit att genom en fallstudie nå djup insikt i följande situation:

“Hur organiserar sig svenska B2B-företag för övergången från att sälja produkter till att sälja lösningar?”

Med omfattande teoretisk bakgrundsförståelse för de sammanhang som Swedtech marknadsför och säljer sina erbjudanden inom gick författarna ut för att se om de teoretiska parametrar som identifierats kunde förklara fallföretagets beteende även i verkligheten.

6.1 Swedtechs Organisatoriska Filosofi: Lösning, Ekonomi och Partnerskap

Det är intressant att diskutera vad Swedtechs övergång från att sälja produkter till att sälja lösningar inom ett industriellt sammanhang har krävt i form av organisation, värdeproposition och utbytesobjekt. Efter att ha genomfört intervjuer med nyckelrespondenter inom Swedtech har författarna som sagt identifierat tre teman som de anser har legat till grund för Swedtechs förändringsarbete. Uppsatsen har sedan ämnat identifiera vilka komponenter som faller ut som viktiga inom ramen för dessa teman - där företagets syn på värde och värdeskapande lyftes fram som en gemensam nämnare över samtliga teman. Författarna kommer således att utforska vilka komponenter och aspekter som krävs för att bygga upp en framgångsrik försäljningsorganisation inom de sammanhang som Swedtech säljer sina lösningar.

Tema 1: En Förändrad Värdeproposition - Från Produkt till Lösning

Slutsatser inom temat:

Precis som Windahl och Lakemond (2006) belyser är behovet av differentiering, att komma närmre sina kunder och få dessa kunder att stanna kvar är större än någonsin

även inom Swedtechs bransch. Konkurrenssituationen på marknaden har förändrats och marknadsföringschefen menar att produktkvaliteten dessutom i stort sett är jämställd. Swedtechs tidigare överlägsna produkter är idag i sig varken ovanliga, svåra att imitera eller omöjliga att byta ut mot konkurrenters varianter. Krav på mer än bara en bra produkt, och garanterade besparingar börjar komma fram för att Swedtechs kunder ska tillfredställas och för att företaget skulle hålla sin position som marknadsledare, varpå lösningar och integrerad service för hela kundens processer premieras.

VD upplever idag att stora kunder egentligen inte uppfattar någon större skillnad i arbetssättet Swedtech har gentemot deras viktiga konkurrenter. Det blir därmed vitalt för företaget att utöka sitt serviceutbud för att behålla och expandera sin marknadsledande roll. Förr låg säljares fokus på individuella produkter och vad de kunde ge kunder för fördelar, men idag pratar de snarare om kompletta lösningar och kostnadsbesparingar för kunders hela processer. Swedtech har gått ifrån en ren *produktproposition* till en mer utökad *värdeproposition*. Detta innebär samtidigt att företaget har kunnat förflytta fokus från pris på sina produkter till en total kostnadsbesparing för kunden som är större än inköpspriset för Swedtechs lösningar.

Värde skapas i serviceinteraktionen mellan Swedtech och kunden, genom kundens användande, och består av kundbesparingen Swedtech kan leverera - alltså hur kunden *använder* deras lösningar. Företaget försäkrar även tillgång till en fortsatt relation mellan Swedtech och kunden, vilket innebär att värdet till viss del även ligger i själva relationen de upprättar. Swedtechs affärsutveckling måste därmed följa kundernas behov, och Swedtech får input av dessa varje dag angående vad de behöver i form av service, produkter och lösningar. VD betonar att det är här hela Swedtechs affärsidé startar: eftersom kunderna ofta själva är experter inom sina egna processer, och eftersom Swedtech besitter högteknologiska produkter och teknisk problemlösningsförmåga, så skapas win-win situationer där parterna kan utbilda varandra. På så sätt kan de skapa ännu bättre lösningar med hjälp av Swedtechs lösningar.

Tittar man på övergången från produkter och lösningar mer generellt kan man lyfta fram att kunden kanske inte alltid uppfattar att leverantören gått från försäljning av

produkter till lösningar. Det handlar för leverantörer att utveckla en värdeproposition som går utöver den produktorienterade, och snarare baseras på lösningar eller till och med problem. Swedtech må vara ett unikt fallföretag att studera, men det är intressant att fundera över om deras skapande av värdeproposition också är unikt, och vad detta skulle få för implikationer för industrisektorn i stort. Författarna misstänker att även andra företag som rör sig inom industriella sammanhang kan tänka i termer av utökade värdepropositioner genom att lämna försäljning av enstaka produkter till förmån för kompletta lösningar. Författarna tror att detta skulle skapa ytterligare möjligheter för företag att differentiera sig och skapa konkurrensfördelar gentemot konkurrenter.

Tema 2: Ett Förändrat Arbetssätt – Från Teknik till Ekonomi

Slutsatser inom temat:

Traditionellt har Swedtech bearbetat nya kunder och försökt sälja in tekniska produkter och verktyg via produktionen, men idag arbetar de även mot företagets ledningar och inköpsfunktioner i större utsträckning. Beroende på vem i organisationen de ska tala med krävs det att säljarna på Swedtech pratar rätt språk när de kommer ut till kunder, eller som Försäljningschef uttrycker det:

“... det är inte är lönt att prata ekonomiska besparingar med en produktionstekniker, eller att prata tekniska verktyg med en VD...”

Swedtechs management talar ofta med kundföretagets management, och i detta skede är det kraftfullt att prata ekonomi: att analysera kundens resultaträkning för att se var man kan hitta kostnadsbesparingar och öka kundens lönsamhet. Försäljningschef menar att det handlar om att flytta kundens fokus från priset per produkt till att fokusera på den totala besparingen - alltså istället för att erbjuda billiga komponenter som leder till en lägre inköpskostnad för kunden, hjälper Swedtech kunden att optimera den totala produktionen för en större kostnadsbesparing än priset på Swedtechs erbjudanden.

När Swedtech har tittat på ledningens utmaningar och förstår vad de har för möjligheter att hjälpa dem, genom förstudier och analyser över hur kunden jobbar, pratar de med kundens produktionstekniker och operatörer och ger idéer och förslag på vilken typ av lösning som skulle hjälpa kunden att öka produktiviteten på bästa sätt. Eftersom produktionsteknikerna förstår vad deras egen ledning har för interna

förväntningar och visioner så blir det genom ett sådant arbetssätt lättare för Swedtech att hitta bra gemensamma projekt att arbeta med tillsammans med kundföretagets tekniker.

För att sammanfatta Swedtechs arbetssätt frågade författarna VD:

“Som vi uppfattar det så har ni ett arbetssätt som innebär att ni kartlägger brister och problem hos kunder som ni sedan tillsammans med kommer fram till en lösning för att göra kunden mer produktiv och lönsam, har jag förstått det rätt?”

VDs respons lyder:

“Det låter ju som ur skolboken!”

Tittar man mer generellt på skiftet från teknik till ekonomi inom marknadsföring och försäljning misstänker författarna att fler företag inom industriella sektorer skulle kunna dra stor nytta av att tänka i dessa termer. Någonstans dras alla företag med att tvingas prissätta sina produkter, tjänster och lösningar på ett attraktivt sätt för sin marknad. Att försöka flytta fokus från priset på en produkt till exempelvis de totala kostnadsbesparingarna en sådan produkt/lösning skulle kunna medföra i framtiden ger flera potentiella fördelar. Den kanske viktigaste är att inställningen antyder att en leverantör är villig att se bortom en initial engångstransaktion av ett erbjudande till förmån för fokus på ett långsiktigt utbyte tillsammans med en mottagande part. På så sätt kan en mer långsiktig relation ändå leda fram till högre värdeskapande och lönsamhet för båda parter. Som fallstudien vid flera tillfällen har betonat så är även retoriken kring denna inställning viktig för att få kunden att förstå fördelarna med långsiktiga besparingar och produktivetsförbättringar framför kortsiktiga inköpskostnadsrabatter, och det blir viktigt för företagsledningarna på industriella företag att träna personalen i hur ett sådant erbjudande ska läggas fram till kund på bästa sätt.

Tema 3: En Förändrad Kundorientering – Från Utbyte till Partnerskap

Slutsatser inom temat:

Den genomgående förändring som skett inom Swedtech har även medfört en utökad syn på deras kunder. Tidigare sågs kunden som en mottagare av produkter i företagets utbytesprocess, men kunden har med tidens gång börjat ses som en viktig del i en

pågående relation, och till och med en vital del i ett partnerskap som är med och bygger upp värde.

Marknadsföringschefen för Swedtech menar att de jobbar i ständig utveckling med kunder och beskriver att företagets nuvarande arbetssätt markerar vikten av de långvariga kundrelationerna. Swedtech arbetar även i konstant uppföljning med sina kunder och om någonting av någon anledning inte skulle fungera för kunden så lämnar Swedtech inte bara dem i sticket utan ser till att lösa problemen tillsammans med kunden. Marknadsföringschefen sammanfattar inställningen elegant genom att säga:

“... de tidigare framgångarna öppnar för de framtida affärerna.”

Swedtechs övergång från en produktproposition till en utökad värdeproposition har inte bara gjort avtryck i deras erbjudandes komponenter, utan har även avspeglats i företagets försäljningsorganisation. Aktörer som vill bli återförsäljare för Swedtech måste kunna uppfylla vissa kvalitetskrav för att leva upp till företagets policier varpå det är viktigt att utbilda och kvalitetscertifiera distributörer så att slutkund får samma mervärdeserbjudande oavsett val av säljkanal - vilket är Swedtechs policy i sammanhanget.

Viktiga aspekter marknadsföringschefen lyfter fram är att många inom företaget har jobbat länge i branschen och har erfarenhet av hur kunden arbetar, samtidigt som ny teknik måste tas i beaktande. Han menar även att det är viktigt att få in nya välutbildade människor i organisationen för att säkra kompetensförsörjningen. Det är även viktigt att ledningen förstår kundbehoven så säljchefer kan sälja in koncepten till kundens ledning med hänsyn till kundens situation. Han betonar även vikten av att använda sig av rätt retorik när Swedtech ska sälja in ett koncept till ett kundföretag: det är en fin balansgång i att inte få produktionstekniker att framstå som inkompetenta, för det vill de ofta inte rapportera vidare upp i organisationen. Ett bättre tillvägagångssätt är att förklara för VD på företaget hur mycket pengar de kan spara och hur framgångsrika de kan bli genom att starta en relation med Swedtech, för att sedan tillsammans med produktionstekniker komma fram till en bra lösning utan att kränka någon. Swedtechs säljare fungerar idag mer som rådgivare än som säljare och är snarare omskolade produktionstekniker eller andra specialister som tränas i konsten att kunna bistå med Swedtechs utökade värdeproposition.

Trots Swedtechs starka varumärke menar VD att det fortfarande är en liten andel potentiella kunder som är mottagliga för det arbetssätt Swedtech använder sig av. Kunden måste vara relativt mogen i den bemärkelsen att de måste ha möjligheter att sätta till resurser under en längre tid, något som företag som befinner sig längst ner i värdekedjan inte har möjlighet till. Dessa företag har en helt annan vardag då de kanske inte vet var de ska göra när en stororder är över och ingen produktion är eftertraktad, vilket gör att de inte har den möjlighet eller de resurser som krävs för att ingå ett nära samarbete med Swedtech.

Författarna tycker sig mot bakgrund av ovanstående diskussion se ett slags trestegsförfarande när det kommer till hur Swedtech har sett på sina kunder genom åren. Dessa tre steg skulle författarna kalla: *utbyte, relation och partnerskap*, och extensionen har bidragit till positiva spiraler och situationer där både Swedtech och kunder kan lära sig av varandra och ytterligare utveckla varandras verksamheter.

Författarna tror även att industriella företag rent generellt skulle kunna ta rygg på Swedtech i deras inställning till sina kunder – det borde inte vara unikt att söka efter täta samarbeten och interaktioner med sina kunder under rätt förutsättningar. Genom att se kunder som en viktig del i en relation eller till och med ett partnerskap genom ett utökat erbjudande och serviceinteraktion kan denna ökade interaktion och kunskapsspridning mellan parterna generera ett högre värde för dem båda än vad som hade varit möjligt för parterna på egen hand. Därmed tror författarna att många företag inom den industriella kontexten har mycket att vinna på att studera hur Swedtech interagerar med sina kunder och det blir upp till företagsledningarna att få personalen att förstå fördelarna med ett sådant arbetssätt.

6.2 Vilka Komponenter och Aspekter Krävs för att Bygga Upp en Framgångsrik Försäljningsorganisation inom Swedtechs Sammanhang?

Uppsatsen har varit intresserad av att beskriva hur en framgångsrik försäljningsorganisation är organiserad för att sälja lösningar i en sådan kontext som uppsatsens fallföretag rör sig inom. Uppsatsen identifierade ett antal teoretiskt förankrade koncept som förmodades vara viktiga för att sälja olika former av erbjudanden under varierande logiker, och de empiriska studierna gav författarna ytterligare intressanta insikter. Dessa komponenter relaterar både till hur företaget organiserat sig rent strategiskt liksom komponenter i själva erbjudandet företaget står

med. Dessa komponenter sammanfaller i viss utsträckning med några av de teoretiska parametrar som författarna förväntade sig hitta i praktiken, men ett flertal bidrog med ny insikt till författarna.

Uppsatsen vill lyfta fram följande delar som vitala för att bygga upp en framgångsrik försäljningsorganisation i Swedtechs industriella sammanhang:

Att se problemlösning som grunden för gemensamt värdeskapande

Det är viktigt att personalen och företagets ledning ser problemlösning som grunden för gemensamt värdeskapande. Swedtech arbetar ständigt för ett ökat kundvärde, vilket genomsyrar hela deras arbetssätt. Teorierna kring IMP och nätverkssynsättet belyser vikten av att hantera motpartens problem, men vad Swedtech gör är snarare att de "skapar ett problem" för en kund genom att bidra med probleminsikt, för att sedan tillsammans med kunden komma fram till en lösning som kan göra denne mer produktiv och lönsam. Detta arbetssätt har enligt författarna mer paralleller till SDL, som lyfter fram värdeskapande och problemlösning tillsammans med kund - vilket tydligt genomsyrar Swedtechs arbetssätt.

Att bygga upp konkurrensfördelar genom en utökad värdeproposition

Marknadsföringschefen på Swedtech menar att konkurrensen har hårdnat och att produktkvalitén i stort sett är jämställd på marknaden, varpå Swedtech måste erbjuda annat än enbart produkter. Det är här som respondenterna poängterar vikten av att skapa ett erbjudande i form av mervärde till sina kunder genom en övergång från fokus på att sälja enstaka produkter till att sälja kompletta lösningar - en utökad värdeproposition. Genom att fokusera mer på hur kunden använder Swedtechs lösningar för att bli mer produktiva och lönsamma hoppas Swedtech kunna skapa och bygga upp starka konkurrensbarriärer som särskiljer Swedtechs erbjudande från konkurrenternas.

Försäljningschefen tror att Swedtech är det företag i branschen som jobbar överlägset mest med värde och tror att det är i kompetensen runt lösningarna (hos tekniker och säljare) som Swedtech har fördelar mot konkurrenter. Han menar att en

konkurrensfördel företaget vill förknippas med är att upplevas som det företag som ger mest värde för investeringen - i form av pengar tillbaka i produktionen. Swedtech har även byggt upp en förhållandevis stor (global) säljorganisation, och eftersom detta tar lång tid och kräver mycket resurser, så ser marknadsföringschefen det som en konkurrensbarriär mot exempelvis nya kinesiska aktörer på kortare sikt.

Att bygga partnerskap med kunder

Studien har vid flertal tillfällen påvisat vikten för Swedtech att ingå nära relationer som sedermera leder till partnerskap med sina kunder. Fördelen med detta är att båda organisationerna kan ta lärdom av varandra och på så sätt utvecklas tillsammans. VD menar att detta är av stor vikt då Swedtechs kunder ofta är experter på sina egna processer och kan därmed till viss del "utbilda" Swedtech. Dock så kräver Swedtechs arbetssätt en relativt mogen kund som kan avsätta resurser under en längre tid för att det ska fungera. Det blir även viktigt för Swedtech att bevaka så att de inte investerar mer resurser i ett partnerskap än vad de kan få ut av det, med tanke på att relationskostnaderna ökar med styrkan i relationen/partnerskapet.

Tillväxt genom värdeförsäljning

Marknadsföringschefen säger att en oerhört viktig aspekt är för Swedtech att behålla sina stora kunder och att få kunderna att förstå konceptet och fördelarna med värdeförsäljning. Detta måste företaget kunna göra både bättre och snabbare än sina konkurrenter för att behålla sin särställning på marknaden. Enligt marknadsföringschefen så ligger Swedtech lite i framkant inom detta arbetssätt då det är företaget som utvecklat konceptet att arbeta tillsammans med kunder på ett mer strukturerat sätt och de dessutom har råd att ha lite fler personer inom organisationen än konkurrenterna eftersom Swedtech är störst på marknaden. Det handlar även om att finnas på plats på de nya internetbaserade interaktiva forum där en ny generation potentiella kunder interagerar.

Kompetensförsörjning och retorik

Några respondenter upplever att det har blivit en större brist på kompetent folk i branschen. Dock betonar samtliga respondenter vikten av att ha rätt kompetens inom företaget och att använda den på rätt sätt. Genom att arbeta aktivt med att matcha kund med rätt kompetens kommer både säljande och köpande organisation maximera sitt värde. Stor del ligger i att hitta rätt retorik när Swedtech kommer ut till kund, och att matcha sin kommunikation till rätt nivå i den köpande organisationen. Det kan till exempel vara kontraproduktivt att prata tekniska verktyg med VD, och att diskutera ekonomiska besparingar med en produktionstekniker.

Produktchefen som har varit på Swedtech i snart 40 år anser personligen att det är den höga servicegraden till kunderna - som Swedtech enligt honom startar partnerskap med - samt att Swedtechs säljare verkligen är bäst i branschen rent tekniskt, som är en stor nyckel till att företaget har byggt upp en så framgångsrik försäljningsorganisation som de gjort för att sälja deras typer av lösningar.

Varumärket - kunskap och förtroende

Att varumärket Swedtech är starkt är också en stor fördel enligt samtliga respondenter. Enligt Försäljningschef finns Swedtech i princip på alla företag i någon form, är välkända och behöver tack vare det förtroendet som finns inbyggt i varumärket aldrig "sälja in sig". Kunderna vet vilka Swedtech är och vad de står för. Han menar även att historien har gjort att Swedtech fått "mycket muskler" och kan göra mycket saker som inte andra konkurrenter nödvändigtvis kan.

Företaget har alltid varit väldigt självkritiska och menar att när Swedtech gör kundundersökningar så får de alltid toppresultat. Swedtech har byggt upp varumärkets förtroende under många år och försäljningschefen tror att det är en anledning till att de får de komma så nära in på kunden för att förstå deras processer och hur de kan skapa värde tillsammans med dem. Detta medför även en viss förväntning på marknaden då kunden kan antas få till exempel en viss ökad produktivitet eller lönsamhet som resultat av en investering i Swedtech.

Lönsamhet och Prissättning

Swedtech är prisledare på marknaden och tar således ut ett premiumpris för sina erbjudanden. Företaget är noga med att anses som det alternativ som ger kunder mest värde för pengarna, och har aktivt arbetat med att förflytta kundens fokus från priset på företagets produkter till den totala kostnadsbesparing kunden kan åstadkomma genom att använda sig av Swedtechs lösningar. Försäljningschefen beskriver att Swedtech historiskt varit väldigt duktiga på att ta ut pris för sina produkter, och att den påföljande lönsamheten varit vital för företagets framgång, men betonar även att enda chansen för Swedtech att fortsatt kunna höja priserna, och att sälja på sitt vis, är att de fortsatt kan leverera på sina löften.

Då kunder inte längre upplevde någon större skillnad på att jobba tillsammans med Swedtech och andra stora konkurrenter vill Swedtech gå mer mot en utökad värdeproposition. Större fokus på service i hela kundens värdekedja ska hjälpa Swedtech att hitta nya sätt att öka sin värdoförsäljning i kunders processer, skapa närmare samberoenden mellan företaget och kund, differentiera sig från konkurrenterna och öka företagets lönsamhet.

Forskning och Produktutveckling

I grund och botten är Swedtechs produkter vad hela deras värdeproposition vilar på. Swedtech utvecklar årligen tusentals nya produkter där kravet är att produkten måste prestera minst 20 % bättre än den tidigare versionen. Swedtech släpper aldrig en produkt utan att veta att det är det bästa alternativet på marknaden. Denna ständiga produktutveckling är en stark anledning till att Swedtech kan hålla sin marknadsledande position, då de anser sig vara både djupast och bredast över hela produktlinjen (även om de inte är bäst på allt). Försäljningschefen menar även att det är en stor fördel för Swedtech att de befinner sig nära moderbolaget, eftersom produktutveckling och FoU finns nära dem. Därmed kan de enklare samarbeta med moderbolaget i pilotstudier och annan forskning, vilket utländska konkurrenter är lite avundsjuka på.

6.3 Lösningar, Ekonomi och Partnerskap: Förutsättningar för en Problemorienterad Marknadsföring

De tre teman och dess nyckelkomponenter som författarna identifierat bygger tillsammans upp ett fenomen som det enligt författarna finns relativt lite skrivet om, i vilket fall rent teoretiskt. Det marknadsföringsfenomen som bygger på filosofin kring lösningar, ekonomi och partnerskap vill författarna kalla "Problemorienterad Marknadsföring", vilket presenteras nedan.

Författarna har i denna studie identifierat ett marknadsförings- och försäljningsförfarande som enligt författarna är relativt utforskat i befintlig litteratur.

Fallföretaget Swedtech - marknadsledare och mycket lönsam aktör på sin marknad - arbetar på ett sätt som innebär att de identifierar problem och brister i kunders processer som de sedan erbjuder lösningar till. Genom att etablera en probleminsikt och betona de besparingar ett kundföretag kan åstadkomma genom att ingå partnerskap med Swedtech har företaget nått en dominerande ställning på marknaden - såväl globalt som i Sverige.

Skapandet av probleminsikt hos kund leder därmed till nya möjligheter för försäljning av lösningar, då det i Swedtechs fall tydligt bidragit till samarbeten med kunder som ses som partners i en värdeskapande relation. Denna typ av marknadsföring och försäljning, som bygger på djupgående relationer, kräver ett starkt förtroende mellan kund och den säljande organisationen. Ett starkt varumärke som inger detta slags förtroende på marknaden är förmodligen vad som tillåter säljaren att komma så nära kunden att de kan genomföra utförliga analyser över hela dennes processer och värdekedja och därmed komma fram till lösningar som skapar värde för båda parter. Denna typ av marknadsföring, som grundas i byggstenarna lösningar, ekonomi och partnerskap, väljer författarna att lyfta fram som ett begrepp som benämns *Problemorienterad Marknadsföring (POM)*.

Om författarna skulle våga sig på en definition av POM som fenomen skulle det gå i stil med detta:

En metod för att identifiera och kartlägga problem, samt skapa probleminsikt hos kund för att sedan tillsammans med denne komma fram till, och sälja in en lösning, i form av produkter och tjänster, som syftar till att göra kunden mer lönsam och produktiv i sina processer.

Ett rent semantiskt resonemang skulle hävda att försäljning av en lösning kräver att det först och främst finns ett uppenbart problem att bearbeta. Detta borde finnas hos alla aktörer eftersom det alltid går att göra saker och ting på ett bättre sätt. För att en marknadsförare ska kunna få möjlighet att skapa värde genom sina erbjudanden måste han kunna väcka en insikt i dessa underliggande problem. Först när kunden är medveten om att det föreligger något slags problem kan marknadsföraren presentera sälja in sin lösning för att komma till rätta med problemet och skapa värde tillsammans med kunden.

Författarna väljer att kalla fenomenet problemorienterad marknadsföring då det anspelar på hur industriella företag utvecklats från en tidigare produktorientering och marknadsorientering mot någon ytterligare slags orientering som går bortom konventionella industriella relationer: en problemorientering. I dagens komplexa industriella marknader räcker det kanske inte ens för en aktör att fokusera på sina kunder: det kanske är kundens kund som är den verkliga kunden. Om så är fallet blir det av ännu större vikt att som exempelvis leverantör kunna starta partnerskap med aktörer för att hjälpa dennes kunder i nästa led – det vill säga att kunna se till hela den utvidgade värdekedjan på en marknad.

Nedan presenteras en tabell över POMs bakomliggande logik.

Komponent	Förklaring
Underliggande problem	För att marknadsföraren ska kunna erbjuda en <i>lösning</i> krävs det att det finns ett underliggande <i>problem</i> som kan identifieras hos kunden.
Möjlighet till Värdeskapande	Marknadsföraren ser det underliggande problemet som en möjlighet till värdeskapande tillsammans med kunden. Marknadsföraren ser problemlösning i termer av ökad lönsamhet (på något sätt) för kunden som grundbulten i företagets värdeskapande processer.
Probleminsikt	Marknadsföraren måste se till att problemet uppfattas som ett problem av kund: inget upplevt problem, inget behov av en lösning.
Problemlösning	Marknadsföraren måste vara kompetent inom problemlösning för att tillsammans med kund kunna komma fram till en lösning som skapar värde i kundens processer.

Figur 6 - Byggstenarna i Problemorienterad Marknadsföring (POM)

6.4 Teoretiska och Praktiska Bidrag

Det är måhända upp till läsaren att avgöra huruvida de slutsatser som uppsatsen dragit är intressanta och bidrar till en bredare förståelse för de områden som utforskats, men författarna anser att det finns ett par aspekter som uppsatsen lyfter fram som speciellt påtagliga. Nedan presenteras de två teoretiska bidrag och det praktiska bidrag som uppsatsen vill belysa.

6.4.1 Teoretiska Bidrag och Implikationer

För det första tycker sig författarna i fallföretagets organisation och arbetssätt ha bevittnat en industriell marknadsföringsföreteelse som inte helt kan förklaras av industriell marknadsföringsteori. Swedtech är ett unikt företag som förvisso figurerar inom en industriell kontext, men deras arbetssätt kan inte till fullo beskrivas och förstås inom ramarna för industriell marknadsföring (IMP). För det andra har de empiriska studierna insinuerat att Swedtech organiserar sig och arbetar efter en marknadsförings- och försäljningslogik som är en - i alla fall teoretiskt sett - relativt outforskad dimension inom att sälja lösningar. Författarna väljer att presentera denna logik som problemorienterad marknadsföring (POM).

Swedtech som unikt fallföretag

Swedtech är som tidigare beskrivits unikt som fallföretag av olika anledningar men det som ger dem förutsättningar för att agera på marknaden på ett visst sätt är deras särställning på den svenska marknaden. IMP betonar i myten om fullständighet att inget företag är en komplett aktör på marknaden utan är beroende av andra marknadsaktörer för att kunna fungera. Uppsatsens unika fall tycks dock vara ett undantag i några avseenden. Swedtech, som är marknadsledare inom sin bransch och har ett starkt varumärke, använder sig till stor del av egen forskning och utveckling, har stora, stabila nyckelkunder och bistår kunden med ett komplett mervärdeserbjudande. De empiriska intervjuerna lyfter alla fram kunden som den enda viktiga aktör som företaget arbetar tillsammans med i någon närmare form av relation (även om distributörer till viss del framhävs) men ingen av respondenterna lyfter

egentligen fram att Swedtech på något sätt är beroende av sina leverantörer ur någon form av nätverksperspektiv.

Som författarna ser på saken så är Swedtech ganska komplett som marknadsaktör i många avseenden. Swedtech är förvisso beroende av att ha nära relationer och partnerskap med viktiga kunder, men kunderna blir i samma vända beroende av Swedtech och här skapas samberoenden som båda parter upplever att de når fördelar genom. Swedtech har dock en sådan marknadsaktör att de till viss del kan välja vilka kunder och aktörer de ska ingå i närmare samarbete och skapa värde tillsammans med. VD lyfter dock fram att det är en relativt begränsad andel av potentiella kunder som är mottagliga för det arbetssätt Swedtech använder sig av. För att samarbetet ska fungera så ska kunden helst vara relativt mogen i den bemärkelsen att de måste ha möjligheter att serieplanera sin produktion och kunna avsätta resurser för samarbetet med Swedtech under en längre tid. Swedtech ställer även tuffa krav på återförsäljare som vill sälja företagets erbjudanden genom bland annat noggranna certifieringsprocesser för att dessa ska kunna leverera samma mervärdeserbjudande till slutkund. Detta är en speciell situation där ett "planeringstänkande" fungerar, och som inte IMP helt kan förklara.

Mot bakgrund av den verklighet som respondenterna lyfter fram i intervjuerna tycker sig författarna alltså kunna se att sättet Swedtech organiserar sig på och arbetar efter för att sälja lösningar inom sin industriella kontext inte till fullo kan förklaras genom de teorier kring industriell marknadsföring som Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) framhäver. Författarna ser däremot en stark koppling till serviceinteraktionen och samskapandet av värde mellan två aktiva marknadsaktörer som teorierna kring Service-Dominant Logic (SDL) betonar. Mest intressant är kanske ändå det faktum att Swedtechs särställning på den svenska marknaden till viss del tillåter dem att planera sin verksamhet i enlighet med marknadsplaneringssynsättet (MPS). Swedtech är unikt inte bara för att de har kommit väldigt långt i övergången från att sälja produkter till att sälja lösningar, utan även för att företagets sätt att organisera sig och arbeta därmed inte helt kan förklaras av vare sig IMP eller SDL - inte ens dessa två teoretiska ramverk tillsammans - utan författarna ser även inslag av MPS i hur företaget interagerar med framförallt kunder. Man skulle kunna argumentera för att begreppen i uppsatsens teoretiska begreppsapparat inte har full mening för

Swedtech inom någon specifik teoretisk kontext, utan att företagets beteende tangerar parametrar ur alla tre teoretiska områden.

Problemorienterad Marknadsföring

Då författarna alltså tycker sig se att inget av de tre teoretiska ramverk som uppsatsen presenterat på egen hand kan beskriva Swedtechs beteende som företag, utan snarare ser en kombination mellan de tre, utmynnar beteendet i en logik som författarna anser är uppsatsens främsta teoretiska bidrag: Problemorienterad marknadsföring (POM).

POM är en logik som enligt författarna kretsar kring tre fundamentala koncept: lösningar (snarare än engångstransaktioner av individuella produkter), ekonomi (prioritering av kundens totala kostnadsbesparingar och produktivitetsökningar av en lösning framför prissänkningar för att minimera inköpskostnader) och partnerskap (täta relationer krävs för att företagen tillsammans ska kunna utarbeta optimala lösningar).

Det är mest industriell marknadsföring och SDL som tänker i termer av problem. Dock anser författarna att det bör finnas mer utrymme för ytterligare teoretisk behandling inom området. Det finns en hel del empiri som beskriver fenomenet kring problem och lösningar, men författarna har trots extensiva sökningar inom området funnit mycket lite teoretisk anknytning till värdepropositioner som orienteras kring ovanstående. Därmed bör det enligt författarna finnas utrymme för att vidare utforska detta fenomen i teoretiska ramar. Författarna ser därmed POM som en, i alla fall teoretiskt sett, relativt utforskad dimension inom att sälja lösningar, främst inom den industriella marknadskontexten, då det är här uppsatsens fallföretag rör sig.

6.4.2 Praktiska bidrag och implikationer

Eftersom uppsatsen har studerat ett unikt fallföretag blir det intressant att diskutera överförbarheten i studien. Då Swedtech har en dominerande ställning inom sin marknad och är komplett i sitt marknadserbudande så kommer självfallet frågan upp angående vad andra företag, som kanske inte har samma förutsättningar, skulle kunna lära sig av fallet. Swedtech har som tidigare beskrivits kommit väldigt långt i sin förändringsprocess, och även om andra företag kanske inte har kommit lika långt så måste de kanske ändå tänka i termer av lösningar, ekonomi och partnerskap för att kunna genomföra resan. Författarna tror att dessa tre termer är vad som krävs för att en organisation ska kunna arbeta efter de principer som problemorienterad marknadsföring förespråkar, och således uppsatsens praktiska bidrag i form av vad andra företag kan lära sig av att studera uppsatsens fall. Genom att applicera Swedtechs marknadsföringstänkande på sina egna branscher så tror författarna att fler företag kan ta nästa steg i sin affärsutveckling.

Författarna misstänker även att dessa tre parametrar hänger ihop. Precis som respondenterna poängterar så har Swedtech ett mycket starkt varumärke och bra meriter som är förknippat med förtroende på marknaden, och författarna tror att detta är en vital dörröppnare för företaget i att få komma så nära in på en kund att aktörerna ingår partnerskap. Författarna misstänker även att det är svårt för Swedtech att komma till en kund och prata om ekonomi (än mindre lösningar!) om de inte först har byggt upp något slags förtroende mot kund genom partnerskap. Så det finns förmodligen en inneboende dynamik både inom, men även mellan dessa tre parametrar som är intressant att utvärdera i framtida forskning.

Rent generellt måste det även lyftas fram att det för industriella företag förmodligen inte alltid handlar om att ta dessa tre teman eller parametrar till sina extremer. Alltså, givet dessa tre teman så handlar det exempelvis inte bara om att sälja problem; författarna misstänker att det är upp till företag att kunna ”läsa av” sina kunder och att hitta en balans mellan de tre parametrarna inom en problemorienterad marknadsföring. Företag kan inte bara prata ekonomi, man måste även prata teknik. Hur gärna man än vill prata lösningar så måste ändå produkterna och tjänsterna prissättas. Författarna tror att det är viktigt för företaget att lyssna på sin marknad, tona ner extremerna och att hitta en bra balans mellan lösningar, ekonomi och partnerskap.

När författarna frågade om Swedtechs arbetssätt och tillvägagångssätt var unika för dem, eller om det är ett allmänt vedertaget sätt att arbeta mot marknaden på, svarade VD:

“Nä, jag tror att det börjar bli ganska vedertaget faktiskt, vi kanske var... vi kanske låg lite grann i bräschan för några år sen då men det gör vi inte längre. Jag tror de största konkurrenterna gör ungefär likadant, åtminstone på en delmängd av marknaden, kanske inte på alla kunder då på hela marknaden, men på en delmängd i alla fall.”

Marknadsföringschefen säger även han att det finns konkurrenter som arbetar med liknande sätt på marknaden, något som VD märkt av då en av Swedtechs storkunder berättat att det inte var så stor skillnad på Swedtech och deras stora konkurrenter. Detta innebär att detta är ett relativt vedertaget arbetssätt inom verktygsindustrin vilket gör att författarna misstänker en viss överförbarhet inom den industriella sektorn. Detta är ett tillvägagångssätt som kräver en mogen kund som även besitter starkt förtroende till den säljande organisationen. Författarna ser POM som ett innovativt arbetssätt som med fördel kan skapa fler partnerskap och lönsamma relationer inom den industriella sektorn.

6.5 Framtida Forskning

Trots att denna studie visar på ett vedertaget tillvägagångssätt hos Swedtech och dess konkurrenter på marknaden är författarna förvånade över hur lite teoretiskt anknuten forskning det existerar inom området. Efter att ha genomfört denna studie ser därför författarna ett framtida behov av forskning inom vad författarna benämnt som problemorienterad marknadsföring och det tillvägagångssätt som genomförs av några av världens ledande industriföretag. Denna studie har endast kort berört de tre parametrar (lösningar, ekonomi och partnerskap) som författarna tror är viktiga för att göra förändringen från att sälja produkter till att sälja lösningar inom industriella kontexter, och för att bygga upp framgångsrika försäljningsorganisationer i dessa sammanhang. Mer forskning behövs för att avgöra huruvida dessa tre parametrar är allmänt giltiga inom den industriella sektorn, och om det finns någon överförbarhet till andra marknader. Det är dessutom intressant att forska på den inneboende dynamik och balans författarna tycker sig se mellan dessa tre parametrar.

Att ytterligare studera möjligheterna som finns genom att gå in i kundens processer, identifiera problem och leverera produktivitet och lönsamhet ser författarna som en

nödvändighet då de inte funnit någon relevant teori som direkt berör området. Om denna tes sedan kan utvecklas och nå andra marknader finns det stora möjligheter för ekonomiska forskare att hitta nya teorier och modeller. Författarna har genom dels sina teoretiska och empiriska studier uppmärksammat ett ökat fokus på service och den utökade värdepropositionen, och ser därför detta ämne relevant för framtida forskning. Förhoppning finns om att POM kan bli ett vedertaget begrepp inom den ekonomiska forskningslitteraturen och författarna ser fram emot att läsa framtida forskares bidrag.

Författarna vill slutligen även lyfta fram att studien är begränsad på så sätt att den bara berör ett specifikt företag inom en specifik bransch, och att studien dessutom har tagit fokus på vissa parametrar. Mer forskning krävs för att utvärdera om teorierna håller inom andra sammanhang, och forskning skulle säkerligen behöva göras på andra parametrar än de uppsatsen valt att studera.

REFERENSLISTA

Litteratur/böcker

Bryman, A. och Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Oxford: Författarna och Liber AB

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. och Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships* (2nd edition). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Frank, H. R. (2005) *Microeconomics and Behavior* (6th edition) Irwin/ McGraw-Hill

Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. (3rd edition) Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur AB

Kotler, P. (2003), *Marketing Management* (11th. edition). Upper Saddle River: Prentice Hall

McDaniel, C. och Gates, R. (2001) *Marketing Research Essentials*, (3rd edition), Ohio: South-Western College Publishing

Ober, S. (2009) *Business Communication* (7th edition) South Western: Cengage Learning

Pelsmacker, D. P., Geuens, M. och Van den Bergh, J. (2007) *Marketing communications; A European Perspective* (3rd edition). Harlow: Pearson Education

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1st edition). New York: Free Press

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Sheth, J. N, Gardner, D. M. och Garrett, D. E. (1988) *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: Wiley

Vargo, S. L. och Lusch, R. F. (2006) Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be, i Lusch, Robert F. och Vargo, Stephen L. eds (2006) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. New York: M.E Sharpe, Inc., 43–56.

Wilmshurst, John. Mackay, Adrian. (2002) *The fundamentals and practice of marketing*. (4th edition) Oxford: Elsevier Science

Artiklar

Anderson, J. C. och Naurus, J. A. (1998) Business Marketing: Understanding What Customers Value. *Harvard Business Review*, 76 (6), 53-67

Ballantyne, D. och Williams, J. och Atiken, R. (2011) Introduction to service-dominant logic: From propositions to practice. *Industrial Marketing Management*, 40, 179–180.

Bagozzi, R.P (1975), Marketing as exchange, *Journal of Marketing*, 39 (4), 32- 39.

Barney, J.B., (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120

Borden, N.H (1964) The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4 (June), 2-7

Cova, B. och Salle, R. (2007) Introduction to the IMM special issue on ‘project marketing and the marketing of solutions’: a comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 138-266.

Davies, A., Brady, T. och Hobday, M. (2007) Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, 36, 183–193.

- Ford, D. (2011) IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*, 40, 231-239.
- Holland, P. C. och Naudé, P. (2004) The metamorphosis of marketing into an information-handling problem. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), 167-177.
- Hughes, R. (2005) ANZMAC 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation
- Håkansson, H. Ed. (1987), *Industrial technological development: A network approach*. London: Routledge.
- Ed. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Håkansson, H., Harrison, D. och Waluszewski, A. (2004) *Rethinking marketing: developing a new understanding of markets*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Kotler, P. (1994) Reconceptualizing Marketing: An Interview with Philip Kotler. *European Management Journal*, 12 (4), 353-361
- Lane, N. och Piercy, N. (2004) Strategic customer management: designing a profitable future for your sales organization. *European Management Journal*, 22 (6), 659-68.
- Sheth, J.N. och Parvatiyar, A. (1995) The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 4 (4), 397-418.
- Turnbull, P.W., Ford, D. och Cunningham, M. (1996) Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11 (3/4), 44-62.
- Vargo, S. L. och Lusch, R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (januari), 1-17.
- Vargo, S. L., och Lusch, R. F. (2008) From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37, 254-259

Webster, F. E. Jr. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56 (October), 1–17.

Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180

Windahl, C. and Lakemond, N. (2006) Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management*, 35, 806–818.

Internetkällor:

<http://www.impgroup.org/about.php>

Hämtad 2011-02-16 kl. 13.15

Anonymiserade internetkällor med hänsyn till fallföretagets konfidentiellitet.

Hämtade 2011-04-02 – 2011-04-03 10.00 – 17.35

Internmaterial Swedtech

Konsultrapport, företag X

Bilaga 1 – Intervjuguide

Intervjuguide:

Personliga frågor:

*Vilka är dina huvudsakliga sysslor inom Swedtech?

*Hur länge har du arbetat inom Swedtech?

Frågor kring era processer:

*Vad innebär värde för dig och hur anser du att det skapas?

*Vad erbjuder Swedtech för värde till sina kunder och på vilket sätt?

*Skiljer sig detta sätt att erbjuda värde till kunder från hur det erbjöds då Swedtech en gång i tiden började sin verksamhet? Om så är fallet: varför gjordes förändringen?

* Vad innebär en konkurrensfördel för dig?

* Vilka konkurrensfördelar har Swedtech idag gentemot konkurrenter?

* Hur ser Swedtechs konkurrenssituation ut idag? Påverkas ni av företag från ex. Sydostasien som kopierar era produkter och säljer till billigare pris? Om så är fallet: hur hanterar ni denna situation?

*Hur ser ni på Swedtechs roll inom er marknad?

*Vilka är nyckelkunderna/huvudleverantörerna och andra relationer som Swedtech är involverade med?

* Anser ni att det existerar något slags samberoende mellan er som marknadsaktörer?

* Till vilken grad anser ni att ni kan planera Swedtechs verksamhet? Känner ni er på något sätt beroende av andra aktörer inom er marknad för att få saker gjorda?

* Vilka är de största utmaningarna som Swedtech ställs inför idag?

* Vilka komponenter och aspekter krävs för att bygga upp en framgångsrik försäljningsorganisation för att sälja Swedtechs erbjudanden i dessa sammanhang?

*Producerar Swedtech samtliga produkter som ni säljer eller agerar ni mellanhand i några fall?

*Genom vilka säljkanaler distribuerar Swedtech sina produkter?

*Hur ser Swedtechs försäljningsprocesser ut? Är de standardiserade inom hela organisationen? (Finns det t.ex. någon försäljningsmanual som säljpersonalen använder sig av?)

*Arbetar Swedtech endast med standardlösningar eller även med någon form av skräddarsydda lösningar?

* Om så är fallet: skiljer sig försäljningsprocessen på något sätt?

* Vad händer efter att Swedtech genomfört en försäljning? Har ni någon uppföljning med kund eller säljer ni enbart in era produkter utan aftersales?

*Anser ni att era kunder på något sätt blir beroende av Swedtech som leverantör? Om så är fallet: är detta en medveten strategi?

Bilaga 2- Artikel

Från produkt till lösning – industrisektorns metamorfos

Traditionell produktförsäljning inom industriella sammanhang är för alltid dömt att misslyckas. Hårdare konkurrens och minskade marginaler har tvingat många västerländska företag att se över hela sina affärsmodeller. För att västerländska företag ska kunna differentiera sig och återta marknadsandelar måste de lyfta blicken mot nya strategier där produkter och tjänster kombineras i lösningar.

Swedtech är ett svenskt industriföretag som rör sig i kretsar kring denna problematik. Swedtech är världsledande inom sin verkstadsindustri och hjälper kunden med bland annat besparingsanalyser för att skapa ökad effektivitet – ett arbetssätt som innebär att Swedtech tillsammans med kunden kartlägger brister och problem som de kommer fram till lösningar med för att göra kunden mer produktiv och lönsam.

Tre teman som förändrade Swedtech

Tema 1: En Förändrad Värdeproposition - Från Produkt till Lösning

Swedtech hade tidigare mycket bättre produkter än konkurrenter men när dessa börjar komma ikapp tvingas Swedtech att utöka sin produktproposition till en bredare värdeproposition som fokuserar kring djup serviceinteraktion och lösningar för kundens samtliga processer. På så sätt kan parterna utbilda varandra och skapa bättre lösningar med hjälp av Swedtechs verktyg.

Tema 2: Ett Förändrat Arbetssätt – Från Teknik till Ekonomi

Traditionellt har Swedtech försökt sälja in tekniska produkter via produktionen, men idag arbetar de mer mot företagets ledningar. Beroende på vem i organisationen de ska tala med krävs det att säljarna på Swedtech ”pratar rätt språk” när de kommer ut till kunder: att analysera kundens resultaträkning för att se var de kan hitta kostnadsbesparingar och öka kundens lönsamhet.

Tema 3: En Förändrad Kundorientering – Från Utbyte till Partnerskap

Den genomgående förändring som skett inom Swedtech har även medfört en utökad syn på kunder. Tidigare sågs kunden som en mottagare av produkter i företagets utbytesprocess, men kunden har med tidens gång börjat ses som en viktig del i en pågående relation och till och med en vital del i ett partnerskap som bygger upp värde. Swedtechs säljare fungerar mer som rådgivare än som säljare och är omskolade produktionstekniker eller andra specialister som tränas i Swedtechs utökade värdeproposition.

Lösningar, Ekonomi och Partnerskap: Förutsättningar för en Problemorienterad Marknadsföring

Skapandet av probleminsikt hos kund leder till nya möjligheter för försäljning av lösningar då det i Swedtechs fall tydligt bidragit till samarbeten med kunder som ses som partners i en värdeskapande relation. Denna typ av marknadsföring, som bygger på djupgående relationer, kräver ett starkt förtroende mellan kund och den säljande organisationen. Ett starkt varumärke som inger detta slags förtroende på marknaden är förmodligen vad som låter säljaren komma så nära kunden att de kan genomföra utförliga analyser över hela dennes processer och därmed komma med lösningar som skapar värde för båda parter.

Denna typ av marknadsföring, som grundas i byggstenarna lösningar, ekonomi och partnerskap, väljer författarna att lyfta fram som *Problemorienterad Marknadsföring (POM)*. POM ses som en – teoretiskt sett relativt outforskad – dimension inom att sälja lösningar, främst inom den industriella marknadskontexten, då det är här Swedtech rör sig.