

FÖRORD

Examensarbetet har för mig inneburit genomförandet av det *jag verkligen ville göra*. För min del har det inneburit kompetensutveckling i sakfrågan och en lika stor del praktisk erfarenhet inom yrkeslivet. Sigma nBiT har gett mig ett stort ansvar för genomförandet av det interna projektet på företaget och det är något jag känner mig mycket tillfreds över. Det är tillfredsställande att ha genomfört ett examensarbete vars resultat uppskattas i så hög grad av företaget, och där jag vet att resultatet skapar ett reellt och praktiskt värde. Jag vill passa på att tacka för det stora engagemang som visats för examensarbetet, både på Sigma nBiT, där så många medarbetare bidragit till resultatet, och på Lunds Tekniska Högskola genom min handledare Carl-Johan Asplund, som genom sin mycket inspirerande och kreativa handledning lett mig genom det akademiska arbetet.

“I believe that it is in your moments of decision that your destiny is shaped.”

/Anthony Robbins

Maria Blixt

Lund, 3 mars 2005

ABSTRACT

Title

To create and retain good business in service companies – Development of a strategic portfolio decision process for new service development

Author

Maria Blixt, Industrial Management and Engineering, Lund Institute of Technology

Tutor

Carl-Johan Asplund, Department of Industrial Management and Logistics, Lund Institute of Technology

Problem

The often informal new service development processes and less structured decision processes for strategic decisions about service portfolio of service companies, makes it especially interesting to investigate the prerequisites for, and develop a formal process for decision making about new service development and create the right decision quality in these decisions. The main problem becomes:

- How can the right decision quality be created in portfolio strategic decisions about new service development in professional service companies?

The special conditions for service companies regarding product quality and decision quality in strategic decisions, where service quality by theory in great extent is based on the ability to manage the customer relation, makes it interesting to investigate and suggest a generic model for how ways of working for managing the customer relationship is the foundation of good business in service companies and how the activities associated with managing the customer relationship could be made visible throughout the service company.

- I what way is the customer relationship management influencing the decision quality in strategic decisions and the service quality, and in the prolongation, the business of the service company?

Purpose

The purpose of this master thesis is to investigate prerequisites for and to create the right decision quality in portfolio strategic decisions about new service development.

The purpose is further to suggest a generic model for how to create and retain good business in service companies, and how associated activities can be visualized.

Methodology

The method which has been applied is an abductive qualitative case method at a service company in the IT Consultant Industry, Sigma nBiT. The theoretical frame of reference has been investigated by literature studies and expert interviews. Empirical data have been investigated by interviews, focus group meetings and document analysis.

Conclusions

The Core Competence of Service Companies

Strategic decision quality in portfolio decisions about new service development aims to *offer the right service to the customer*, by making the right decision and by implementing this decision by developing and producing the services chosen. Service quality is a measure of whether the service is produced and performed in the right way and creates adequate effects in the customer's organisation – it is a measure of both functional and technical quality.

Customer relationship management becomes central in the service company – becomes the *core competence* of the service company and the main determinant for successful business, since the information which is necessary to create the right decision quality and high service quality can be received through good relationship management. Through the information which is received knowledge is created in the service company, the knowledge is shared and applied in strategic decisions and the service performance. The main goal of the service company is to create and

retain good business and the associated purpose of customer relationship management becomes to create and retain *business creating customer relationships*.

Concept definitions

Sigma nBiT lacks certain significant concept definitions and the present definition of the concept "service" should be changed to not only contain the physical representation of the service. A suggestion of a new definition is made in this master thesis.

Building structural capital about services and customers facilitates sharing of knowledge within the service company, reduces double workload and could increase the service quality and the customers may be willing to pay more for the services performed. Building structural capital may then both reduce costs and increase revenue.

Organization

The present organization of Sigma nBiT is partly based on geographical factors and partly based on the specific service offers. The organization could preferably be based on the range of services to support new service development and knowledge management and the geographical residency of the co-workers would be respected mainly when performing customer projects.

The strategic decision process which has been created

The strategic decision process could preferably be initiated by *The customer's need of new services*, which is not the case at the present. This would facilitate the creation of a main process map, as the one described by Ljungberg & Larsson. The theoretical frame of reference shows that *Idea Generation* is the most important part of the process, and should therefore be applied all year around.

As a measure method of the decision quality in the decisions made about new service development, an investment calculation (of Net Present Value) could be made on every decided project to understand the effects of the decision process, and to create a foundation for improvement of the process over time.

The FAA-method

FAA stands for Exists, is Accepted and is Applied¹ and is used by sigma nBiT to measure the results of for example a process development. Is *Followed Up and Measured*² as a fourth part of the method is added, since it is an important prerequisite for the constant development of processes.

Further research

The generic model described in section 10.10 should be tested and validated and perhaps generalised to other kinds of service industries.

Methods for measuring strategic decision quality and the evaluation of the methods different service companies to make decisions could be studied to find best practises for strategic decision-making in the service sector.

Key words

Decision quality, service quality, portfolio strategy, customer relationship management and process development.

¹ Independent translation of: Finns, Accepteras och Används.

² Translation of: Följs upp och mäts.

SAMMANFATTNING

Titel

Att skapa och bibehålla goda affärer i tjänsteföretag – Utveckling av en portföljstrategisk beslutsprocess för utveckling av nya tjänster

Författare

Maria Blixt, Industriell Ekonomi, LTH

Handledare

Carl-Johan Asplund, Avdelningen för Produktionsekonomi, Lunds Tekniska Högskola.

Problemformulering

Tjänsteföretags ofta till sin karaktär informella tjänsteutvecklingsprocesser och mindre strukturerade arbetssätt för att fatta strategiska beslut om vilka nya tjänster som ska utvecklas, gör det speciellt intressant att undersöka förutsättningar för tjänsteföretag att utveckla en formell process för strategiska beslut om tjänster, samt att skapa rätt besluts kvalitet i dessa strategiska beslut. Huvudfrågeställningen utfaller då som följer:

- Hur kan rätt besluts kvalitet skapas i portföljstrategiska beslut om nya tjänster på ett professionellt tjänsteföretag?

Tjänsteföretags speciella förutsättningar för *produktkvalitet och besluts kvalitet* i strategiska beslut, där tjänstekvaliteten enligt teorin i stor omfattning baseras på hur kundrelationen hanteras, gör det även intressant att undersöka och *föreslå en övergripande modell* för hur arbetssätt för att hantera kundrelationer utgör grunden för affärer i tjänsteföretag och hur dessa kundrelationer kan synliggöras.

- På vilket sätt påverkar kundrelationen besluts kvalitet i portföljstrategiska beslut och tjänstekvaliteten, samt i förlängningen tjänsteföretagets affärer?

Syfte

Examensarbetets syfte är att utreda förutsättningar för samt att skapa rätt besluts kvalitet i portföljstrategiska beslut om utveckling av nya tjänster.

Examensarbetets syfte är vidare att föreslå en övergripande modell för att skapa och bibehålla affärer i tjänsteföretag, samt hur relaterade kundrelationsaktiviteter kan synliggöras.

Metod

Metoden som använts är en abduktiv kvalitativ fallstudie på ett tjänsteföretag inom IT konsultbranschen, Sigma nBIT. Den teoretiska referensramen har utretts med hjälp av litteraturstudier och expertintervjuer. Empirisk data har insamlats genom intervjuer, fokusgruppsmöten och dokumentanalyser.

Slutsatser

Core Competence i tjänsteföretag

Strategisk besluts kvalitet i portföljbeslut om utveckling av nya tjänster syftar till att erbjuda *rätt tjänst*, genom att fatta rätt beslut och implementera beslut genom att utveckla beslutade tjänster. Tjänstekvalitet är ett mått på huruvida *tjänsten utförs på rätt sätt och skapar rätt effekt i kundens verksamhet* – ett mått på både funktionell och teknisk kvalitet.

Hanteringen av kundrelationer blir centralt i tjänsteföretaget – blir en av tjänsteföretagets *core competence* som kommer att avgöra tjänsteföretagets framgång i affärer, eftersom den information som krävs för att *skapa rätt besluts kvalitet och hög tjänstekvalitet* kan tas fram genom god kundrelationshantering. Med hjälp av den information som tas fram, bildas kunskap på tjänsteföretaget, kunskapen sprids, och appliceras i strategiska beslut och tjänsteutförandet. Tjänsteföretagets övergripande syfte och mål är att skapa goda affärer, och det relaterade syftet för hanteringen av kundrelationer blir då att skapa och bibehålla *affärsgenererande kundrelationer*. Kundrelationer som styr de strategiska besluten om tjänsteportföljen och tjänstekvalitetsutveckling och därför är affärsgenererande – genererar goda affärer.

Begreppsdefinitioner

Sigma nBiT saknar vissa betydande begreppsdefinitioner och den befintliga definitionen av begreppet tjänst bör förändras till att inte endast innehålla den fysiska representationen av tjänsten. Ett förslag på en ny definition, som även innehåller element från den på Sigma nBiT befintliga definitionen finns föreslagen.

Att bygga strukturkapital kring tjänster och kunder underlättar spridning av kunskap, reducerar dubbelarbete i tjänsteföretaget och kan öka tjänstekvaliteten om strukturkapitalet uppdateras med best practises kontinuerligt och då kan kunderna tänkas vara villiga att betala mer för de utförda tjänsterna. Bygandet av strukturkapital kan således verka både kostnadsreducerande och intäktsförhöjande.

Företagsorganisation

Sigma nBiT:s nuvarande organisation är delvis baserad på en geografisk indelning och delvis på tjänsteutbudet. Organisationen skulle med fördel kunna baseras på tjänsteutbud för att stödja tjänste- och kompetensutveckling och hänsyn till geografisk lokalisering av medarbetare skulle främst tas vid bemanning av uppdrag.

Den skapade beslutsprocessen

Den skapade beslutsprocessen skulle med fördel kunna initieras av *Kundens behov av nya tjänster*, vilket inte är fallet idag. Detta skulle förenkla införandet av processen i en huvudprocesskarta enligt Lungberg & Larsson. Teorin visar på att *Idea Generation* är den viktigaste delen av processen och därför borde idéinsamlingen ske kontinuerligt under året.

Som mätmetod för besluts kvalitet skulle en investeringskalkyl kunna göras på varje tjänsteutvecklingsprojekt efter en tid, för att i relationen till det tidigare fattade beslutet *identifiera best practises* för beslutsfattandet.

FAA-metoden

FAA-metoden för mätning av processutvecklingsresultat som står för Finns, Används och Accepteras och har utvecklats till att även innehålla *Följs upp och mäts*, eftersom detta är en förutsättning för den viktiga återkopplingen mellan resultat och vidare utveckling för ständiga förbättringar av företagets verksamhet.

Vidare forskning

Modellen beskriven i kapitel 10.10 bör testas för att kunna valideras och eventuellt generaliseras till andra tjänsteföretagsbranscher.

Mätmetoder för att mäta strategisk besluts kvalitet och utvärdering av olika tjänsteföretags metoder för att fatta beslut skulle kunna studeras för att finna best practises för strategiska beslut om utveckling av nya tjänster.

Nyckelord

Besluts kvalitet, tjänstekvalitet, portföljstrategi, kundrelationer och processutveckling.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INTRODUKTION.....	9
1.1	BAKGRUND.....	9
1.2	SIGMA nBiT	10
1.3	PROBLEMATISERING	13
1.4	SYFTE	13
1.5	FOKUS OCH AVGRÄNSNINGAR	14
1.6	RAPPORTENS DISPOSITION	14
2	TJÄNSTEUTVECKLING & STRATEGISK BESLUTSKVALITET	16
2.1	FÖREKOMMANDE BRISTER I TJÄNSTEUTVECKLING	16
2.2	BESKRIVNING AV GRUNDLÄGGANDE BEGREPP	17
2.3	TJÄNSTEKVALITET.....	20
2.4	TJÄNSTEUTVECKLING OCH TJÄNSTEKONSTRUKTION	22
2.5	STRATEGISK BESLUTSPROCESS FÖR PRODUKTUTVECKLING	23
2.6	TJÄNSTEUTVECKLINGSPROCESSER	27
2.7	TEORETISK ANSATS: BESLUTSPROCESS	32
2.8	HANTERING AV KUNDRELATIONER	34
2.9	CORE COMPETENCE	40
2.10	STRATEGISK BESLUTSKVALITET	40
2.11	FÖRBÄTTRA BESLUTSKVALITETEN I STRATEGISKA BESLUT	46
3	PROCESSBASERAD VERKSAMHETSUTVECKLING.....	49
3.1	GRUNDLÄGGANDE BEGREPP OCH TEORI	49
3.2	ATT GENOMFÖRA PROCESSKARTLÄGGNING.....	52
4	METOD	54
4.1	REFLEKTIONER ÖVER EXAMENSARBETARENS ROLLSAMMANSÄTTNING	54
4.2	TRE FASER I STUDIEN OCH DESS METODER.....	55
4.3	OBJEKTIV BESKRIVNING AV VERKLIGHETEN	56
4.4	MATERIALINSAMLING	57
4.5	METODOLOGISKA NORMER.....	58
4.6	KÄLLKRITIK	66
5	RÄTT BESLUTSPROCESS PÅ SIGMA NBiT	67
5.1	FÖRSTUDIE	67
5.2	GENOMFÖRANDEFAS	80
6	ANALYS	92
6.1	BRANSCHSPECIFIKA FÖRUTSÄTTNINGAR	92
6.2	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR GODA AFFÄRER	92
6.3	BEGREPPSDEFINITIONER PÅ SIGMA NBiT	94
6.4	SIGMA NBiT:S BEFINTLIGA PROCESSER	98
6.5	AFFÄRSOMRÅDESSPECIFIKA FÖRUTSÄTTNINGAR.....	98
6.6	GENOMFÖRANDE AV PROCESSUTVECKLING.....	101
6.7	RÄTT BESLUTSKVALITET PÅ SIGMA NBiT.....	102
6.8	UTVECKLING AV MÄTMETODEN FAA.....	105
6.9	PROCESSEN I RELATION TILL DEN TEORETISKA ANSATSEN.....	106
6.10	SKAPA OCH BIBEHÅLLA AFFÄRER	107
6.11	VIDARE FORSKNING	110
7	SLUTSATSER.....	111
7.1	ATT SKAPA OCH BIBEHÅLLA AFFÄRER	111

7.2	BEGREPPSDEFINITIONER	111
7.3	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETABLERING AV BESLUTSPROCESS	112
7.4	BESLUTSPROCESSENS UTFORMNING	112
7.5	VIDARE FORSKNING	113
	REFERENSER	114
	BILAGA: TJÄNSTEUTVECKLINGSPROCESS	119

1 INTRODUKTION

Detta kapitel beskriver bakgrunden till examensarbetet, förklarar och motiverar för ämnesvalet, beskriver fallföretaget och dess bransch, redogör för behov på fallföretaget, problematisering och syfte samt för rapportens disposition.

1.1 BAKGRUND

Tjänsteföretags förutsättningar och metoder för att produktutveckla skiljer sig väsentligt från företag som tillverkar fysiska produkter. En tjänst är till stor del abstrakt i det avseende att den inte är synlig, den är *ogripbar* rent fysiskt och tjänstens utförande sker oftast i samverkan mellan kunden och tjänsteföretaget, medan företag som producerar fysiska produkter i större utsträckning förmedlar *resultatet* av en tillverkningsprocess. I tjänsteföretag sker en mindre del av produktionen av produkten innan transaktionen av värde mellan kund och företag startar. Detta skapar speciella förutsättningar för tjänsteföretag i fråga om strategiska beslut om tjänsteportfölj, tjänsteutveckling, tjänstekvalitet, marknadsföring och därför också vad gäller kundrelationer. Det finns en stor mängd litteratur kring ämnet produktutveckling av fysiska produkter, men begränsad omfattning litteratur kring tjänsteutveckling.

1.1.1 Goda affärer

Ett företags förmåga att skapa och bibehålla goda affärer avgörs till stor del av företagets förmåga att fatta strategiska beslut och fullfölja dessa beslut, samt att hålla rätt kvalitet på produkter och på detta sätt tillfredsställa kundens behov eller önskemål. Framgångsrika affärer förutsätter att företaget har förmågan att fatta rätt beslut om t.ex. produktportfölj och marknadsstrategi - förutsätter *rätt besluts kvalitet* i strategiska beslut. En del av en långsiktig utveckling av konkurrenskraft består för företag som levererar tjänster av att skapa helt nya tjänster eller att vidareutveckla befintliga tjänster, i en så kallad tjänsteutvecklingsprocess. En ökad konkurrens och ökad medvetenhet hos kunderna gör att det blir allt viktigare att positionera sig och skapa förutsättningar för att bibehålla befintliga och skapa nya affärer. Förmågan att uppfatta och fullfölja kundens önskemål och förväntningar blir då en förutsättning för en framgångsrik affärsverksamhet. De arbetssätt som bygger och tillvaratar kundrelationer och på så sätt stödjer strategiska beslut och *tjänstekvalitet*, avgör vilken kunskap som kan byggas inom företaget och hur företaget hanterar denna kunskap för att skapa affärer.

Besluts kvalitet i portföljstrategiska beslut

Besluts kvalitet kan definieras som *noggrannhet i relation till det rätta beslutet*, eller som att generera de bästa prospekten för att skapa värde för verksamheten. Besluts kvalitet kräver förutom kvalificerade och engagerade personer för beslutsfattande, att rätt information tas fram och att den analyseras. Det handlar om att bygga rätt kunskap och medvetenhet i företaget och använda detta för att

fatta rätt beslut. Kunskap kan byggas i fråga om enskilda beslut, men rätt besluts kvalitet i strategiska beslut och hög tjänstekvalitet kräver även övergripande arbetssätt och strukturer som kontinuerligt stödjer byggandet av kunskap i företaget, och implementeringen av kunskapen i organisationen.

Detta examensarbete avser att utreda hur besluts kvalitet kan skapas på den portföljstrategiska nivån i ett tjänsteföretag. Teorin redogör för fyra nivåer av strategiska beslut: företagsstrategisk, teknologistrategisk, portföljstrategisk och projektstrategisk. Teknologistrategin är en viktig komponent i företagsstrategin och är den nivå som beslutar vilken roll teknologi ska spela i företagens framtid. *Portföljstrategin* balanserar innehållet i produktportföljen med avseende på resurser, tid och deltagande i marknader. Portföljbeslut syftar till att rationalisera – maximera värdeskapande med minimala resurser, och till att investera – öka resurser för att skapa ytterligare värde. Projektstrategin syftar till att skapa det mesta värde möjligt ur varje specifikt projekt.

Att fatta strategiska beslut i fråga om tjänsteportfölj handlar således om att välja vilka tjänster företaget ska erbjuda sina kunder, och påverkar därför valet av vilka tjänster som ska utvecklas.

Tjänstekvalitet

Tjänstekvalitetens betydelse för tjänsteföretag torde vara självklar – vem har inte diskuterat kvaliteten på olika fysiska produkter? Tjänstekvalitet är dock ett mer abstrakt begrepp eftersom själva tjänsten är mer ogripbar än en fysisk produkt. Tjänstekvalitet har en stor betydelse för tjänsteföretagets affärer, eftersom tjänstekvaliteten är ett mått på hur väl tjänsteföretaget uppfyller kundens förväntningar. Att göra rätt från början, leder till lägre kostnader och högre lönsamhet. Man menar att tjänstekvalitet är kundens jämförelse mellan förväntningar på tjänsten och det faktiska utförandet av tjänsten, och att begreppet tjänstekvalitet alltid är definierad ur kundens perspektiv.

1.1.2 Affärs genererande kundrelationer

Besluts kvalitet syftar till att erbjuda *rätt* tjänsteportfölj. *Tjänstekvalitet* handlar om att utveckla och utföra tjänsten *rätt*. Båda begreppen är en förutsättning för en *god affär*. För tjänsteföretag bygger affären i stor utsträckning på den relation som företaget har med kunden. Det är i relationen med kunden som behov och förväntningar kan uppmärksammas och implementeras i tjänsteutbudet; därför är kundrelationen styrande för hela tjänsteföretagets verksamhet och det krävs därför att ett tjänsteföretag har en *övergripande struktur* för hur kundens förväntningar kan uppmärksammas och utredas. God hantering av kundrelationen blir en förutsättning för både besluts kvalitet i portföljstrategiska beslut och tjänstekvalitet.

1.2 SIGMA nBIT

Sigma nBIT startades 1998 och är ett IT-konsultföretag inom koncernen Sigma AB. Sigma AB som koncern levererar IT-lösningar och konsulttjänster till utvecklingsintensiva företag inom flera branscher. Verksamheten utgår ifrån entreprenörsdrivna, nischade dotterbolag som är organiserade i affärsområdena

Business Solutions, IT Solutions och Information Solutions. Dotterbolagen driver verksamhet inriktade på en specifik nisch eller på en lokal marknad. Många av dotterbolagen har egna filialkontor och samordningen av dotterbolagen sker centralt i koncernen. Koncernen har cirka 850 medarbetare i dagsläget och finns i Sverige och Danmark, med merparten av dessa i Sverige. Koncernen Sigma AB ser sin roll som ”Att i partnerskap med kunderna långsiktigt stärka deras marknadspositioner och relationer med sina kunder.” Sigmas vision är att vara förstahandsvalet när det gäller affärsdrivande lösningar inom verksamhetsstödande IT och systemintegration, och valdes som Sveriges bästa IT-konsult både 2003 och 2004. Koncernen värdesätter de självständiga dotterföretagens flexibilitet och innovationsanda.^{3,4}

Sigma nBiT består av ca 170 medarbetare som lokaliseras i Göteborg, Linköping, Alingsås och Borås. Företaget erbjuder projektledning, mobila intranät, industriella IT-system, IT-management och ytterligare ett brett spektra av tjänster för att förbättra företagets IT-användande, bland annat förstudier och projekteringar, systemutveckling, projektledning och metodstöd⁵. Enligt Sigma nBiT är informationsteknik grunden till effektiv och rationell verksamhet, och därför en nödvändighet för allt fler företag. Informationsteknik är enligt Sigma nBiT ett verktyg som syftar till att stödja verksamheten, stärka företagets konkurrenskraft och öka lönsamheten och en teknik som ger möjlighet till ökad kontroll och mätning av effekten av förändringar⁶. Sigma nBiT har som många andra IT konsultföretag genomgått en relativt stark nedgång under de senaste åren, men enligt ledningen på Sigma nBiT har denna trend börjat vända och man har som mål att anställa ca 40 nya medarbetare från hösten 2004 till och med slutet av år 2005. Man ser positivt på den framtida utvecklingen av IT i samhället, och vill arbeta för att stärka sin position på marknaden. Som en del i detta arbete ser man en effektivare och målenlig beslutsprocess för att fatta beslut om framtida tjänsteutveckling.

Ledningen för Sigma nBiT och huvuddelen av de två affärsområdena IT Solutions och IT Management har sin lokalisering i ett relativt nybyggt kontorskomplex på Lindholmospiren i Göteborg och i samma hus huserar ett annat dotterbolag till Sigma AB, Information Design AB. Sigma nBiT ser sina medarbetare som den viktigaste resursen för företaget och efter branschens nedgång de senaste åren försöker företaget ha allt större fokus på medarbetarutveckling. Företaget karakteriseras av den med åren varierande tillväxten, som delvis skett genom uppköp av andra bolag och delvis av organisk tillväxt, och den varierande konsolideringen vid branschnedgång. Det vill säga att företaget består av ett antal skiftande förenade affärsområden, och arbete pågår med att integrera de olika affärsområdena med syfte att stärka företaget och för att bättre kunna utnyttja de eventuella synergieffekter som kan finnas i att arbeta på ett mer strukturerat sätt tillsammans och utnyttja de kompetenser som finns inom företaget på ett optimalt

³ <http://www.sigma.se/koncernen/bolaginfo.asp?Bid=5#>, 2004-09-21, kl. 23.46

⁴ <http://www.sigma.se/koncernen/bolaginfo.asp?Bid=4>, 2004-09-21, kl. 00.20

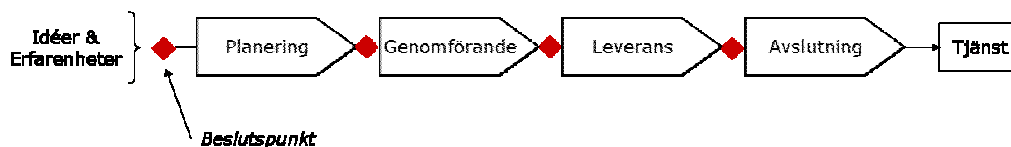
⁵ <http://www.nbit.sigma.se/vi-erbjuder/index.htm>, 2004-09-21, kl. 00.01

⁶ <http://www.nbit.sigma.se/foretaget/index.htm>, 2004-09-21, kl. 23.52

sätt. Sigma nBiT:s största kunder är Telia, AstraZeneca, IKEA, Volvo och SonyEricsson⁷, och man vill de kommande åren satsa på att utveckla relationerna till dessa företag främst genom utveckling av leveransmetoder och effektivisering av projektgenomförande.

1.2.1 Relevanta behov på Sigma nBiT

Sigma nBiT vill bygga sin verksamhet på den småföretagaranda som karakteriserar entreprenorsdrivna företag. På grund av en snabb tillväxt sedan start, ser man behov av att utveckla sin organisation och sina processer för att effektivisera verksamheten. Sigma nBiT har i dagsläget ingen systematisk process för att fatta beslut om vilken tjänsteutveckling som ska ske. Beslut om vilka nya tjänster som ska utvecklas representeras idag av en *beslutspunkt* i tjänsteutvecklingsprocessen., se figur 1.2.1.1. Besluten fattas idag mer på ”fingertoppskänsla”⁸ än på analys av faktaunderlag. Begreppet ”fingertoppskänsla” innebär för Sigma nBiT inte avsaknad av kompetens utan bruket av branscherfarenhet, men en avsaknad av adekvata metoder för att använda denna kompetens för att göra *medvetna val* vad gäller utveckling av nya tjänster, med hänsyn till en föränderlig omvärld och behov av ett faktaunderlag för beslut. Företaget arbetar med en affärsplan som innehåller strategier och värderingar, och syftet är att denna affärsplan ska brytas ned på affärsområdesnivå för att bygga mål relaterade till den specifika verksamhet som affärsområden arbetar med. Arbetet med en gemensam affärsplan syftar delvis till att integrera affärsområden och företaget ser utvecklingen av en strategisk beslutsprocess för tjänsteutveckling som en del av arbetet för att integrera affärsområdena.



Figur 1.2.1.1: Sigma nBiT:s tjänsteutvecklingsprocess vid start av examensarbetet

Identifierade behov

Vid start av examensarbetet identifierades ett antal kritiska behov på Sigma nBiT för att utifrån dessa definiera examensarbetets empiriska syfte och praktiska bidrag till Sigma nBiT.

- Sigma nBiT har ett stort behov av att identifiera vilka tjänster som är betydande för framtida affärer och för de strategiska mål som finns.
- Det finns ett behov av att skapa ett bra beslutsunderlag för att fatta medvetna strategiska beslut.
- Det finns ett specifikt behov av att utveckla en systematisk metod för hur man tillvaratar den information om kundbehov som finns hos konsulterna

⁷ http://www.nbit.sigma.se/foretaget/vara_kunder/index.htm, 2004-09-21, kl. 00.10

⁸ Anne-Charlotte Karlsson, Affärsområdesansvarig IT Management, Sigma nBiT, 2004-10-08.

efter avslutade projekt och hur man använder denna information i beslutsprocessen.

- Det finns behov av att utforma en metod för hur Sigma nBiT skiljer på beslutsmetodik för beslutens olika omfattning.

Det finns även ett behov av att ta fram en strategi även för tjänsteområdesnivå innan beslut kan fattas om vilka tjänster som ska utvecklas – vilka tjänster som ska ingå i Sigma nBiT:s portfölj. Detta behov har identifierats under genomförandet av examensarbetet.

Ovanstående behov har varit grundläggande för examensarbetets praktiska utformning på Sigma nBiT och examensarbetets fokus vad gäller värdeskapande bidrag till företaget. Ytterligare behov har identifierats under examensarbetets utveckling i relation till den teoretiska referensramen, tex. gällande tydliggörandet av samband mellan god hantering av kundrelationer, rätt besluts kvalitet och hög tjänstekvalitet.

1.3 PROBLEMATISERING

Tjänsteföretags ofta till sin karaktär informella tjänsteutvecklingsprocesser och mindre strukturerade arbetssätt för att fatta *strategiska beslut* om vilka nya tjänster som ska utvecklas, gör det speciellt intressant att undersöka förutsättningar för tjänsteföretag att utveckla en formell process för strategiska beslut om tjänster, samt att skapa rätt besluts kvalitet i dessa strategiska beslut. Huvudfrågeställningen utfaller då som följer:

- Hur kan rätt besluts kvalitet skapas i portföljstrategiska beslut om nya tjänster på ett professionellt tjänsteföretag?

Tjänsteföretags speciella förutsättningar för *produktkvalitet och besluts kvalitet* i strategiska beslut, där tjänstekvaliteten enligt teorin i stor omfattning baseras på hur kundrelationen hanteras, gör det även intressant att undersöka och *föreslå en övergripande modell* för hur arbetssätt för att hantera kundrelationer utgör grunden för affärer i tjänsteföretag och hur dessa kundrelationer kan synliggöras.

- På vilket sätt påverkar hantering av kundrelationen besluts kvalitet i portföljstrategiska beslut och tjänstekvaliteten, samt i förlängningen tjänsteföretagets affärer?

1.4 SYFTE

Huvudsyfte

Examensarbetets syfte är att utreda förutsättningar för samt att skapa rätt besluts kvalitet i portföljstrategiska beslut om utveckling av nya tjänster.

Huvudsyftet har realiserats genom att utveckla en *teoretisk referensram* kring tjänsteteori och strategisk besluts kvalitet, genomföra en *förstudie* av fallföretagets nuvarande förutsättningar, *skapa en besluts process* för beslut om portföljstrategi och nya tjänster, samt genom att *utvärdera* resultatet av fallstudien.

Delsyfte

Examensarbetets syfte är vidare att *föreslå en övergripande modell* för att skapa och bibehålla affärer i tjänsteföretag, samt hur relaterade kundrelationsaktiviteter kan synliggöras.

Detta har skett genom att först utveckla en teoretisk referensram kring förutsättningar för goda affärer i tjänsteföretag, för att sedan utvärdera denna i förhållande till de empiriska data som tagits fram om fallföretaget.

Fallstudiens fokus har varit besluts kvalitet och utredning av begreppet tjänstekvalitet har främst skett genom teoretiska studier, men även med hänsyn till den något begränsade empiriska information som tagits fram under fallstudien gällande tjänstekvalitet.

1.5 FOKUS OCH AVGRÄNSNINGAR

Examensarbetet avgränsas till att endast behandla IT konsultbranschen som enligt den teoretiska referensramen ingår i kategorin professionella tjänsteföretag.

Examensarbetet har även avgränsats till att endast behandla själva utformningen av en strategisk beslutsprocess för tjänsteutveckling, och utesluter därför processens etablering på fallföretaget.

1.6 RAPPORTENS DISPOSITION

Nedan redovisas kortfattat innehållet i de olika kapitel som denna rapport består av.

Kapitel 1: Introduktion

Detta kapitel beskriver bakgrunden till examensarbetet, förklarar och motiverar för ämnesvalet, beskriver fallföretaget och dess bransch, redogör för behov på fallföretaget, problematisering och syfte samt rapportens disposition.

Kapitel 2: Tjänsteutveckling & besluts kvalitet

Kapitlet beskriver vanligt förekommande brister inom tjänsteutveckling, utreder centrala begrepp för tjänsteteori, redogör för tjänstekvalitet och påverkande faktorer, förklarar tjänsteutveckling respektive tjänstekonstruktion och redogör för några utvalda tjänsteutvecklingsprocesser som förekommer i forskningslitteratur och beskriver den teoretiska ansats som gjorts inför studien vad gäller beslutsprocess för tjänsteutveckling. Kapitlet behandlar även strategisk besluts kvalitet och hur ett företag kan påverka denna genom arbetsätt i företagsorganisationen. Teorier kring kundrelationer i tjänsteföretag framställs med utgångspunkt från besluts kvalitet och tjänstekvalitet.

Kapitel 3: Processbaserad verksamhetsutveckling

Detta kapitel redogör för grundläggande processteori, såsom fundamentala teoretiska begrepp och genomförande av processkartläggning.

Kapitel 4: Metod

Metodkapitlet reflekterar över examensarbetarens rollsammansättning under studiens genomförande och vilka metoder som använts i förstudie,

genomförandefas och utvärdering. Kapitlet redovisar även hur materialinsamling skett och behandlar metodologiska normer inkluderande metodansats, teoretisk och empirisk grund och grundläggande metodologiska krav samt källkritik.

Kapitel 5: Rätt besluts kvalitet på Sigma nBiT

Empirikapitlet beskriver studiens resultat på Sigma nBiT. Resultatet indelas i förstudie och genomförande, där förstudien behandla resultat från intervjuer med affärsområdesansvariga, inledande fokusgruppsmöten och kundintervjuer, och genomföranderesultatet presenteras utifrån de fortsatta fokusgruppsmötena.

Kapitel 6: Analys

Analyskapitlet redogör för den analys som genomförts på framtagna empiriska data och resultat av processutvecklingen i form av den beslutsprocess som tagits fram tillsammans med Sigma nBiT, i relation till den teoretiska referensramen. Analyskapitlet föreslår även en modell för affärsgenererande kundrelationer och ger förslag på vidare forskning.

Kapitel 7: Slutsatser

I slutsatsen sammanfattas resultatet av analyskapitlet.

Bilagor

Bilaga: Processkarta tjänsteutvecklingsprocess. Processkartan inkluderar den beslutsprocess som skapats i examensarbetet.

Referenser

I referenskapitlet redovisas de teoretiska och empiriska källor som använts i studien.

2 TJÄNSTEUTVECKLING & STRATEGISK BESLUTSKVALITET

Detta kapitel inleds med en beskrivning av vanligt förekommande brister inom tjänsteutveckling, utreder centrala begrepp för tjänsteteori, redogör för tjänstekvalitet och påverkande faktorer, förklarar tjänsteutveckling respektive tjänstekonstruktion och redogör för några utvalda tjänsteutvecklingsprocesser som förekommer i forskningslitteratur. Kapitlet beskriver den teoretiska ansats som skapats inför den empiriska studien och behandlar även strategisk besluts kvalitet och hur ett företag kan påverka denna genom arbets sätt i företagsorganisationen.

2.1 FÖREKOMMANDE BRISTER I TJÄNSTEUTVECKLING

Martin & Horne menar att många företag tror att ”new services happen” (nya tjänster händer) och inte att de utvecklas genom en formell process⁹, vilket Scheuing & Johnson håller med om¹⁰. Det bekräftas även av Grönroos som håller med om Martin & Hornes observation¹¹, av Gummesson som menar att det inte finns så många ”service designers”¹², av Bowers som menar att företag använder inkompleta verktyg för att utveckla nya tjänster¹³ samt av Grönroos som menar att systematisk tjänsteutvecklingen inte förekommer i någon större utsträckning och att tjänsteföretag i många fall försökt anamma utvecklingsprocesser för fysiska produkter och att detta inte förefaller vara en framkomlig väg. Grönroos menar att för att verkligen bidra till en förbättring av tjänsteutvecklingen krävs teori och referensram för tjänsteutvecklingen.¹⁴

Även om flera hävdar att behovet av en bättre typ av tjänsteutveckling är stort, så är mängden av litteratur kring tjänsteutveckling mycket liten, menar Scheuing & Johnson, och de menar också att de flesta tjänsteföretag inte är rustade för att möta den konkurrens som finns på marknaden idag.¹⁵ Bristen på litteratur om tjänsteutveckling bekräftas även av Martin & Horne¹⁶ och Syson & Perks är av en liknande åsikt och hävdar att mycket är sagt om utveckling av nya produkter i allmänhet, men väldigt lite om utveckling av tjänster specifikt.¹⁷

2.1.1 Brist på förarbete och kundorientering

Alam & Perry menar att en stor skillnad mellan utveckling av nya tjänster och utveckling av nya fysiska produkter också är kundens större involvering i tjänsteutvecklingsprocessen. Tjänster tenderar att involvera kunderna i leveransen och inköpet av tjänsten, och inköpet tenderar att involvera ett längre engagemang

⁹ Martin & Horne (1994), s. 40

¹⁰ Scheuing & Johnson (1989), s. 25

¹¹ Grönroos (1990), s. 57

¹² Gummesson (1994), s. 85

¹³ Bowers (1989), s. 15

¹⁴ Grönroos (1996), s. 103

¹⁵ Scheuing & Johnson (1989), s. 25-26

¹⁶ Martin & Horne (1994), s. 40

¹⁷ Syson & Perks (2004), s. 255

mellan kund och leverantör, vilket gör att dessa får en intimare relation. På grund av det senare spelar därför kunden en viktigare roll i utvecklingen av nya tjänster än i utvecklingen av nya fysiska produkter.¹⁸ Vissa forskare på produktutveckling hävdar enligt Dahlström att utvecklingsprocesser för fysiska produkter kan användas för att utveckla tjänster, men möter motstånd hos forskare inom tjänsteområdet. Vissa forskare hävdar att behovet av en formell utvecklingsprocess för tjänster är ett krav för att nå framgång i tjänsteutveckling; man förespråkar då den typ av formell process som vanligtvis används vid produktutveckling.¹⁹

På grund av nya trender på marknaden i form av hårdare konkurrens med anledning av ökade kundförväntningar, ny teknologi och nya sätt att konkurrera med hjälp av Internet och e-handel och en avreglering av många tjänster, utvecklar många företag helt nya tjänster, men det saknas ofta ett *strategiskt fokus* i tjänste- och kompetensutvecklingen. Andelen misslyckade tjänsteutvecklingar är hög på grund av bristen på en effektiv utvecklingsprocess och ett *välgjort grundläggande förarbete* samt på grund av *bristen på kundorientering* och input från kunderna i utvecklingsprocessen.²⁰

2.2 BESKRIVNING AV GRUNDLÄGGANDE BEGREPP

För att vidare klargöra vanligt förekommande begrepp inom tjänsteteori utreds i detta delkapitel centrala begrepp för den tjänsteteoretiska referensramen.

2.2.1 Tjänst

En tjänst karakteriseras av fyra egenskaper som skiljer den från en fysisk produkt. Dessa fyra egenskaper sammanfattas av flera författare²¹ och redovisas nedan:

- *Immaterialitet* – Tjänster är abstrakta och immateriella
- *Samproduktion* – Kunden är medproducent; tjänster produceras, levereras och konsumeras ofta samtidigt, i en så kallad samproduktion med kunden.
- *Heterogenitet* – Varje tjänst är, på grund av samproduktionen, till varierande del unik, och är därför svår att standardisera i ett homogent format
- *Icke lagringsbar* – tjänster kan varken lagras eller sparas, på grund av samproduktionen

Grönroos definierar en tjänst som enligt följande:

“A service is a process consisting of a series of more or less intangible activities that normally, but not necessarily always, take place in the interactions between the customer and the service

¹⁸ Alam & Perry (2002), s. 515, 517

¹⁹ Dahlström, K. http://www.ics.kth.se/ieec-em/seminarier/sem_2003_11-19.ppt.
Föreläsning. 2004-10-28, kl. 15.05.

²⁰ Alam & Perry (2002), s. 516

²¹ Alam & Perry (2002), s. 515, 517; Grönroos (2002), s. 59; Syson & Perks (2004), s. 255

*employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider which are provided as solutions to customer problems.'*²²

2.2.2 Tjänsteprocess

En tjänst är inte ett ting, utan består av processer som produceras och konsumeras samtidigt; eventuellt sker en viss produktion av tjänsten innan konsumtionen startar. Detta hör samman med den egenskap som kallas för samproduktion.²³ Skillnaden mellan konsumtion av en fysisk produkt och en tjänst är att konsumtion av en tjänst är *processkonsumtion*, medan konsumtion av en fysisk produkt är *resultatkonsumtion*. Kundens intryck av tjänsteprocessens utförande har en stor betydelse för tjänstens totala kvalitet, även om ett högkvalitativt resultat av tjänsteprocessen är en förutsättning för tjänstens totala kvalitet. Tjänsteprocessen leder till samarbete mellan kunden och tjänsteföretaget, vilket resulterar i en relation. Om denna relation inte anses tillfredsställande av kunden, så kommer det ekonomiska flödet att upphöra. Tjänsteprocessen kan ske över olika lång tid; vad gäller specifikt för *management tjänster* så kan tjänsteprocessen ske under en relativt lång tid.²⁴

Skapa och behålla varumärkets värde

Varumärket är kundens uppfattning av hur värdefull en given vara eller tjänst är i förhållande till andra alternativ. Om varumärkets värde sjunker med tiden kommer kunden att bli mer öppen för kontakt med andra företag. Grönroos menar att det är genom hanteringen av tjänsteprocessen som tjänsteföretagets varumärkesvärde kan styras, genom att kunden under tjänsteprocessen får en positiv upplevelse av varumärkeskontakten. Planerade marknadsföringsaktiviteter har mindre betydelse, och fungerar endast som stöd det först nämnda.²⁵

2.2.3 Tjänsteföretag

Tjänsteföretag kan klassificeras i tre grupper: professionella tjänsteföretag, serviceföretag och semistandardiserade tjänsteföretag. Professionella tjänsteföretag består av exempelvis konsultföretag, advokatbyråer och revisionsbyråer. Kunskapsinnehållet är högt i dessa tjänster och dessa tjänsteföretag konkurrerar därför mycket med hjälp av en image som trovärdiga och kompetenta.²⁶

Framgångsrika tjänsteföretag karakteriseras av ett antal faktorer: (1) Företaget har ett strikt koncept, (2) högsta ledningens engagemang för kvalitet, (3) hög standard, (4) system för att utvärdera utförande, (5) system för att tillfredställa kunder med klagomål och (6) företaget tillfredställer såväl anställda som kunder.²⁷

²² Grönroos (2000), s. 46

²³ Grönroos (2000), s. 48

²⁴ Grönroos (2000), s. 51

²⁵ Grönroos (2000), s. 289-292

²⁶ Eriksson & Eriksson (2003), s. 55-57

²⁷ <http://www.shh.fi/open/links/mfgrunder/forel2002-7int.ppt>, 2004-11-01, kl. 12.40

Utmaningar för tjänsteföretag

På grund av det stora behovet att involvera kunden i tjänsteutvecklingsprocessen, skapas enligt Alam & Perry ett antal utmaningar för tjänsteföretag och de chefer som ska hantera tjänsteutvecklingen: att organisera sig för utveckling av nya tjänster samt att utveckla nya tjänster som svara på marknadens behov. Enligt Alam & Perry har dock inga undersökningar gjorts på hur företag kan omsätta kundbehovsinformation i tjänsteutvecklingsprocessen.²⁸

Organisationsstruktur

Grönroos menar att det är viktigt att alla kontakter med en viss kund kanaliseras till en viss kontaktperson på tjänsteföretaget. Detta ställer krav på tjänsteföretagets organisation. Speciellt på säljsidan kommer tjänsteföretaget att ha svårt att koordinera alla kontakter med kunden, tex. vet försäljarna inte när de andra försäljarna pratat med kunden eller gjort kundbesök. Dessutom blir det svårt att samordna merförsäljning, förfrågningar och problem för en och samma kund. Hos kunden vet man inte vem ska vända sig till på tjänsteföretaget. *En* kontaktperson på tjänsteföretaget har då sina fördelar, men också nackdelar för tjänsteföretaget: det kan hända att kontaktpersonen känner att han eller hon inte behöver tjänsteföretaget längre utan går vidare till ett annat företag och tar med sig relationen till kunden.²⁹

Leveranssystem

Tjänster består av ett komplext leveranssystem som innehåller både frontpersonal och personal som inte syns för kunden. Tjänsteföretaget måste framställa ett effektivt leveranssystem som en del av att hålla hög tjänstekvalitet och tillfredställa kunden.³⁰

Intimitet med kunden – att skapa tjänst efter behov

Den producerande personalens expertis på kundkontakter, på kundernas behov och på hur produktionssystem ska se ut, för att vara effektiva och påverka den funktionella tjänstekvaliteten positivt, används i de flesta fall inte alls av tjänsteföretag. Det mest vanliga scenariot är att tjänsteföretaget skapar ett planeringssystem där kontaktpersonalen endast får utföra de system som planerats av andra och sedan också följs upp av andra än kontaktpersonen. Idéutveckling, planering och uppföljning läggs ofta på ett litet antal personer och detta kan vara frustrerande för kontaktpersonalen som ofta vet vart problemen ligger och vilka åtgärder som är lämpliga.³¹

Man bör sträva efter att använda s.k. kvalitetscirkelmodeller och så långt som möjligt bör uppföljning, idéutveckling och planering genomföras som en integrerad del av det dagliga arbetet.³²

²⁸ Alam & Perry (2002), s. 516, 518

²⁹ Grönroos (1996), s. 71-72

³⁰ Kronblad & Sterneryd (2002), s.4, 16

³¹ Grönroos (1996), s.88

³² Grönroos (1996), s. 89

”To win, a company must write the script, mobilize and train the players, and make the customer the final arbiter of success or failure. To go on winning, a company must create a dialogue with its customers in order to repeat this performance over and over again and keep its offerings competitive.”³³

2.3 TJÄNSTEKVALITET

Tjänstekvalitet består av två delar: *teknisk* samt *funktionell kvalitet*, där graden av kvalitet är en följd av samspelet mellan de olika delar som står för produktion och leverans av tjänsten.

Genom att från början försöka skraddarsy tjänsten utifrån *kartlagda kundönskemål* får företaget fler kunder, och mer nöjda kunder. Att göra rätt från början, leder också till lägre kostnader och högre lönsamhet.³⁴ Tjänstekvalitet kan även definieras som ”kundens jämförelse mellan sina tjänsteförväntningar och det faktiska utförandet av tjänsten”. Begreppet tjänstekvalitet är alltid *definierat ur kundens perspektiv*.³⁵

Det har en begränsat värde att diskutera tjänstekvalitet, utan att definiera *hur kvaliteten uppfattas av kunder*, hur den kan förbättras och hur den kan förhöjas. Teknisk kvalitet är *vad* kunderna erhåller i interaktionen med tjänsteföretaget och är viktigt för hur kunden uppfattar tjänstens kvalitet. Kunderna påverkas också av *på vilket sätt de tar emot* tjänsten, genom tjänstprocessen; detta kallas förutom funktionell kvalitet även processkvalitet.³⁶

Hög tjänstekvalitet skapar främst två fördelar: (1) förbättrad förmåga hos tjänsteföretaget att attrahera nya kunder och (2) ökad andel befintliga kunder som väljer att göra återköp.³⁷

2.3.1 Kvalitetspåverkande faktorer

Tjänstekvalitet kan sammanfattas i tio determinanter³⁸:

Pålitlighet: avser tjänstens förmåga att fungera på ett enhetligt sätt.

Reaktionssnabbhet: avser personalens förmåga och vilja att betjäna kunden

Sakkunskap: personalens kompetens

Tillgänglighet: avser lättheten för kunden att komma i kontakt med tjänsteföretaget

Bemötande: avser vänlighet, artighet och respektfullhet

Kommunikation: innebär att kunden hålls informerad om sakförhållanden och händelseutveckling på ett begripligt sätt

³³ Normann & Ramiréz (1993), s. 71

³⁴ Norling (1993), s. 20

³⁵ Gidhagen, M. <http://www.fek.uu.se/ikt/FoFh04/fil/Gidhagen.pdf>. Föreläsning. 2004-09-06, kl. 08.30.

³⁶ Grönroos (2000), s. 71-72

³⁷ Bearden, Malhotra & Uscategui (1998), s. 794

³⁸ Grönroos (1996), s. 36

Tillförlitlighet: innefattar ärlighet, tilltro och pålitlighet som bland annat styrs av företagets namn och rykte.

Säkerhet: frihet från risk, tvivel eller fara

Förståelse: innebär att tjänsteföretaget anstränger sig för att förstå kundens behov och önskemål

Påtaglighet: har att göra med tjänstens fysiska attribut: lokaler, personalens klädsel, m.m.

Av dessa determinanter framkommer att det är den funktionella kvaliteten som står i centrum för tjänstekvalitet – de flesta har att göra med *hur* kunden bemöts och behandlas. I en annan undersökning gjord på British Airways gällande kvalitetspåverkande faktorer framkom även betydelsen av återställning, dvs. hela produktionssystemets villighet och förmåga att snabbt och på eget initiativ korrigera problem och missförstånd som uppkommit.³⁹

2.3.2 Styrning av kvalitet

Den första delen av en god styrning av tjänstekvalitet är att tjänsteföretaget har ett marknadsundersökningsprogram som syftar till att ge en klar bild av vilka behov och förväntningar som olika kundgrupper har. En annan betydande del av styrningen av tjänstekvalitet är att tjänsteföretaget ger kunderna en realistisk bild av vad de kan förvänta sig, eftersom det är viktigt att tjänsteföretaget inte skapar förväntningar som inte kan uppfyllas. Grönroos menar också att ett program för styrning av det tekniska resultatet av tjänsten är viktigt; således planering av vad kunden ska erhålla genom tjänsteutförandet. Han nämner också att det är viktigt med intern marknadsföring av tjänster för att sträva efter att personalen arbetar enligt givna kvalitetsspecifikationer.⁴⁰

Fallgropar för tjänstekvalitet

Grönroos har identifierat fem fallgropar som underminerar tjänstekvalitet. Dessa redogörs för nedan.⁴¹

- Kundens förväntningar och tjänsteföretagets uppfattning om dessa stämmer inte överens, vilket är en följd av bristande behovsundersökningar.
- Det finns en skillnad mellan kundernas förväntningar och hur tjänsteföretagets ledning definierar tjänstekvalitet, vilket blir ett kvalitetsproblem.
- Det finns en skillnad mellan definitionen av tjänstekvalitet och metoder för tjänsteproduktion, vilket leder till sänkt tjänstekvalitet.
- Det finns en skillnad mellan tjänstekvaliteten och den externa kommunikationen, marknadsföringen. Kunden erhåller inte den kvalitet som förväntas.

³⁹ Grönroos (1996), s. 33-37

⁴⁰ Grönroos (1996), s. 39

⁴¹ Grönroos (1996), s. 38-39

De fyra ovanstående fallgroparna resulterar i att det blir en *skillnad mellan av kunden förväntad tjänst och upplevd tjänst*, vilket innebär en låg tjänstekvalitet.

2.4 TJÄNSTEUTVECKLING OCH TJÄNSTEKONSTRUKTION

Tjänsteutveckling måste vara en kontinuerlig aktivitet i tjänsteföretag, annars finns det risk att tjänsteföretaget hamnar efter i utvecklingen och inte kan tillfredsställa den efterfrågan som finns på marknaden.⁴² Grönroos menar att utvecklingen av en tjänst lämpligast sker i två etapper där man först ser på *vad* kunden ska få, och sedan på *hur* tjänsten ska överföras till kunden.⁴³ Eftersom en tjänst kan ses snarare som en process än som ett objekt, så måste tjänsteutvecklingen ta hänsyn till mer än design av tjänsten utan även leveranssystem/processer, aktiviteter som utförs av tjänsteföretaget och kunden och ledningen av dessa aktiviteter.⁴⁴

2.4.1 Tjänstekonstruktion

Tjänsteutövning på marknaden kräver kommunikation med kunderna och tjänstepaketering.⁴⁵ Tjänstekonstruktion innebär en konkretisering av ett tjänstekoncept i ritningar, flödesscheman, specifikationer, dataprogram, instruktioner och andra beskrivningar som möjliggör fastställandet av vad tjänsten skall omfatta och hur tjänsteproduktionen skall gå till.⁴⁶

Enligt Norling definieras tjänstekonstruktion som följer⁴⁷:

1. Utformning av tjänstekonceptet, dvs. en översiktlig beskrivning, utifrån företagets perspektiv, dels av *vad* kunden får under tjänsteprocessen, dels *hur* han får det.
2. Precisering av beskrivningen under punkt 1 ovan med hjälp av flödesscheman, texter och bilder, dels vad gäller utformningen av processen, dels vad gäller uppsättningen av "möjlighetsstrukturen".
3. Utformning av utbildningsprogram och manualer för främst kunder och frontpersonal, med syfte att kontinuerligt kunna överföra och upprätthålla kunskaper om hantering av process och struktur.

Tjänstekonstruktion är ett arbete i tre steg som hela tiden överlappar och återkopplar, alla delar hänger ihop och påverkar varandra: *konceptet* klarar ut vilka kundvärden som företaget avser att leverera, *processen* beskriver vad som bör hända längs tidsaxeln både hos kund och företag, *strukturen* definierar de personoberoende resurser och/eller verktyg som behövs för att kunna hantera

⁴² Gläser. & Kurkkio (2000), s.20

⁴³ Grönroos (1996), s. 51

⁴⁴ Syson & Perks (2004), s. 256

⁴⁵ <http://www.viktoria.se/~dahlbom/material/Nykoping1.ppt#335,8>, Det gamla företaget, 2004-10-12, kl. 16.32

⁴⁶ Gummesson (1991), s. 151-153

⁴⁷ Norling (1993), s. 92

varje processteg, *utbildningsdelen* säkrar baskunskaper och förväntningar om ”vad och hur” hos kund och tjänsteföretag.⁴⁸

Grönroos menar att intellektuellt kapital kan definieras som de tillgångar som inte finns med i balansräkningen, eller som företagets totala värde minus balansräkningen. Intellektuellt kapital kan delas i två delar: humankapital och strukturellt kapital; Grönroos menar att för tjänsteföretag är det av stor betydelse att så mycket som möjligt av *humankapitalet omskapas till strukturkapital*. Han menar även att vikten av att uppehålla skickliga, motiverade och engagerade anställda är stor. Han menar vidare att kunniga och krävande kunder och partner också ska ses som intellektuellt kapital, och således som en tillgång. Kundernas krav gör det inte bara möjligt för företaget att erbjuda konkurrenskraftiga tjänster, utan kunderna stödjer också utvecklingen av nya idéer, koncept, lösningar och teknologier genom att kommunicera krav, visioner och kunskap, och helt enkelt genom att vara kravställare.⁴⁹

2.5 STRATEGISK BESLUTSPROCESS FÖR PRODUKTUTVECKLING

Enligt Matheson & Matheson kontrollerar en god strategisk beslutsprocess sannolikheten för framgång redan innan man godkänner beslutet. En god strategisk beslutsprocess väger risker och potentiell avkastning, i förhållande till företagets ekonomi. På grund av den långa tiden för återkoppling kan beslut vara ”goda” när de fattas, men få ett dåligt resultat när beslutet har fullgjorts. Det skapar en osäkerhet som också måste väl vägas in i den strategiska beslutsprocessen.⁵⁰

Lagerkvist menar att många företag är för sent ute med sina beslut och att företagen saknar förmågan att se helheten. Därför menar han att det krävs en beslutsprocess för att initiera viktiga beslut, och en beslutsordning för att effektivisera beslutsprocessen samt en företags kultur där alla känner ansvar för de beslut som fattas. Han poängterar också att beslutprocessen är en förutsättning för beslutseffektivitet; den skapar på djupet förståelsen för företagets strategi och mål och hur man skall åstadkomma det. Han betonar vikten av att organisationen är involverad i detaljutformningen av besluten och han menar även att ledningen till sist fattar beslutet, men först då konsensus uppnåtts med flerparten av deltagarna i processen.⁵¹

Lagerkvist accentuerar även vikten av att ledningen initierar beslutsprocessen, men att konsulter utformar processen och initierar ytterligare frågor under processens gång. Han säger av egna erfarenheter att beslutsprocessen består av föredragningar, grupparbeten och konklusioner var fjärde, var sjätte vecka under ca sex månaders tid.⁵²

⁴⁸ Per Norling, Professor Centrum för Tjänsteforskning, Karlstad Universitet, 2004-12-28

⁴⁹ Grönroos (2000), s. 8-9

⁵⁰ Matheson & Matheson (1998), s. 23

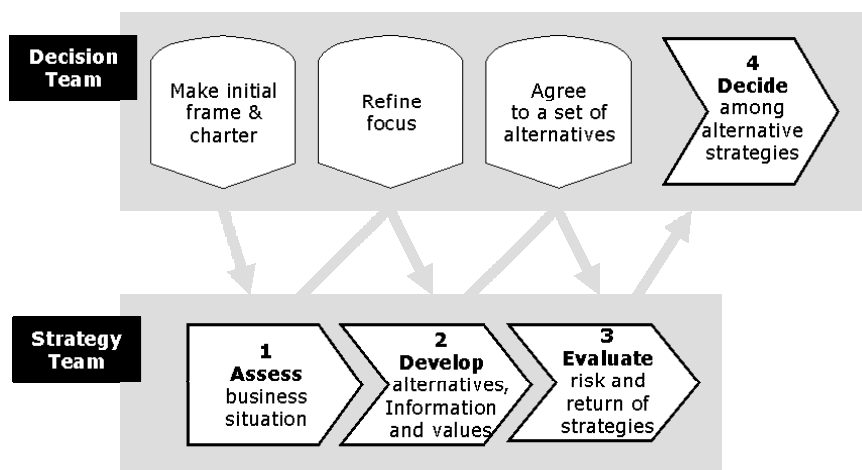
⁵¹ Lagerkvist (1996), s. 43,51-54

⁵² Lagerkvist (1996), s. 53

Matheson & Matheson menar att fattande av strategiska beslut kräver implementering av en formell process som är disciplinerad, stark och robust.⁵³ I sin bok *The Smart Organisation* berättar Matheson & Matheson att Strategic Decision Group skapat en process som använts och utvärderats av företag i ungefär tio år. En stor användare av processen är General Motors. Processen kallas för Dialogue Decision Process (DDP). Denna process består av sex faser som var och en bidrar till besluts kvaliteten. Processen slutar inte med fattat beslut utan går vidare med planering och implementering av beslutet.

2.5.1 Dialogue Decision Process⁵⁴

Matheson & Matheson menar att för att åstadkomma ett korrekt beslut måste beslutsprocessen innefatta både de som ska fatta beslutet och de som ska implementera det. Beslutsprocessen måste också innefatta både interna medarbetare och externa expertresurser. Processen sker därför genom en dialog mellan det som Matheson & Matheson kallar för Decision Team och Strategy Team. Decision Team bemannas med personer som har tillräckligt bemyndigande för att se till att beslutet som fattas genomförs, och Strategy Team består av dem som innehar mycket av informationen som krävs i beslutsprocessen och är de som utför analysen av de olika alternativen i beslutsprocessen. Dessa personer agerar sedan också ledare i implementeringsfasen. I beskrivningen av Dialogue Decision Process kommer delprocesserna 1-4 att utredas. De övriga delprocesserna 5-6 är inte specifikt relevanta i denna studie. Steg 1-4 i DDP visas i figur 2.5.1.1, och kallas som Matheson & Matheson anger *Deciding* (steg 5-6 kallas för *Implementing*).



Figur 2.5.1.1: Dialogue Decision Process: Deciding

Nedan redogörs för de delprocesser som ingår i Dialogue Decision Process: Deciding.

⁵³ Matheson & Matheson (1998), s. 176

⁵⁴ Matheson & Matheson (1998), s. 176-198

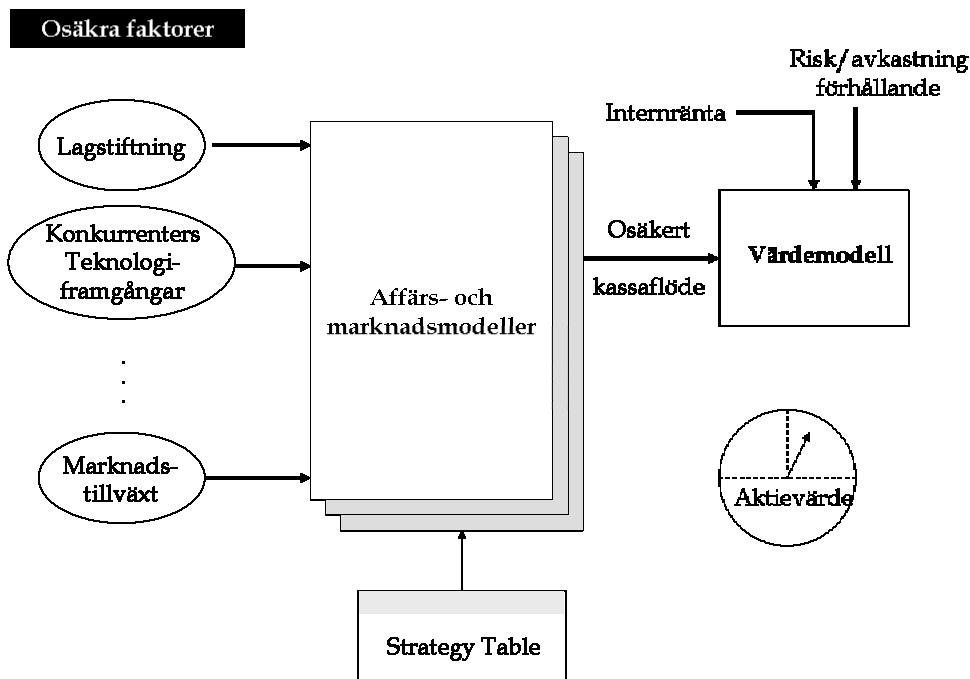
Make initial frame and charter: Ledningen kan tex. välja ut en arbetsgrupp som har ansvaret för att ”skapa en ram” för beslutet. Detta är oerhört viktigt eftersom de som i praktiken ska arbeta med att ta fram beslutet ofta har varierande bakgrund och är experter inom olika områden. Tex. kan finnas personer med marknadsföringskompetens – de torde veta mer om kundbehov än någon annan och personer med teknisk expertis – de borde veta hur man kan konstruera produkter optimalt. Det är viktigt att ledningen sätter en gemensam syn på ”problemet”, innan man startar det faktiska arbetet med beslutsunderlaget.

Delprocess 1: Asses: När man skapat en gemensam ram för problemet kan Strategy Team undersöka olika dimensioner av problemet, genom att samla in relevant information. Det gäller att förstå vilka utmaningar som finns, undersöka olika värden och skapa sig en bild av olika möjliga riktningar för beslutet. Man måste skapa en förståelse för de olika faktorer som spelar roll för beslutet: relevanta teknologier, konkurrenters förmågor och planer, aktuella tekniska standarder, kundernas preferenser och nya metoder för att producera produkten och distribuera den. Sammanfattningsvis syftar delprocessen till att förstå affärssituationen, förstå de utmaningar som finns för en utmärkt strategi och till att skapa en plan för hur man kan fylla de luckor som finns i strategin: information, alternativ och värderingar.

Delprocess 2: Develop: Denna delprocess syftar till att skapa ett antal kreativa, genomförbara alternativ. Det är viktigt att samtliga skapade alternativ skapar värde för kunden på något sätt, de ska på det sättet vara likvärdiga. Denna delprocess syftar således till att skapa ett antal alternativ för utvärdering, skapa bättre information om affärssituationen och klargöra värderingar i företaget. Whittington menar att synen på strategin som att den inrymmer ”reella valmöjligheter”, även stärker innovationsanda och experimentlusta.⁵⁵

Delprocess 3: Evaluation: Under delprocessen Evaluation utreder Strategy Team hur mycket värde som varje alternativ kan tillgöra företaget, vilka faktorer som styr detta värde och vilken grad av osäkerhet som är förknippat med respektive alternativ. Det första steget i denna utvärdering av alternativen är att skapa en kvantitativ affärsmodell, tex. som visas i figur 2.5.1.2.

⁵⁵ Whittington (2001), s. 72



Figur 2.5.1.2: Nyckelelement i en kvantitativ affärsmodell

På den vänstra sidan i den kvantitativa affärsmodellen finns de osäkerheter som företaget tror har inverkan på alternativen. Längst ned finns de olika alternativen utvecklade i delprocess två. Dessa alternativ måste vara så specificerade att man utifrån dessa kan beräkna respektive alternativs kostnader och deras inverkan på affärsresultaten. Affärs- och marknadsmodellerna bestämmer kassaflödet för alla alternativ med hänsyn till osäkerhet. Värdemodellen beräknar Net Present Value (NPV) för varje alternativ som blir det värde som tilläggs aktieägarna. Som förklaras nedan så beskrivs NPV i form av ett värde med en sannolikhetsdistribution för att även inbegripa osäkerheten i kassaflödet. Även Whittington påpekar vikten av att finansiella beräkningar inte begränsar strategin, om de används på rätt sätt. Han betonar vikten att beräkna alternativets faktiska kassaflöde och han menar också att företaget ska räkna på de försämrade resultat som kan bli följden om företaget *inte* startar ett visst projekt. Han poängterar även att det är viktigt att inte endast se till de finansiella modellerna utan också analysera vilka möjligheter ett visst projekt kan ge i framtiden.⁵⁶

Delprocess 4: Decide: Beslutsfasen brukar börja med en presentation av resultaten av utvärderingen och känslighetsanalysen för att ledningen i Decision Team ska förstå de rekommendationer som ges av Strategy Team. Eftersom DDP tidigare delprocesser skapat en stor förståelse och gemensam syn på problemet och alternativen och dess respektive påverkande faktorer, finns utrymme för en bra diskussion inför beslutet. Delprocessen Decide syftar till att ge ett tydligt val

⁵⁶ Whittington (2001), s. 71-72

av den strategi som skapar mest värde, engagemang av resurser och tilldelning av ansvar i olika former.

Fördelar med Dialogue Decision Process

Matheson & Matheson pekar på ett antal fördelar med DDP:

- exponerar strategin för en rationell diskussion
- kräver att samtliga alternativ utvärderas och vägs mot varandra
- skapar nya alternativ som ofta är överlägsna de ursprungliga alternativen
- eliminerar personliga maktspel och personliga agendor till fördel för processen i sig
- berikar beslutet med flera personers kunskande
- skapar en god grund för implementering av beslutet

Självklart spelar också medarbetarnas engagemang för det specifika beslutet en stor roll för besluts kvaliteten, men DDP ökar sannolikheterna för att besluten blir en framgång.

2.6 TJÄNSTEUTVECKLINGSPROCESSER

Tjänsteutveckling är en mycket komplicerad process där det är viktigt att ta hänsyn till den funktionella kvaliteten av tjänsten. De tjänsteutvecklingsprocesser som går att finna i teorin, inkluderar i de flesta fall delprocesser från val av strategi till utvecklad tjänst. Själva beslutsprocessen där beslut om vilka tjänster som ska utvecklas tydliggörs inte vidare i dessa tjänsteutvecklingsprocesser, vilket i relation till Matheson & Mathesons Dialogue Decision Process för utveckling av fysiska produkter, ger dem en svaghet. Nedan kommer några utvalda tjänsteutvecklingsprocesser att redogöras för, som tjänsteteoretiskt komplement till Dialogue Decision Process.

Enligt Grönroos består tjänsteutvecklingsprocessen av fem faser⁵⁷:

- Strategival
- Bestämning av kvalitetsmål, både för teknisk och funktionell kvalitet
- Att skapa produktions- och konsumtionsschema
- Identifiera påverkande resurser: fysiska resurser, personal och kunden
- Planera de kvalitetspåverkande resurserna med avseende på tillgängligheten av tjänsten, personalens kommunikation med kunden, stödtjänster och kundens inflytande på tjänsten.

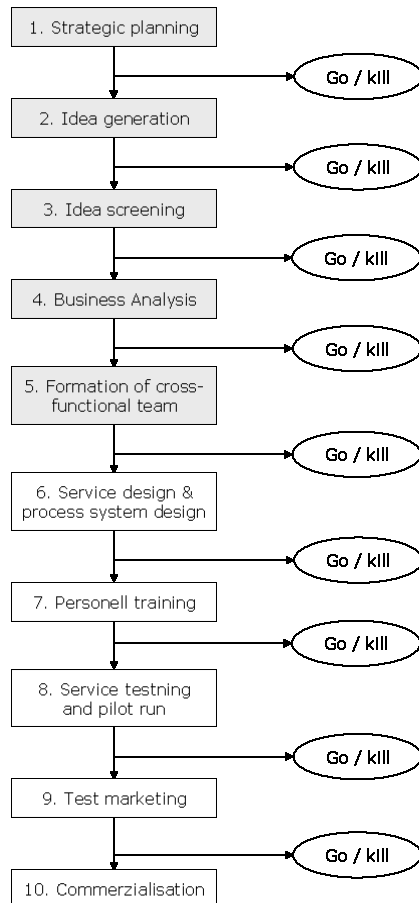
I detta delkapitel redogörs för några av de tjänsteutvecklingsprocesser som finns tillgängliga i litteraturen samt relaterad forskning som visar på faktorer som påverkar tjänsteutvecklingens framgång. Samtliga tjänsteutvecklingsprocesser innehåller steg från idégenerering till färdig tjänst, men endast de steg i processerna som är relevanta för studiens syfte redogörs för mer detaljerat.

⁵⁷ Grönroos (1996), s. 114

2.6.1 En kundorienterad tjänstutvecklingsprocess - Alam & Perry

Alam & Perry föreslår en tiostegsmodell för utveckling av nya tjänster, där steg 1-5 är relevant i denna studie, eftersom studien behandlar beslut som fattas om vilka

New service development stages



Figur 2.6.1.1: Alam & Perrys modell för tjänstutveckling

informationen fanns tillgänglig hos kunderna och att inga avancerade marknadsundersökningar är nödvändiga för att förstå vilka kundbehov som finns. De flesta av företagen ansåg även att kunderna sällan spontant upplyste tjänsteföretagen om vilka nya tjänster de önskar, utan att företagen i detta fall var proaktiva i sin upphämtning av information. De steg som enligt företagen innehöll mest input från kunderna var Idea Generation, Service Design samt Service Testing and Pilot Run.⁶¹

tjänster som ska utvecklas. Processen illustreras i figur 2.6.1.1. Enligt en undersökning genom intervjuer av 12 organisationer fann de att företagen ansåg att de olika stegen i tjänstutvecklingsprocessen har olika grad av betydelse för tjänstutvecklingens framgång. Graden av betydelse redovisas i tabell 2.6.1.2. Genom sin forskning fann de information som tyder på att det är fördelaktigt att utföra de olika stegen i processen sekventiellt, och inte parallellt.⁵⁸

Alam & Perry undersökte även hur betydande företagen ansåg kundbehovsinformation och kunddeltagande i processen vara. Slutsatsen av detta var att företagen var mycket eniga om att kundbehovsinformation och kundens deltagande i tjänstutvecklingsprocessen var betydande och bland annat ansågs kundens deltagande i processen viktigt för att det kunde minska processens cykeltid.⁵⁹ Detta bekräftas av Kärkkäinen & Elfvingren som i en undersökning visar att insamlingen av kundbehovsinformation är mycket viktigt i produktutveckling i business-to-business företag.⁶⁰

Några av företagsledarna i Alam & Perrys undersökning menade att kundbehovs-

⁵⁸ Alam & Perry (2002), s.518

⁵⁹ Alam & Perry (2002), s.518

⁶⁰ Kärkkäinen & Elfvingren (2002), s.85

⁶¹ Alam & Perry (2002), s. 519, 522

Stages of the development process	Mean importance
1 Strategic planning	2,1
2 Idea generation	4,7
3 Idea screening	4,1
4 Business analysis	3,2
5 Formation of cross-functional team	3,6
6 Service design and process/system design	3,5
7 Personnel training	1,9
8 Service testing and pilot run	2,4
9 Test marketing	1,7
10 Commercialization	3,4
<i>Scale: 1-5, 5 being most important</i>	

Tabell 2.6.1.2: De tio stegens relativa betydelse enligt undersökning

Kundernas typ av input i tjänsteutvecklingsprocessen varierar enligt Alam & Perry i de olika stegen deras modell. I tabell 2.6.1.3 kan ses vilka aktiviteter som enligt undersökningen utförs av kunderna i steg 1-4.⁶² Sammantaget kan ses att aktiviteterna går från att till en början handla om att förmedla ett behov från kunden till företaget för att sedan övergå i att ge återkoppling på företagets påbörjan av utvecklingen av en tjänst.

New service development stages (1-4)	Activities performed by the customers
1 Strategic planning	Feedback on financial data
2 Idea generation	State needs, problems and their solutions, criticize existing service; identify gaps in the market; provide a wish list (service requirements); state new service adoption criteria
3 Idea screening	Suggest rough sales guide and market size; suggest desired features, benefits and attributes; show reactions to the concepts; liking, preferences and purchase intent of all the concepts; help the producer in go/kill decision.
4 Business analysis	Limited feedback on financial data, including profitability of the concepts, competitors' data.

Tabell 2.6.1.3: Steg 1-4 Alam & Perrys modell: Kundernas input i tjänsteutvecklingsprocessen

Enligt expertintervju med Everth Larsson är det absolut viktigaste i beslutsförfarandet kring tjänsteutveckling att ta reda på kundens behov och detta gäller även framtida behov. Han poängterar även vikten av att företagets verksamhet sker strukturerat och att en formell process kan ge struktur åt arbete som idag sker ad hoc.⁶³

⁶² Alam & Perry (2002), s. 527

⁶³ Everth Larsson, 2004-10-29

2.6.2 Michael R. Bowers tjänsteutvecklingsprocess

Bowers föreslår en modell som liknande Alam & Perrys modell karakteriseras av en stor mängd input till processen från kunderna. Bowers menar precis som Alam & Perry att marknaden förändras snabbt och att avregleringen påverkar tjänsteföretagen till att bli mer pressade i sin tjänsteutveckling. Han menar också att processer för utvecklingen av nya tjänster ofta är en förlängning av en produktutvecklingsprocess, och de flesta av produktutvecklingsprocessens delar kan appliceras på tjänsteutveckling. I sin undersökning har han kontrollerat hur frekvent användandet är av olika steg i *Booz-Allen Model of New Product Development* är, och sedan skapat en modell för tjänsteutveckling utifrån resultaten av undersökningen.⁶⁴ Hans modell ses i figur 2.6.2.1 där respektive aktivitet i efterföljande ordning visas samt en förklaring till vad aktiviteten innebär specifikt.

A normative model of New Service Development		
1	Develop a business strategy	A long-term strategic direction for the firm
2	Develop a new service strategy	A plan that outlines the type of new services to be developed
3	Idea generation	A formal process for soliciting ideas for new services
4	Concept development and evaluation	Refining and expanding the concept of the new service
5	Business Analysis	Determining the feasibility and profitability of the new service
6	Service development and evaluation	Establishing standards for performance of the new service
7	Market testing	Testing of the marketing mix variables and of the service itself
8	Commercialization	Introduction to the public

Figur 2.6.2.1: Bowers modell för tjänsteutveckling

Martin & Hornes undersökning av tjänsteutvecklingsprocessen i 88 företag visar att *kundens deltagande i utvecklingen* av en ny tjänst är mycket relevant. Undersökningen visade att på en skala av kundens deltagande i tjänsteutvecklingsprojektet från ett till sju (1-7) hade de mest lyckade tjänsteutvecklingsprojekten ett kunddeltagande på 2.95, och de minst lyckade hade ett deltagande på 2.23, vilket ansågs vara en betydande skillnad. I Martin & Hornes undersökning var det direkta deltagandet i tjänsteutvecklingsprocessen av olika typer av intern ledning betydande för innovationers framgång. Man delade in betydelsen i tre kategorier: icke-kontakt (med kunden), kundkontakt och seniorledning, där seniorledningen var den viktigaste påverkansfaktor för framgång i innovationsprojekten.⁶⁵

Vad gäller kundinformation visar Bowers undersökning att den kundinformation som används i tjänsteutvecklingsprocessen oftast finns hos säljarna på företagen eller hos kunderna direkt. Bowers använder i sin undersökning en skala från 1-5

⁶⁴ Bowers (1989), s. 16-18

⁶⁵ Martin & Horne (2002), s.45

där företagen anger i vilken mån de använder den specifika aktiviteten. Resultatet av denna undersökning gav ett genomsnitt på 3,21 för samtliga aktiviteter. De två mest använda aktiviteterna var aktivitet 4 och 1.⁶⁶ Sammanfattningsvis menar Bower att hans undersökning tyder på att de flesta tjänsteföretag använder sig av en tjänstutvecklingsprocess som inte är öppen för marknadens influenser. Tre metoder föreslås för en förbättring av processen. För det första: rutinmässigt sökande efter idéer för nya tjänster utanför företagets organisation. För det andra: Definiera, utveckla och utvärdera den tjänst som ska erbjudas tillsammans med personal som har kontakt med kunden och kunden själv. För det tredje: gör en *Market Testing* för att se hur marknadsmixen fungerar på den aktuella marknaden.⁶⁷

Norling menar att tjänsteföretagets verksamhet grundas på ett upplevt kundbehov, analys av konkurrenter och av andra handlingsalternativ för kunden och en analys av de egna resurserna. Norling menar vidare att givet resultatet av någon typ av idégenerering, så måste man gå vidare och fördjupa analys kundens problem och behov. Det räcker enligt Norling inte att veta vad kunden vill ha, utan företaget måste även veta hur kunden vill att problemlösningen ska gå till.⁶⁸

Förtydligande av några av Bowers aktiviteter

Idea generation

Bowers hävdar att en formell process för att söka idéer både inom och utanför företaget bör etableras. Han menar att ett aktivt sökande efter idéer till nya tjänster kommer att hålla företaget i god kontakt med omvärldens förändringar och gör att företaget kan vara proaktiva i sin innovation. Företaget kan också paketera existerande tjänster mer kreativt i nya modeller eller samarbeta med en utvald kundgrupp för att få ytterligare idéer.⁶⁹

Service Development and Evaluation

Innan företaget gör betydande investeringar i utvecklingen av en ny tjänst, så är det viktigt att tjänsten till fullo definieras inkluderande utförandet av tjänsten. Detta bör ingå i en specifikation av den nya tjänsten, som sedan ska utvärderas. I specifikationen ska ingå: information från *Business analysis*, en strukturell beskrivning av hur tjänsten kan utformas, hur tjänsten kan utvecklas och en preliminär finansiell kalkyl av utvecklingsprojektet. Bower menar att denna specifikation ska utvärderas av anställda på företaget som har nära kundkontakt, till exempel konsulter eller säljpersonal. Han hävdar också att detta steg bör vara iterativt, således bör den operativa beskrivningen av den nya tjänsten som ska utvecklas ändras vid en utvärdering av ny personal. Slutligtvis menar Bower att en komplett uppfylld aktivitet av *Service Development and evaluation* ska innehålla en tjänst som uppfyller: ett marknadsbehov, en operationell livsduglighet och en finansiell genomförbarhet.⁷⁰

⁶⁶ Bowers (1989), s.17

⁶⁷ Bowers (1989), s. 19-20

⁶⁸ Norling (1993), s. 66

⁶⁹ Bowers (1989), s. 18-19

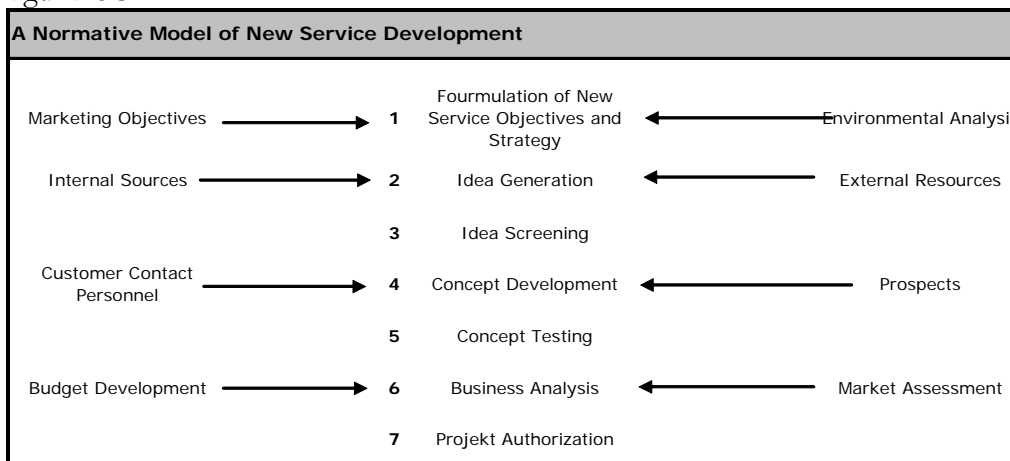
⁷⁰ Bowers (1989), s. 18-19

Market testing

Bowers menar att sättet på vilket man marknadsför en ny tjänst kan påverka tjänstens framgång. Om företaget använder sig av någon typ av *Marketing testing* för den nya tjänsten så finns en möjlighet att upptäcka till exempel hur marknadsförings- och prisstrategierna fungerar gentemot kund. Sammanfattningsvis menar Bower att Market testing har två syften: att utreda tjänstens kommande volym och att hitta effektiva värden på variabler som marknadsföring, pris och utformning.⁷¹

2.6.3 Scheuing & Johnsons tjänsteutvecklingsprocess

Liksom Bowers modell för tjänsteutveckling baseras Scheuing & Johnsons modell på det massiva utbudet av litteratur kring produktutveckling men är anpassad till de specifika karaktärer hos tjänsteföretag. Den del av Scheuing & Johnsons förslag på tjänsteutvecklingsprocess som är relevant för denna studie kan ses i figur 2.6.3.1.



Figur 2.6.3.1: Scheuing & Johnsons tjänsteutvecklingsprocess

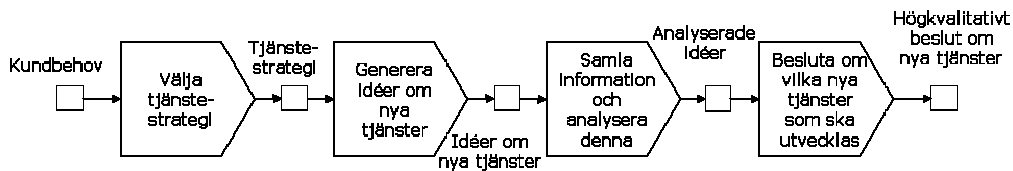
Även Scheuing & Johnsonson menar att *nya lönsamma tjänster* inte bara ”händer” utan att de utvecklas genom en strukturerad process. De menar att de flesta företag idag inte har gjort de organisatoriska förändringar som krävs för att kunna etablera de procedurer som krävs för att utveckla ett kontinuerligt flöde av vinstgivande tjänsteinnovationer. Scheuing & Johnsonson menar även att det inte är någon idé att ”uppfinna hjulet igen”, utan att tjänsteföretag kan ta tillvara de stora erfarenheter som finns hos företag som levererar fysiska produkter; de har en kompetens inom produktutvecklingsområdet som skulle kunna appliceras på tjänsteföretag med modifikationer.

2.7 TEORETISK ANSATTS: BESLUTSPROCESS

Som teoretisk ansats för utvecklingen av en beslutsprocess för Sigma nBiT:s tjänsteutvecklingsprocess, en beslutsprocess som i de teoretiska modellerna för tjänsteutveckling ingår i tjänsteutvecklingsprocessen, har de ovanstående presenterade tjänsteutvecklingsprocesserna sammanställts till en syntetiserad

⁷¹ Bowers (1989), s. 18-19

teoretisk modell. För utveckla denna teoretiska ansats har de delprocesser eller steg som är relevant för studien extraherats ur tjänsteutvecklingsprocesserna och kombinerats till en gemensam modell. Processen kan ses i figur 2.7.1.



Figur: 2.7.1: Teoretisk ansats för beslutsprocess för utveckling av nya tjänster

Den grundläggande tanken med modellen är att dess delprocesser ska tydliggöra viktiga steg i vad gäller val av strategi, idégenerering, utveckling av beslutsunderlag och det faktiska beslutet. Genom att tydliggöra dessa delprocesser blir det också möjligt att kvalitetssäkra varje delprocess och även mäta resultatet av varje betydande aktivitet, vilket är betydelsefullt för uppföljning och vidareutveckling av en process. Delprocessernas indelning syftar även till att kommunicera betydande delar av arbetssätt för att skapa besluts kvalitet, tex. utveckling av beslutsunderlag, till fallföretaget.

Modellen har avgränsats till att inte göra någon rollfördelning i processen, som Matheson & Matheson gör i sin Dialogue Decision Process. Dock är det relevant att reflektera över de fördelar som en sådan rollfördelning kan ge: det är viktigt att flera perspektiv från företaget kommer till sin rätt i en beslutsprocess och detta skulle kunna uppnås med Matheson & Mathesons indelning i två team. Dessa team skulle på ett professionellt tjänsteföretag kunna bestå av beslutsfattande team och utredande team, där det utredande teamet består av konsulter och framställer den information och analys som krävs för beslutsfattande och att det beslutsfattande teamet är ansvarigt för att kvalitetskontrollera underlaget och fatta beslutet.

Nedan redogörs för varje av de fyra delprocesserna i den teoretiska modellen.

2.7.1 Val av tjänstestrategi

Samtliga redovisade teoretiska modeller för tjänsteutvecklingsprocesser innehåller en delprocess för att välja eller utveckla en strategi. Vissa processer definierar det som att utveckla eller välja en tjänstestrategi och andra väljer att endast använda ordet strategi. Det borde vara lämpligt att utveckla företagets övergripande strategi i en annan process och att denna då ger information som kan användas vid val av specifik *tjänstestrategi*, därför definieras valet av strategi som *valet av tjänstestrategi* i denna teoretiska ansats.

2.7.2 Generera idéer om nya tjänster

Samtliga modeller förutom Grönroos fem faser för tjänsteutveckling innehåller en idégenereringsfas och på grund av den teoretiska bakgrundens motivering av användandet av kundinformation i tjänsteutvecklingsprocessen även utförandet av kontinuerliga metoder för att erhålla information om kundbehov, kan det antas vara relevant att strukturera idégenereringen för att idéer ska få sitt ursprung i

kundbehovet och därför även viktigt att poängtera betydelsen av idegenerering i den teoretiska ansatsen genom att formulera den som en egen delprocess.

2.7.3 Samla information och analysera denna

I både Alam and Perrys och Scheuing and Johnsons föreslagna tjänsteutvecklingsprocesser sker *business analysis* efter *idea screening*. I Grönroos fem faser ingår inte informationsinsamling och analys explicit, och i Bowers modell ingår *business analysis* efter *idea generation and evaluation*. Till delprocessen Samla information och analysera denna bör ställas krav på input, dvs. krav på de idéer som ska genomgå delprocessen. Idéerna bör vara formulerade på ett sådant sätt att en relevant informationsinsamling och analys kan genomföras. Detta bör kompensera för att tex. Bower och Scheuing and Johnson anger *concept development* före *business analysis*.

2.7.4 Besluta om vilka nya tjänster som ska utvecklas

För att ytterligare, jämfört med de redovisade tjänsteutvecklingsprocesserna, markera betydelsen av själva *beslutet* om vilka nya tjänster som ska utvecklas, formuleras en explicit delprocess för beslutsfattandet. Detta för på ett bättre sätt kunna styra metoder för beslutsfattande samt mäta och följa upp beslutet. Alam and Perry samt Scheuing and Johnson är de som formulerar någon typ av beslutssituation i sin tjänsteutvecklingsprocess, där de anger *idea screening* som föregår *business analysis* och *concept development*.

2.8 HANTERING AV KUNDRELATIONER

Hantering av kundrelationer, Customer Relationship Management (CRM) definieras av Gummesson som⁷²:

"CRM is the values and strategies of relationship marketing – with particular emphasis on customer relationships – turned into practical application."

Att utveckla långsiktiga värdeskapande relationer är kritiskt för överlevnad i varje organisation. Många relationer med marknaden misslyckas och kostar både leverantörer och kunder mycket pengar och tid.⁷³ Kvaliteten på kontakten mellan tjänsteföretaget och kunden påverkar i stor grad kundens upplevda tjänstekvalitet och således den totala tjänstekvaliteten.⁷⁴ Det är därför av stor vikt att företagsledare som vill förstå sambandet mellan kundtillfredsställelse och hur stor andel kunde som gör återköp, att identifiera speciella aktiviteter som behåller kunderna och affärerna under en lång tid.⁷⁵ Grönroos menar att sedan 1970-talet har marknadsföringen fokuserat på transaktionen, utbytet, av värde, exempelvis utbytet av pengar mot en fysisk produkt. Genom denna ansats har marknadsföringen fokuserat på att underlätta för transaktionen mellan köpare och säljare, oavsett om kunden är existerande eller ny och fokus blir enligt Grönroos på en transaktion av värde som en engångsföreteelse. Enligt Grönroos är inte

⁷² Gummesson (2003), s. 137

⁷³ Sarin, S. & Barlow-Hills, S. (2000), s.445

⁷⁴ Bearden, Malhotra & Uscategui (1998), s. 794

⁷⁵ Bolton (1998), s. 45

transaktionsmarknadsföring applicerbart på tjänster i samma utsträckning som på fysiska produkter.⁷⁶ Enligt Grönroos är det naturligt att relationen mellan kunden och tjänsteleverantören tar en central plats i utvecklingen av marknadsföringsmodeller för tjänsteföretag, eftersom tjänsteutförandet i de allra flesta fall karakteriseras av ett samarbete mellan kund och tjänsteleverantör. Man menar relationsmarknadsföring.⁷⁷ Grönroos menar vidare att fysiska produkter endast *levererar* värde, medan tjänster skapar värde genom samarbete mellan kunden och tjänsteleverantören.⁷⁸

Enligt Grönroos finns tre taktiska delar av en kundrelationsstrategi⁷⁹:

- Att söka kontakt med kunder och andra affärspartners
- Att bygga en databas med nödvändig information om kunder
- Att utveckla ett kundorienterat tjänstesystem

De två översta punkterna av Grönroos kan relateras till Rao & Perrys indelning i kundrelationen i *sociala förbindelser* och *strukturella förbindelser*⁸⁰. Sociala förbindelser är interpersonella kontakter som kan vara både formella och personliga. Strukturella förbindelser uppstår då tjänsteföretaget och kunden på något sätt, ekonomiskt eller tekniskt anpassar sig till varandra.⁸¹

Även tre delar av en kundrelationsstrategi kan identifieras⁸²:

- Att definiera verksamheten som en tjänsteverksamhet och definiera den viktigaste delen av konkurrensen som *tjänstekonkurrens*
- Att se verksamheten utifrån ett processledningsperspektiv och inte utifrån ett funktionellt perspektiv
- Att etablera partnerskap och nätverk för att hantera hela tjänsteprocessen

Grönroos menar att dessa tre delar utgör grunden i en framgångsrik kundrelationsstrategi för ett tjänsteföretag och att de tre taktiska delarna nämnda ovan utgör grunden för att implementera god CRM.⁸³

Det är naturligt att de modeller och begrepp som byggs upp och används inom tjänstemarknadsföring utgår från relationen till kunden, eftersom en tjänsteföretag i så stor grad kommer i kontakt med sina kunder. Det uppstår en form av samverkan mellan tjänsteföretaget och kunden – det uppkommer en relation. Marknadsföring av tjänster är att styra företagets marknadsrelationer.⁸⁴

Gummesson ställer frågan om relationsmarknadsföring lönar sig; om investeringen som görs i kundrelationen ger avkastning liknande en fysisk

⁷⁶ Grönroos (2000), s. 20-21

⁷⁷ Grönroos (2000), s. 22

⁷⁸ Grönroos (2000), s. 24

⁷⁹ Grönroos (2000), s. 27

⁸⁰ *Förbindelser*. fri översättning av *bonds* (eng).

⁸¹ Rao & Perry (2002), s. 598

⁸² Grönroos (2000), s. 27

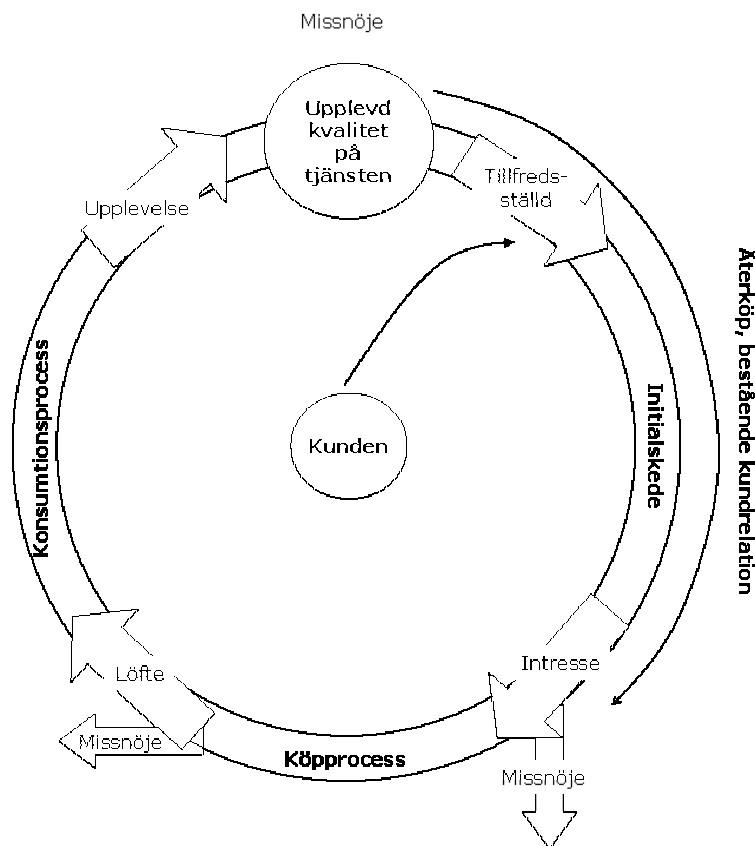
⁸³ Grönroos (2000), s.27

⁸⁴ Grönroos (1996), s. 11-12

investering? Han menar att avkastning på kundrelationen (ROR, Return on Relationship) definieras som det långsiktiga finansiella resultatet skapat av etableringen och underhållandet av en organisations nätverk och relationer.⁸⁵

2.8.1 Kundrelationens livscykel

Innan produktionen av en tjänst kan börja, måste kundens krav specificeras – detta måste ske före allt annat. Här är tjänsteföretaget beroende av kundens information. FlieB et al. menar också att försenade eller dåligt specificerade kundbehov kan påverka tjänsteffektiviteten.⁸⁶ Produktlivscykeln och hur man marknadsplanerar utifrån denna är känt. I tjänsteföretag är det enligt Grönroos centralt att *kundrelationens livscykel* ligger till grund för marknadsplanering. Tjänsteföretaget måste skilja på två helt olika situationer: när företaget riktar sig till potentiella kunder som ännu inte är kund till företaget – nya kunder, och när tjänsteföretaget riktar sig till personer eller företag som redan är kunder till tjänsteföretaget och tjänsteföretaget strävar efter merförsäljning. Ju bättre relationen mellan kund och tjänsteföretag upplevs av kunden under hela livscykeln, och framför allt under konsumtionsprocessen, desto mer kan tjänsteföretaget fokusera på att betjäna gamla kunder och skapa merförsäljning.⁸⁷ Kundrelationens livscykel illustreras i figur 2.8.1.1.



⁸⁵ Gummesson (2003), s. 141

⁸⁶ FlieB & Kleinaltenkamp (2002), s. 392- 394

⁸⁷ Grönroos (1996), s. 22

Figur 2.8.1.1: Kundrelationens livscykel

I figuren visas ett företags olika aktiviteter som kommer i kontakt med kunden, och hur dessa samverkar för att skapa den tjänstekvalitet som kunden upplever. Grönroos menar att som underlag för marknadsplanering bör man kartlägga företagets relationer med olika kunder eller kundgrupper genom hela relationens livscykel. Framgångsrikt företagande förutsätter enligt Grönroos att planering och marknadsföring sker på ett adekvat sätt.⁸⁸

Fallgrop för strategisk planering i tjänsteföretag

Den traditionella strategiska planeringen består av två delar: (1) söka kostnadsbesparande produktionsmetoder och sänk enhetskostnaderna genom produktionaliseringar, (2) satsa på traditionella marknadsföringsåtgärder som tryggar åtgången av företagets utbud. Att strategiskt planera på detta sätt har visat sig vara en strategisk fallgrop för tjänsteföretag. Eftersom ett tjänsteföretags största produktionsresurs och också största kostnadspost är oftast löner för anställda, gör detta att vid en rationaliseringsåtgärd så gör man ingrepp i personalen. Grönroos menar att denna typ av rationalisering inte bara ger en besparing utan en *sjunkande tjänstekvalitet*. Han detta som tjänsteföretagets strategiska fallgrop, där ekonomiska problem som leder till kostnadsbesparingar, leder till sämre tjänstekvalitet vilket i sin tur leder till missnöjda kunder och att kunderna sviker företaget.⁸⁹

Kundrelationer som stödjer innovation

Artikeln *Logistics Innovation – from best practise till next practise* författad av bland andra Everth Larsson vid Lunds Tekniska Högskola, behandlar utveckling av nya logistiktjänster, men berör frågan om det praktiska arbetet i att skapa den intimitet med kunden som gör att kundbehoven kommer till sin rätt. Det stora fokus på kundbehovsanalys som finns i tidigare nämnda författares modeller, gör det motiverat att ta upp denna artikel som ett redskap för operationellt arbete med tjänsteutveckling och specifikt kundbehovsanalys, trots att den behandlar en specifik annan tjänst.

Everth Larsson et al ställer sig frågan varför logistikinnovation är viktigt? Svaret på den frågan är enligt författarna att anledningen i dagens konkurrensutsatta globala ekonomi är *customer retention*. Författarna till artikeln menar att det i genomsnitt kostar företagen 6-10 gånger mer att skaffa en ny kund än det kostar att göra insatser för att behålla en kund, och att det blir då tydligt att det är logiskt för företagen att satsa på att behålla de strategiskt betydande kunder de har. Att behålla dessa kunder handlar om att maximera de fördelar kunden upplever och samtidigt minimera kostnaden för att erhålla fördelen. Av denna anledning växer intresset av att inte bara mäta kundtillfredsställelsen, som är en historisk mätning av företagets prestation, utan även att mäta vilket *värde* kunderna vill ha i första hand. Det svåra med kundernas önskade erhållna värde från en produkt eller tjänst, är att det förändras med tiden. Författarna menar då att om ett företag ska

⁸⁸ Grönroos (1996), s. 23-24

⁸⁹ Grönroos (1996), s. 26-30

behålla sina kunder så måste det hålla sig informerat om vilka förändringar som sker vad gäller kundens krav på erhållet värde genom tjänsten. De menar också att det är troligt att ju större en förändring i kundernas värdering av en produkt eller tjänst, desto större åtgärder krävs i ledtid och kostnader för att företaget ska kunna erbjuda de tjänster som krävs. På grund av detta menar författarna att en av de viktigaste faktorerna för företagets överlevnad är processer som verkar för att företaget ligger ett steg före kunden. Deras artikel är baserad på en undersökning som gjorts på ett antal logistikföretag. Undersökningen visade bland annat att det som företagen kommit fram till var mest betydelsefullt för tjänsteinnovationen, var att befinna sig när, nära, nära kunden. Everth Larsson och medförfattare kallar detta för *Customer Intimacy Process* och menar att denna typ av process kräver en viss miljö; processer för att etablera en sådan miljö kallas *Setting the Stage Processes*. Författarna kom även fram till att det ofta krävdes viss intern förhandling och debatt för att förstå kundbehoven, och detta kallar författarna för *Internal Negotiation Processes*.⁹⁰

Customer Intimacy Processes

De flesta företag i en undersökning ägnade sig åt kvalitativa och sensitiva metoder för att fånga upp kundbehoven. En av dessa metoder var att samla representanter för strategiskt betydande kunder i så kallade kundgrupper. I dessa kundgrupper presenterade företagen aktuella operationella och strategiska frågeställningar, samt sin tolkning av marknadsbehoven. Kunderna uppmanades att ge insikt och förslag under mötets gång. I en annan modell blev kunderna intervjuade med öppna frågor som en panel och logistikleverantörsföretagens representanter satt och lyssnade på kunderna. Frågorna som ställdes till kunderna var av en bred och strategisk karaktär; kunderna blev till exempel tillfrågade om deras vision, vart de ville ta sina företag och hur leverantörerna kunde bidra. En mer generell form av kundgrupp var seminarier där kunderna inbjöds till att delta i en diskussion kring best practises för de aktuella tjänsterna.⁹¹

Enligt expertintervju med Stein Kleppestø kan man skilja på *push* och *pull* vad gäller efterfrågan från kunderna och då också tjänsteutveckling. Push innebär att kunden har en tydlig efterfrågan och vänder denna till företaget som utvecklar tjänsten; pull innebär att tjänsteföretaget utvecklar en ny tjänst som företaget syftar till att sälja till en marknad som inte har en uttalad efterfrågan. Dessa två angripssätt för tjänsteutveckling skapar olika behov av metoder för att framskaffa information från marknaden. För push är det enklare att söka omvärldsinformation, eftersom tjänsteföretaget vet vilken information som eftersöks. För pull är det svårare, det handlar om en kontinuerlig omvärldsbevakning som måste pågå hela tiden för att fånga upp nya kundbehov och även annan information om tex. konkurrenter och nya trender.⁹²

⁹⁰ Flint, Gammelgaard, Larsson & Mentzer (2002), s.1, 5

⁹¹ Flint, Gammelgaard, Larsson & Mentzer (2002), s.6

⁹² Stein Kleppestø, Ekonomi doktor, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, 2004-11-04

Djupintervjuer

En del företag i undersökningen ägande sig åt djupintervjuer för att skapa intimitet med kunden och för att ta reda på vad kunden värderade. Dessa djupintervjuer genomfördes i ett fall genom att två managers från leverantörsföretaget intervjuade en manager från kundföretaget i taget. Detta tillät en av managerna från leverantörsföretaget att koncentrera sig på kommunikationen med kundföretagets manager medan den andra kunde koncentrera sig på att anteckna vad som sades under intervjun. Flera kundföretag intervjuades och resultaten sammanställdes och spreds i organisationen.⁹³

Single-Customer Extended Interactions

Ett annat sätt att skapa intimitet med kunderna hade utformats av ett av företagen i undersökningen. Detta företag genomförde en flerdagarsvistelse tillsammans med kunden där öppna dialoger och diskussioner fördes om först operationella frågeställningar och senare om mer strategiska sådana. Båda parter kände sig mer avslappnade till exempel när det gällde att dela information.⁹⁴

Strategiska planeringsmöten

En del av företagen i undersökningen lät kunderna delta i deras månatliga eller årliga strategiplaneringsmöten eller mindre möten gällande specifika projekt. Vissa av dessa företag formade tvärfunktionella team bestående av representanter från både leverantörsföretaget och kundföretaget.⁹⁵

Kontrakterade kundundersökningar

Ett fåtal managers beskrev i undersökningen hur de anlitate universitet eller företag för att utföra kundundersökningar. Dessa kundundersökningar utfördes till exempel genom djupintervjuer, fokusgrupper eller e-post undersökningar och gav en informerad men mer generell bild av kundens värderingar.⁹⁶

Indirekta processer

Företagen i undersökningen beskrev också ett antal indirekta processer för att vara nära kunden. Två av dessa processer var att läsa handelstidningar ofta samt delta i industrikonferenser. En del managers beskrev också hur de noggrant analyserade data i företagets organisation, till exempel säljdata, data från mätningar av kundtillfredsställelse och specifika klagomål från kunder. Detta gjordes med fokus att finna möjligheter till tjänste- eller produktutveckling.

Företagen i undersökningen använde sig också av makromiljöanalys och konkurrentanalys för att delvis förstå förändringar i kundvärdet. Konkurrentanalysen genomfördes till exempel genom att själv bevaka de största konkurrenterna, att intervjua nyanställda om sina forna arbetsgivare och genom att kontraktera för undersökning av konkurrerande företag.⁹⁷

⁹³ Flint, Gammelgaard, Larsson & Mentzer (2002), s.7

⁹⁴ Flint, Gammelgaard, Larsson & Mentzer (2002), s.7

⁹⁵ Flint, Gammelgaard, Larsson & Mentzer (2002), s.8

⁹⁶ Flint, Gammelgaard, Larsson & Mentzer (2002), s.8

⁹⁷ Flint, Gammelgaard, Larsson & Mentzer (2002), s.9

2.9 CORE COMPETENCE

I det föregående kapitlet beskrivs kundrelationens betydelse för tjänsteföretaget. Ett företags mest kritiska kompetens kallas för företagets *core competence*. Prahalad & Hamel definierar en core competence med följande karakteristika⁹⁸:

- En kärnkompetens ger förutsättningar för att nå ut till en stor bredd av marknadsområden.
- En kärnkompetens ska ge slutprodukten ett högt kundvärde.
- En kärnkompetens ska vara svår att imitera.

2.10 STRATEGISK BESLUTSKVALITET

Lagerkvist menar att beslutseffektivitet i stora koncerner är nästa rationaliseringsrevolution efter flödeseffektivitet som fokuseras på i dagsläget.⁹⁹ En tjänstestrategi är en del av ett tjänsteföretags affärsstrategi. Enligt Matheson & Matheson är det viktigt att skilja på strategiska och operativa beslut begreppet *besluts kvalitet* utreds. Vid operativa beslut finns en tidsmässigt kort återkoppling från resultat till beslut och det är därför relativt enkelt att efter en tid kontrollera resultatet och gå tillbaka till beslutspunkten och göra eventuella förändringar. En av svårigheterna med strategiska beslut enligt Matheson & Matheson är att återkopplingen mellan det strategiska beslutet och dess resultat är så lång att när en återkoppling väl är möjlig, så finns det mycket liten chans, eller ingen, att återvända till beslutspunkten och tänka om. Speciellt är strategiskt beslutsfattande om innovation i tjänsteföretag känt som svårt på grund av tjänsternas ogripbarhet och de höga nivåerna av komplexitet i en tjänst.¹⁰⁰

På grund av dessa faktorer skiljer sig strategiska och operativa beslut på många sätt, som gör att företaget måste angripa den strategiska beslutsprocessen på ett helt annat sätt än vid operativa beslut. Om vi inte kan göra en återkoppling för att eventuellt förändra beslutet, är den *faktiska aktuella besluts kvaliteten än viktigare*.¹⁰¹

2.10.1 Definition av besluts kvalitet

Raghunathan definierar besluts kvalitet som noggrannhet i relation till det rätta beslutet.¹⁰² Enligt Matheson & Matheson är att vara smart i innovation att fatta högkvalitativa beslut, vilket de definierar som att skapa de bästa prospekten för att skapa värde för verksamheten. Smarta organisationer fattar dessa beslut kontinuerligt utifrån fakta och logiska resonemang, och frågan är hur vi anskaffar fakta och hur vi skapar en logisk process?

2.10.2 Vikten av besluts kvalitet

Matheson & Matheson gör gällande att högkvalitativa beslut har en stor hävstångseffekt på lönsamheten, och då speciellt de beslut som fattas i en *master*

⁹⁸ Prahalad & Hamel (1990), Abstract

⁹⁹ Lagerkvist (1996), s. 42

¹⁰⁰ van Riel & Lievens (2004), s. 73

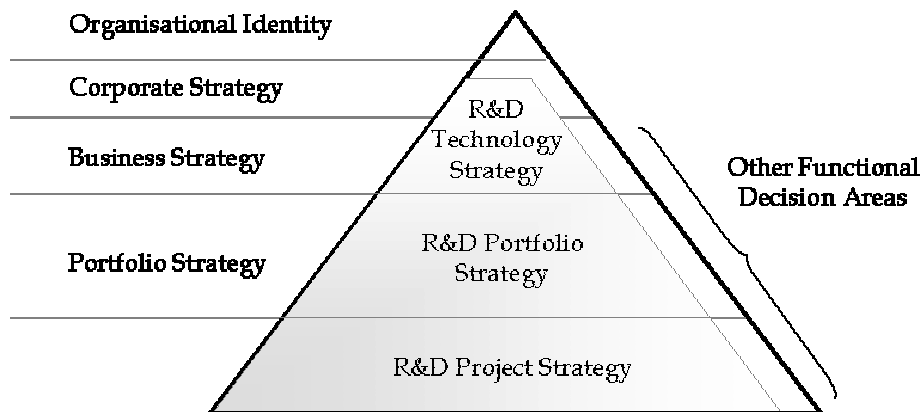
¹⁰¹ Matheson & Matheson (1998), s. 19

¹⁰² Raghunathan (1999), s. 1

process. Master process definieras som en process som har en betydande påverkan på företagets framgång. Eftersom dessa beslut befinner sig i början av värdekedjan har de en betydande påverkan på företagets hela resultat. Deltagare i Matheson & Mathesons undersökningar uppskattar att en förbättring av R&D beslut skulle generera dem åtskilliga miljoner dollar.¹⁰³ Lagerkvist menar att ”Det är inte 10 procent vi talar om utan 1000-tals procentenheter” i förbättrad *beslutseffektivitet* om vi använder rätt instrument.¹⁰⁴ Lagerkvist definierar beslutseffektivitet som ”att alla beslut som fattas i ett företag skall optimalt gynna den långsiktiga lönsamheten”.¹⁰⁵ Han menar att det ofta finns brist på analys före de beslut som fattas i företag och även att beslut som blir ”fel” i vad gäller investeringar, diversifieringar m.m. *nästan alltid* beror på en för knapp analys av beslutet och dess konsekvenser, och han menar att bristen på agerande för beslutseffektivitet beror på företagens knappa insikt om *kostanden för brister på beslut*.¹⁰⁶ R&D beslut påverkar hela verksamheten, eftersom de påverkar alla efterföljande beslut gällande finanser, resursfördelning, marknadsföring service och support. Detta inkluderar påverkan på företagets affärsstrategi och ledningens agerande för lönsamhet.¹⁰⁷

2.10.3 Portföljstrategi

Matheson & Mathesons strategiska hierarki återges i figur 2.9.3.1 *Teknologistategin* är en viktig komponent i företagsstrategin och i affärsstrategin och är den nivå som beslutar vilken roll teknologi ska spela i företagets framtid. Varje företag måste veta hur det ska skapa värde genom nya och existerande produkter och tjänster.



Figur 2.9.3.1: R&D and Strategic Decision Hierarchy

Portföljstrategin hanterar hur olika projekts vara eller icke-vara i portföljen, och huruvida projekten ska investeras i eller rationaliseras. Portföljbeslut fördelar resurser i form av personal och fysiska resurser samt behandlar frågor om i vilka

¹⁰³ Matheson & Matheson (1998), s. 5,6

¹⁰⁴ Lagerkvist (1996), s. 69

¹⁰⁵ Lagerkvist (1996), s. 47

¹⁰⁶ Lagerkvist (1996), s. 9, 77

¹⁰⁷ Matheson & Matheson (1998), s 8

marknader företaget ska delta i och vilken grundteknologi man ska använda sig av.¹⁰⁸ Portföljstrategiska beslut kan enligt Matheson & Matheson fattas med stöd av en process liknande DDP, men måste enligt dem modifieras och anpassas lite mer efter det specifika företaget. De påpekar några frågor företaget kan ställa sig inför en design av beslutsprocess som hanterar portföljbeslut:

- Hur ska företaget förena möjligheter till hanterbara projekt?
- Vem är *processägare* och vem ska styra det analytiska arbetet?
- Hur skapar vi tillräcklig *tillförlitlighet i processen* så att både ledning och projektledare tror på resultaten och följer rekommendationerna?
- Hur ska företaget *hantera de resultat som processen ger*?
- Ska företaget helt enkelt prioritera projekt efter värdeskapande, och om detta har stor inverkan på strategin, hur initierar man arbete med en ny strategisk inriktning?
- Ska vi använda *tvärfunktionella beslutsteam* eller ska vi dela ansvar mellan kompetensområden?
- Hur håller vi portföljstrategin ”ständigt grönskande”

Till exempel kan beslutsprocessen på portföljnivå vara årlig, och kan olika team gå igenom olika faktorer som spelar in då företaget väljer portföljsammansättning: marknadsbedömning, lagstiftningsvärdering, etc.

Projektstrategin handlar om att skapa det mesta värde möjligt ur varje specifikt projekt. Den ska identifiera de mest lönsamma teknologierna och marknadsstrategierna för ett specifikt projekt. Projektstrategin behandlar möjliga teknologialternativ för produkten, olika marknadsföringsalternativ och försäljningskanaler och tid till marknadsrealisering. Enligt Matheson & Matheson (1998) ska dessa tre nivåer av strategi koordineras med *företagsstrategin* och *affärsstrategin* för att företaget ska nå sina långsiktiga mål.¹⁰⁹

2.10.4 Decision Quality Chain

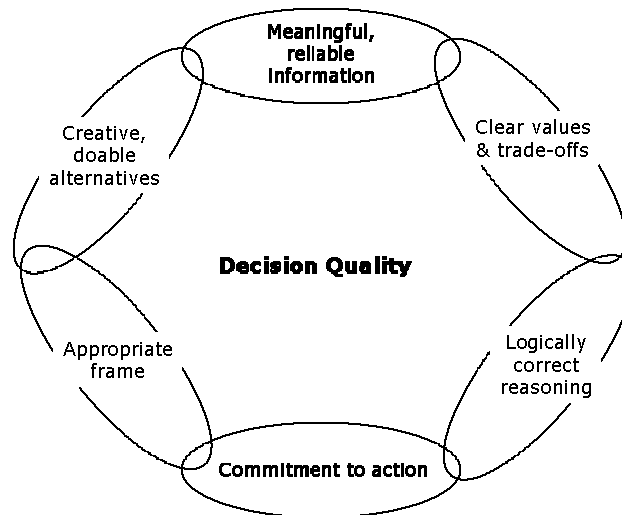
Om vi inte kan kontrollera resultatet av vårt beslut inom överskådlig tid, på grund av den långa återkopplingen, och endast när det är för sent att ändra handlingsplan, hur ska vi då agera för att minska riskerna för ett dåligt beslut? Enligt Matheson & Matheson kan vi ställa oss ett antal frågor, till exempel: har vi de rätta föreställningarna om problemet? Vilka sannolikheter finns för teknisk framgång och framgång på marknaden? Följer beslutet företagets förmåga och högre mål? Har vi identifierat och utvärderat tillräckligt många alternativ? Kommer beslutet att ge oss en större konkurrenskraft? Är alternativen baserade på tillförlitlig information? Finns en återställningsplan om vi misslyckas?¹¹⁰

¹⁰⁸ Matheson & Matheson (1998), s. 11

¹⁰⁹ Matheson & Matheson (1998), s 10-12

¹¹⁰ Matheson & Matheson (1998), s. 24-25

Matheson & Matheson föreslår en Decision Quality Chain som en modell för att strukturera dessa frågor som bygger på att strategisk besluts kvalitet ryms inom sex dimensioner. Modellen återges i figur 2.9.4.1.



Figur 2.9.4.1: The Decision Quality Chain

Decision Quality Chain sammanfattar de kvaliteter som ett bra strategiskt beslut bör ha, men Matheson & Matheson menar att beslutet endast är av den kvalitet som den svagaste dimensionen har. Ett exempel är om ett företag misslyckas i den första dimensionen, Appropriate frame, genom att värdera problemet som ett marknadsutvecklingsproblem, när det egentligen är ett produktproblem. Då blir hela beslutsprocessen irrelevant och det beslut som fattas håller inte högre kvalitet än Appropriate frame.

Appropriate frame kan sägas vara det fönster vi tittar genom när vi ska förbättra en situation – söka information, behandla den och fatta ett beslut. Det är bakgrunden och kontexten för ett beslut. Lämpliga frågor att ställa sig är: Har vi ställt oss rätt frågor? Har vi rätt utgångspunkter för beslutet? Passar beslutet företagets styrka och högre mål? Att tänka i detta perspektiv kan enligt Matheson & Matheson guida oss till genombrott för besluten.¹¹¹ Lagerkvist menar att det är viktigt att konkretisera företagets vision ned till minsta del av företaget för att skapa förståelse för företagets mål hos alla i organisationen.¹¹²

Creative, doable alternatives är förutsättningen för alla beslut. Om det inte finns några alternativ, kan vi inte fatta ett beslut. Den här dimensionen handlar om att undersöka alla möjliga alternativ, för att slutligen finna det som är mest lönsamt.¹¹³

Meaningful, reliable information är grunden till alla beslut. Vi svarar inte bara på frågan: Har vi ställt oss rätt frågor? Utan även: Har vi fått korrekta svar på våra frågor? Denna dimension handlar om att framskaffa all relevant information, tex.

¹¹¹ Matheson & Matheson (1998), s. 24

¹¹² Lagerkvist (1996), s. 61

¹¹³ Matheson & Matheson (1998), s. 24

genom att tillfråga alla avdelningar på företaget om deras syn på situationen, eller genom att säkra att den information vi fått stämmer, tex. genom att söka informationen från flera källor. Företag är ofta skickliga på att göra den information de redan har tillgänglig synlig, men sämre på att ta reda på den information de inte från början känner till.¹¹⁴ Genom sin undersökning huruvida informationskvalitet och beslutsfattarkvalitet påverkar besluts kvaliteten hävdar Raghunathan (1999)¹¹⁵ att i icke-deterministiska beslut (såsom denna typ av beslut) spelar informationskvaliteten ingen roll för besluts kvaliteten. Undersökningen gällde information som produceras av ett IT-system för att stödja beslutaren. Så är ju oftast inte fallet i denna studie, men det är ändå en intressant paradox att Raghunathan kommer fram till en motsatt slutsats i sin undersökning, att kvaliteten på informationen som vi använder för att ta beslut, inte påverkar besluts kvaliteten för icke-deterministiska beslut.

Clear values and trade-offs handlar om att mäta värdet på olika alternativ och göra rationella trade-offs mellan dem. Det kan vara aktuellt att göra trade-offs inte bara mellan direkta ekonomiska värden, utan också mellan andra långsiktiga och strategiska värden i projekt. Företaget måste avväga vad som är viktigast: snabb lönsamhet eller långsiktiga strategiska fördelar. Större potentiella ekonomiska värden på projekt är oftast relaterat till högre risker än lägre ekonomiska värden. Ju mer kvantitativa variabler företaget kan använda för att göra trade-offs ju bättre beslutsunderlag.¹¹⁶

Logically Correct Reasoning kräver att vi sammanväger de föregående dimensionerna för att fatta ett beslut. Omvärlden är alltför komplex för att företaget ska lita på sin intuition i den beslutsfattande situationen. Finns det en klar logik för beslutsfattandet? Vad säger oss våra ekonomiska modeller? På strategisk beslutsnivå finns inte utrymme för intuition eller känslomässig inblandning i besluten, här handlar det om att vara strikt logisk och objektiv.¹¹⁷

Commitment to action gör beslut till handling. Till och med det bästa beslutet är verkningslöst om företaget inte handlar enligt beslutet. Här är det viktigt att man undersökt i olika delar av företagets organisation hur människor ställer sig till beslutet., eftersom det är viktigt att få engagemang från alla delar av företaget för att kunna implementera beslutet framgångsrikt. Bästa sättet att uppnå engagemang är att involvera organisationen i de föregående dimensionerna på ett lämpligt sätt, vilket även bidrar till att stärka dimensionen *Meaningful, reliable information*.¹¹⁸

2.10.5 Mätning av besluts kvaliteten

Matheson & Matheson hävdar att ”om du kan mäta det, då kan du hantera det”. Således, om vi kan mäta beslutsprocessens kvalitet, besluts kvaliteten, så kan vi hantera beslutsprocessen. För att mäta besluts kvaliteten använder de sig av de sex

¹¹⁴ Matheson & Matheson (1998), s. 24

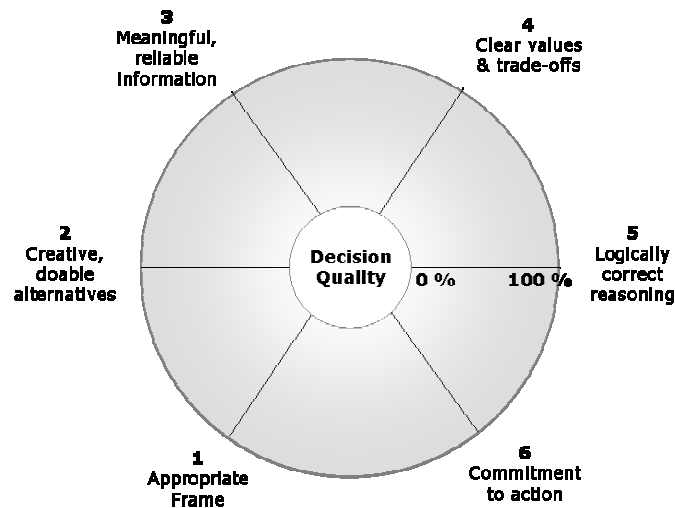
¹¹⁵ Raghunathan (1999), s. 1

¹¹⁶ Matheson & Matheson (1998), s. 25

¹¹⁷ Matheson & Matheson (1998), s. 26

¹¹⁸ Matheson & Matheson (1998), s. 26

dimensionerna i Decision Quality Chain som ett spindeldiagram. Detta spindeldiagram är återgivet i figur 2.9.5.1.



Figur 2.9.5.1: The Decision Quality Spider Diagram

Genom att mäta de sex dimensionernas kvalitet kan företaget få en kortare återkoppling, nämligen under tiden de fattar beslutet. Genom att mäta kvaliteten på beslutsprocessen kan företaget också finna den svagaste dimensionen och fokusera sitt arbete på denna, för att höja den totala besluts kvaliteten. Matheson & Matheson (1998) har i sitt spindeldiagram definierat besluts kvaliteten i ett intervall från 0 % till 100 %. Diagrammet kan användas efter ett beslut är fattat för att kontrollera besluts kvaliteten i efterhand, eller användas kontinuerligt under beslutsprocessen. Förbättring av besluts kvaliteten kan alltid göras, genom att till exempel tillfråga fler människor om deras syn på problemet (Appropriate frame) eller genom att eftersöka mer information (Meaningful, reliable information). Men dessa åtgärder är bara lönsamma till en viss gräns. När åtgärdernas kostnad överstiger den vinst vi gör genom att förbättra besluts kvaliteten, är företaget inte längre kostnadseffektivt och företaget har nått den övre gränsen 100 %. Spindeldiagrammet i Decision Quality Chain kan användas på flera nivåer i företaget: teknologistrategi, portföljstrategi och projektstrategi.¹¹⁹

Matheson & Matheson förespråkar regelbunden självgranskning av företaget för att kontrollera besluts kvaliteten. De förespråkar att företaget ska kontrollera besluts kvaliteten för varje specifikt beslut för att kunna analysera resultaten och stegvis förbättra. De menar att de stora utmaningarna för att förbättra besluts kvaliteten uppkommer då förbättring kräver förändringar i företagskulturen.¹²⁰

¹¹⁹ Matheson & Matheson (1998), s 28-29

¹²⁰ Matheson & Matheson (1998), s. 28-29

2.11 FÖRBÄTTRA BESLUTSKVALITETEN I STRATEGISKA BESLUT

Matheson & Matheson gör gällande att R&D beslut inte enbart kan förbättras genom rutiner utan att beslutsfattandet måste ses som en *process* som upptar information och idéer från olika nivåer i organisationen, och inte bara från de som faktiskt ska fatta beslutet.¹²¹ Hur arbetar då de företag som lyckas bäst med sina R&D beslut? Matheson & Matheson gjorde tillsammans med *R&D Decision Quality Association* en flerårig omfattande jämförande undersökning för att hitta svaret. Benchmarking använts kontinuerligt för att hitta de ”rutiner” som gör att företag presterar bättre jämfört med andra. Vid genomförandet av undersökningen var detta den enda undersökning någonsin genomförd enligt Matheson & Matheson. Deras resultat pekar på att det finns ett antal ”best practises” för de företag som lyckas bäst i sina R&D beslut, och dessa best practises visade sig hålla i samtliga undersökta industrier och företag.

2.11.1 Nine Principles

Organisatoriska och kulturella faktorer på företaget ligger till grund för vilka möjligheter som finns att i praktiken implementera best practises vad gäller ett framgångsrikt innovationsföretagande. Detta underlag för besluts kvalitet består enligt Matheson & Matheson av ett antal principer, *Organizational Principles*, som under ytan i företagets organisation skapar de förutsättningar som måste finnas för att skapa hög besluts kvalitet i R&D beslut. Precis som vår förmåga att läsa och förstå en text styr vår inlärning av textens innehåll, styr vår *grad av skicklighet* i organisationen i vilken grad vi kan implementera best practises. Matheson & Matheson har genom sina studier på företag kommit fram till att det finns nio *organizational principles* som kan appliceras på alla företag vars framgång styrs av innovation, forskning, teknologi eller förnyelse av företaget. De menar att för att kunna ta högkvalitativa beslut inom dessa områden, måste dessa nio *organizational principles* finnas på plats.¹²²

Value Creation Culture syftar på att organisationen tydligt arbetar gemensamt mot ett värdeskapande för kunden. Alla företag har ett gemensamt mål, och det är just att skapa värde för kunden. Att skapa mer värde är ett kraftfullt argument i alla förändringsarbeten, som sträcker sig över hinder som stränga budgetar, motvilja till förändring inom organisationen, funktionella barriärer, etc. I en värdeskapande kultur ser varje medarbetare sitt ultimata mål som att skapa värde för kunden, och förstår att detta ska styra förändringar i företaget.¹²³ Även Lagerkvist betonar betydelsen av att organisationen förstår syftet med besluten och att de ser de framtida möjligheterna.¹²⁴

Creating Alternatives syftar som tidigare nämnts i denna rapport på att inga beslut egentligen kan fattas utan att det finns ett antal goda alternativ att välja mellan, och att beslutet fattas genom att välja det bästa alternativet. Matheson &

¹²¹ Matheson & Matheson (1998), s

¹²² Matheson & Matheson (1998), s. 96

¹²³ Matheson & Matheson (1998), s. 112

¹²⁴ Lagerkvist (1996), s. 53

Matheson menar att inga strategiska beslut bör fattas innan ett antal likvärdiga alternativ har skapats och utvärderats. Alla medarbetare som har kontakt med beslutsprocessen skapar alternativ för beslutsunderlaget och anstränger sig för att vara kreativa. I organisationen är kreativitet välkommet och ingen tillåts döma alternativ innan de är objektivt utvärderade.¹²⁵

Continual Learning syftar på att värdeskapande sker i samspel med förändringar i omvärlden. Kontinuerligt lärande handlar om att organisationen ständigt lär sig vad det är som skapar värde för kunden. Organisationen är positiv till lärande och applicerar den nya kunskapen. Förändringar i organisationen ses som viktigt och vinstgivande. Detta kräver att företaget satsar formella resurser för hela organisationens lärande.¹²⁶

Embracing Uncertainty syftar till att den osäkerhet som ständigt finns med i R&D beslut, ska förstås, kommuniceras och hanteras och får absolut inte undvikas. Organisationen förstår att R&D beslut kan kontrolleras, men ofta inte resultatet av dem. Medarbetarna förstår osäkerheten inom deras specifika område, och uttrycker den i form av möjligheter och sannolikheter. Beslutsprocessen kräver en explicit undersökning vad gäller risk och ROI (return of investment).. System implementeras för att värdera risk.¹²⁷

Outside-In Strategic Perspective syftar på att företaget förstår dynamiken i omvärlden och hur det påverkar företagets egna beslut. Detta perspektiv används i alla strategiska beslut på alla nivåer. Medarbetarna kan se bortom sin egen situation och kan se omvärlden inkluderande den aktuella branschen och kunder, och hur detta påverkar företagets strategi. Information från omvärlden söks kontinuerlig och används vid fattande av beslut.¹²⁸

Systems Thinking syftar på att organisationen tänker i orsak-och-verkan samband och identifierar återkopplingar och nyckelfaktorer för orsak-och-verkan systemet. Medarbetarna förstår att de är delaktiga i ett större system, och vilken inverkan de har på systemet. Beslutsfattare ger medarbetarna möjlighet att ge hela sitt perspektiv på varje aktuellt beslut som företaget ska fatta, eftersom de ingår som en del i hela systemet. Formella modeller och känslighetsanalys används för att förstå orsak-och-verkan samband.¹²⁹

Open information flow syftar på att all information i företaget är tillgängliga för alla medarbetare som vill ta del av den, vilket innebär att information delas över funktionella barriärer. Medarbetare delar gärna med sig av information och anser det viktigt att lära vad de själva vet till andra i företaget. Informationen är regelbundet framtagen, delad och applicerad. Formella kanaler för informationsdelning finns tex. nyhetsbrev, e-mail, intranät, work shops, etc.¹³⁰

¹²⁵ Matheson & Matheson (1998), s. 116

¹²⁶ Matheson & Matheson (1998), s. 119

¹²⁷ Matheson & Matheson (1998), s. 123

¹²⁸ Matheson & Matheson (1998), s. 132

¹²⁹ Matheson & Matheson (1998), s. 136

¹³⁰ Matheson & Matheson (1998), s. 141

Elignment and Empowerment syftar på att organisationens styrs genom en gemensam förståelse för vilka faktorer som styr värdeskapande och medarbetare betros med ansvar för att skapa värde. Medarbetarna förstår sin roll i företagets värdeskapande processer och känner sig bemyndigade att utföra sina uppgifter och tar ansvar för sina handlingar i företaget. Medarbetare deltar i beslutsprocessen och förändring kommuniceras horisontellt och vertikalt för att anpassa organisationen till förändring. En beslutshierarki kartlägger beslut på flera olika nivåer i företaget och skapar koordinerade strategiska agendor på varje nivå.¹³¹

Diciplined Decision Making syftar på att företaget har en disciplinerad process för att fatta beslut, där rätt personer engageras, information delas och används och företaget väljer rätt alternativ. Medarbetare förstår beslutsprocessens värde och skapar den rätta processen för att angripa strategiska beslut. Beslutsprocessen appliceras på beslut på alla nivåer: teknologistrategi, portföljstrategi och projektnivå. Processexpertis och analytisk expertis finns ständigt tillgänglig för att stödja beslutsprocessen. En formell beslutsprocess säkrar att samtliga beslut övervägs på bästa sätt.¹³²

¹³¹ Matheson & Matheson (1998), s. 146

¹³² Matheson & Matheson (1998), s. 154

3 PROCESSBASERAD VERKSAMHETSUTVECKLING

För att kunna applicera en modell som Dialogue Decision Process, eller en annan liknande modell för strategiska beslut i produktutveckling, på ett företag, krävs förutom kunskap om besluts kvalitet, vilka faktorer som påverkar denna och hur man kan förbättra besluts kvaliteten, en viss kunskap inom området för processbaserad verksamhetsutveckling. Detta kapitel redogör för grundläggande begrepp vad gäller teori om processer.

Processbaserad verksamhetsutveckling innebär allt från att ”skapa medvetande om problem och möjligheter, via identifiering, kartläggning, mätning, analys och utveckling av processer, till hur man möter morgondagens utmaningar i en kundfokuserad verksamhet.”¹³³ Processbaserad verksamhetsutveckling tar företaget från en viss grad av funktionsorientering till en viss grad av processorientering.

3.1 GRUNDLÄGGANDE BEGREPP OCH TEORI

Innan man kan ta sig för processutveckling finns ett behov av att definiera och förstå vad en process är. Enligt Ljungberg & Larsson¹³⁴ kan man definiera enligt följande: ”En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera ”objekt in” till ”objekt ut”, från identifiering till tillfredsställelse av kundens behov.” Denna definition tydliggör kundens centrala roll i en process, och belyser även behovet av information och resurser för att processen ska kunna skapa ett resultat. Enligt Ljungberg & Larsson¹³⁵ är definitionen av processen viktig, eftersom den anger organisationens syn på processarbetet, vad som inkluderas respektive exkluderas, vilka metoder som används och vilket resultat processen ger. Processen i sig kan indelas i delprocesser där varje sådan inbegriper ett antal samlade aktiviteter.

Huvudprocesser, stödprocesser & ledningsprocesser

Processer indelas enligt Ljungberg & Larsson¹³⁶ i tre huvudgrupper: *huvudprocesser*, *ledningsprocesser* och *stödprocesser*. Enligt Ljungberg & Larsson finns det inte någon bra och entydig definition av vad en huvudprocess är, men exempelvis kan definitionen vara: ”Processer som realiserar affärs-/verksamhetsidén.” eller ”Processer som tillsammans bildar ett system som utgör grunden för verksamheten. Om en tas bort faller verksamheten”. En huvudprocesskarta skapas för att visa verksamhetens helhetsbild, för att skapa förståelse för vilka processer som är mest betydelsefulla för verksamheten och för att klargöra hur delarna samverkar för att skapa en helhet. Ett exempel på en huvudprocesskarta kan ses i figur 3.1.1¹³⁷.

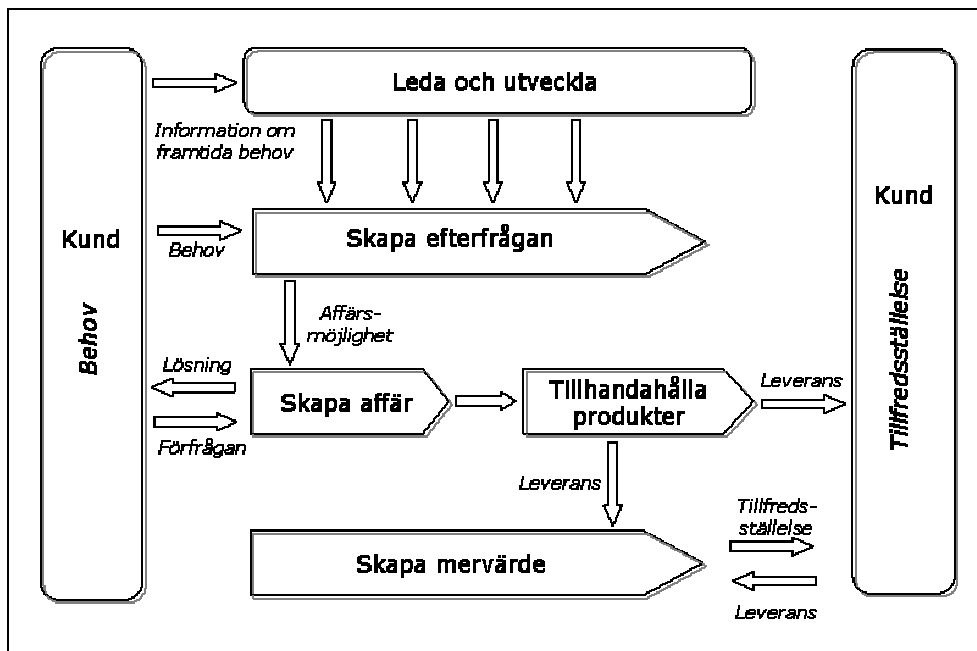
¹³³ Ljungberg & Larsson (2001), baksidan av boken

¹³⁴ Ljungberg & Larsson (2001), s. 44

¹³⁵ Ljungberg & Larsson (2001), s. 46

¹³⁶ Ljungberg & Larsson (2001), s. 184

¹³⁷ Ljungberg, & Larsson (2001), s. 86



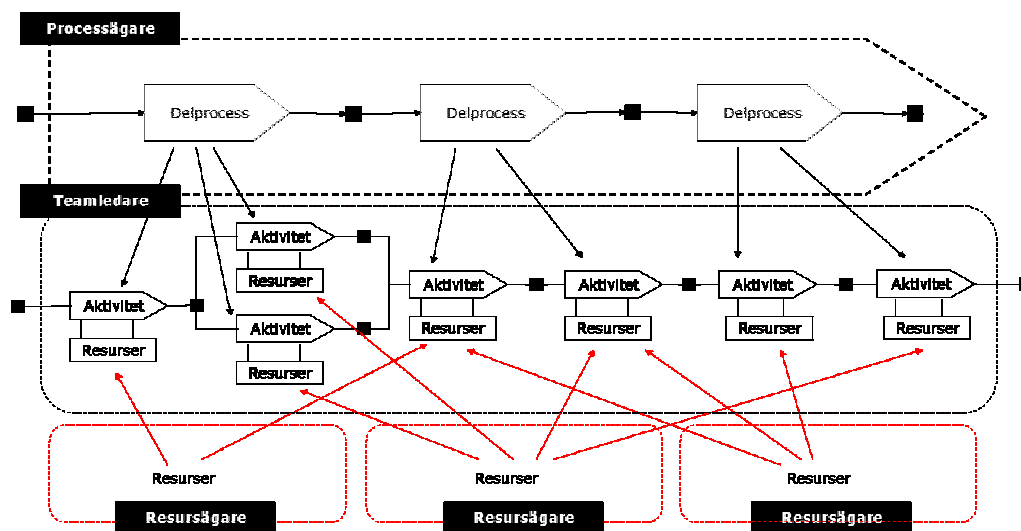
Figur 3.1.1: Exempel på en huvudprocesskarta

Stödprocesser är processer som behövs för att organisationen i sin helhet ska fungera men om ändå inte kan betecknas som kritiska för företagets framgång. Ledningsprocessen består av att fastställa väg för hur organisationen ska utvecklas, att tydliggöra och motivera valet av utveckling, att skapa förutsättningar för att utvecklingen kan genomföras och att följa upp och korrigera den utveckling som har skett.¹³⁸

Processägare, resursägare och teamledare

Att leda processorganisationen skiljer sig mycket från att leda en funktionsbaserad organisation eftersom rollerna är mer komplexa. En process leds av processägare, resursägare och teamledare. En övergripande bild av principiell rollfördelning i en processorganisation illustreras i figur 3.1.2 och rollfördelningen förklaras närmare nedan.

¹³⁸ Ljungberg & Larsson (2001), s. 184-187



Figur 3.1.2: Principiell rollfördelning i processorganisationen

Processägaren är expert på processer och har ett personligt ansvar för processen i sin helhet, att strukturellt och värdemässigt koordinera processens aktiviteter, att undvika suboptimering, att skapa mål för processen samt styra utvecklingen av processen.¹³⁹ Till sin hjälp har processägaren ofta ett processteam, som består av representanter från viktiga delar av processen.¹⁴⁰ Processägaren ansvarar för att processen är *ändamålsenlig*, dvs. att den uppfyller de mål som den är sagd att uppfylla, att den är *effektiv*, dvs. att resurser används på rätt sätt för att optimera resultatet. Processägaren ansvarar även för att processen är *flexibel*, dvs. exempelvis processens förmåga att använda nya resurser, att ändra start- och slutpunkt och att hantera förändringar i kundbehovet. Processägaren har även ansvar för att koordinera processens strategi med företagets övergripande strategi, något som är viktigt.¹⁴¹

Resursägaren ska tillhandla hålla medarbetare och andra resurser som stödjer processens syfte och mål. Enligt Ljungberg & Larsson är rollen resursägare intimt förknippat med begrepp som medarbetare, kunskap, kompetens, lärande och lärande organisation, vilket gör att även denna roll har en stor strategisk betydelse. Ett av resursägarens främsta ansvar är att ta vara på företagets kärnkompetens om att utveckla den.¹⁴² Resursägarens uppgifter kan också delas in i arbete på olika nivåer i företaget. På den strategiska nivån är det just arbetet med kärnkompetensen som avses: resursägaren ser till nuvarande och framtida kompetensbehov och därmed också till nuvarande och framtida personalbehov.¹⁴³

¹³⁹ Ljungberg & Larsson (2001), s. 131

¹⁴⁰ Ljungberg & Larsson (2001), s. 133

¹⁴¹ Ljungberg, & Larsson (2001), s. 135-154

¹⁴² Ljungberg & Larsson (2001), s. 157-159

¹⁴³ Ljungberg & Larsson (2001), s. 162

Kompetenscenter är ett sätt att skilja på personens fysiska placering i organisation och dennes organisatoriska hemvist. Det fysiska arbetet utförs i processen, medan kompetensutveckling sker i ett kompetenscenter. Kompetenscentret kan ses som en kompetenspool, utifrån vilken kompetens fördelas till processerna. I kompetenscentret stötts, utvecklas och utbildas personal för att kunna arbeta så bra som möjligt i processerna.¹⁴⁴

Teamledaren är den person som ska använda den process som processägaren tillhandahåller och de resurser som resursägaren tillhandahåller för att skapa processens resultat. Teamledarens uppgifter kan enligt Ljungberg & Larsson indelas i tre huvudkategorier: att utforma teamet, att leda och utveckla teamet samt att bidra till individuell och kollektiv kompetensutveckling.¹⁴⁵

Medarbetaren får också ett nytt sätt att arbeta i processorganisationen. Det tillkommer vissa nya förväntningar på medarbetaren, som är förknippade med att "tänka horisontellt". Förändringarna i arbetet kan tex. innebära att man arbetar ofta i olika projektgrupper och byter arbetsgrupp då och då, lär sig nya specialiteter som tidigare endast behärskades av funktionella experter och att man ständigt kommunicerar med kunder och leverantörer.¹⁴⁶

3.2 ATT GENOMFÖRA PROCESSKARTLÄGGNING

Den metod som nedan presenteras för processkartläggning har använts som underlag vid genomförandet av fokusgruppsmöten för utveckling av beslutsprocessen.

3.2.1 Processkartläggning

Processkartläggningen kan ske enligt flera olika modeller och Ljungberg & Larsson beskriver några av dessa. De som tas upp i detta kapitel är "walk through", "virtuell walk through", kartläggningsteam och processdesign.

Walk through innebär att en eller flera personer som är ansvariga för kartläggningen promenerar genom processen och intervjuar de som arbetar i processen. Processen illustreras sedan av de som är ansvariga för kartläggningen.

Virtuell walk through är ett annat alternativ till processkartläggning där representanter från hela processen samlas och beskriver var sin del av processen. En kartläggningsansvarig leder mötet och ställer frågor till deltagarna. Detta tillvägagångssätt har fördelen att fler personer får möjlighet att förstå helheten i processen.

Genom att skapa **kartläggningssteam** av några som arbetar i processen, får dessa själva ansvara för kartläggningen. Detta kräver dock att fler personer blir insatta i kartläggningsmetodiken. Den främsta fördelen av att kartlägga processen på detta sätt är att kartläggningsteamet inte bara producerar en processkarta utan också får en djup förståelse för hur processen fungerar.

¹⁴⁴ Ljungberg & Larsson (2001), s. 162

¹⁴⁵ Ljungberg & Larsson (2001), s. 163-164

¹⁴⁶ Ljungberg & Larsson (2001), s. 175-176

Den sista metoden som beskrivs här är processdesign. Processdesign används när det inte finns någon formell process att kartlägga.

Definiera syftet med processen och dess start- och slutpunkt. Innan själva kartläggningsarbetet börjar är det viktigt att fastställa processens gränser mot omgivningen – exakt vilken process ska kartläggas? Detta görs enklast genom att identifiera processens syfte och dess objekt in och objekt ut.

Brainstorma fram processens alla eventuella aktiviteter och skriv ned dem på Post-it lappar. Detta är ett bra sätt att få en grundläggande förståelse för hur processen kan se ut.

Arrangera aktiviteterna i rätt ordning. Aktiviteterna placeras i ordning. Om man använder Post-it lappar är detta enkelt. Man ändrar tills man är överens om i vilken ordning aktiviteterna finns.

Slå ihop och lägg till aktiviteter. När man ordnat aktiviteterna brukar det bli uppenbart att vissa aktiviteter beskriver ungefär samma sak eller att vissa aktiviteter saknas. Vissa aktiviteter kan då slås ihop och vissa kan få nya bättre namn.

Definiera objekt in och objekt ut till varje aktivitet. När varje aktivitet identifierats kan man identifiera respektive aktivitets objekt in och objekt ut.

Se till att alla aktiviteter hänger ihop via objekten. Att koppla aktiviteterna till varandra genom objekten ger möjlighet att se huruvida det saknas någon aktivitet eller om man skapat parallella flöden.

Kontrollera att aktiviteterna ligger på en gemensam och ”riktig” detaljeringsnivå och att de har ändamålsenliga namn. Här bör man kontrollera att aktiviteterna har godtagbara namn och att hela processkartan ligger på samma detaljeringsnivå.

Korrigerar tills en tillfredsställande beskrivning av processen erhålls. Slutligen studerar man kartan för att se så att den är en korrekt beskrivning av verkligheten.

4 METOD

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en grundläggande förståelse för hur metodiken i examensarbetet påverkar resultatet av studien. De metoder som använts beskrivs först utifrån en tidsaxel, och metodologiska begrepp och normer motiveras sedan utifrån beskrivningen av de metoder som använts.

Metodikerna kan ses som en vägkarta som forskaren följer i sitt arbete och en kritisk funktion som värderar resultatet av forskarens studie¹⁴⁷. Oavsett vilken vetenskaplig undersökning som ska genomföras måste de metoder som används vid undersökningen sträva efter att ge ett rättfärdigt resultat. Detta motiverar en beskrivning av metodologi och en förståelse för *utbudet av metoder och valet av metoder*, före en vetenskaplig undersöknings början.

4.1 REFLEKTIONER ÖVER EXAMENSARBETARENS ROLLSAMMANSÄTTNING

Att uppehålla det kritiska och akademiska perspektiv som krävs för att producera ett relevant bidrag till vetenskapen, förutsätter att forskaren ifrågasätter och främst är medveten om en specifik rollsammansättning som innehåller mer än den akademiska synvinkeln och hur detta påverkar arbetet. Det finns annars risk för att studiens resultat karakteriseras allt för mycket av en påverkan från fallstudiens miljö.

Examensarbetets karaktär som ur Sigma nBiT:s perspektiv ett internt projekt har inneburit att examensarbetarens roll dels innehållit en kritiskt och akademiskt förhållningssätt för att skapa ett bra bidrag till den akademiska vetenskapen om det valda ämnet, och dels en projektledarroll som innefattar ansvar för det interna projektet och som mer karakteriserats av en medarbetarroll, med en extern synvinkel.

Svårigheten i den rollsammansättning som examensarbetet inneburit har varit att skilja på externt och internt perspektiv i de frågeställningar som uppkommit och att på rätt sätt sammanföra dessa till ett underlag för ett relevant resultat. Båda perspektiven har varit en förutsättning för examensarbetets framgång, eftersom internt utvecklingsarbete som leds av en extern individ innebär att det externa perspektivet bidrar till *värdering och granskning* av företagets mekanismer och att det interna perspektivet som färgas av en förståelse av företagets interna förmågor bidrar till *etablerbarheten* av resultatet av studien. Förutsättningen för framgång i examensarbetet har varit att kontinuerligt behålla en akademiskt kritisk inställning till fallföretaget, och samtidigt skapa goda och givande relationer till företagets medarbetare och förutsättningar för att extrahera nödvändig information och för etablerbarheten av processen.

¹⁴⁷ Pålsson Syll (2001), s. 12

4.2 TRE FASER I STUDIEN OCH DESS METODER

Studien kan ses i perspektivet av tre faser: en förstudie, genomförande och utvärdering. Förstudien är skapandet av en teoretisk och en empirisk referensram för studiens genomförande: insamling och analys av teoretisk och empirisk information som krävs för studiens genomförande. Genomförandet består av den praktiska utformningen av beslutsprocessen för tjänsteutveckling och utvärderingen består av en analys av det resultat som getts under genomförandet och av det faktiska genomförandets tillvägagångssätt.

Förstudie

Under förstudien har individuella intervjuer, fokusgruppsmöten och dokumentanalyser och även informella samtal utförts för att skapa ett empiriskt underlag för genomförandet. Litteraturstudier, expertintervjuer och diskussioner med handledare vid Lunds Tekniska Högskola (LTH) har genomförts för att skapa en relevant teoretisk referensram.

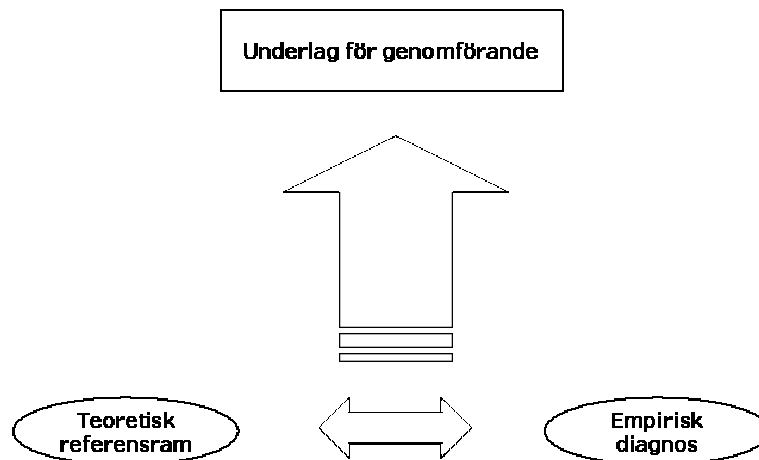
Empirisk referensram

De *individuella intervjuerna* har syftat till att ta fram grundläggande information om Sigma nBiT:s tjänsteutvecklingen i dagsläget och till att i viss mån förstå de mekanismer som styr företaget internt. *Fokusgruppsmöten* med en konsultgrupp samt ledningsgruppen på Sigma nBiT har fungerat både som verifiering av den information som getts vid de individuella intervjuerna, för diskussion kring ett visst tema, och som extraherande av ytterligare information. *Dokumentanalyser* har utförts på befintlig affärsplan och av den dokumentation som funnits av företagets etablerade processer. *Informella samtal* på tex. lunchraster har förts kontinuerligt genom hela studien och har syftat till att på ett ledigt sätt extrahera information om Sigma nBiT:s förutsättningar för genomförandet.

Teoretisk referensram

Litteraturstudier har varit den främsta metoden för att ta fram den teoretiska referensramen. *Expertintervjuer* med spetskompetens inom processbaserad verksamhetsutveckling och business intelligence har syftat till att få information om hur dessa specifika ämnesområden kan appliceras i studien. *Diskussioner med handledare* på LTH har genomförts för att säkra valet av studerad litteratur och för att diskutera hur den teoretiska och den empiriska referensramen kan samverka för att skapa ett underlag för genomförandet av processutvecklingen.

I figur 4.2.1 föreslå hur den empiriska förstudien av Sigma nBiT och den teoretiska referensramen samverkar iterativt och bildar ett underlag för genomförandefasen.



Figur 4.2.1 Samverkan mellan teoretisk och empirisk referensram

Genomförande

Under genomförandefasen har *fortsatta fokusgruppsmöten* med konsultgruppen respektive ledningsgruppen och *individuell intervju med VD* för Sigma nBiT genomförts för att genomföra utformningen av den nya processen. Fokusgruppsmöten har syftat till att tillsammans med konsulter från varje affärsområde utforma processen, respektive att få ledningens perspektiv på resultatet. Viss konkretisering och utveckling av resultat har skett mellan fokusgruppsmöten utifrån den information som tagits fram under möten. Fokusgruppsmöten har skett iterativt, där examensarbetaren har agerat moderator och även kunskapsöverförare av ämnesspecifik teoretisk kunskap. Kunskapsutbyte och gemensamt skapande och kreativitet har utgjort fokusgruppsmötenas karaktär. Varje fokusgruppsmöte har förberetts med agenda och material som skickats ut i förhand till deltagarna. Varje möte har kvalitetskontrollerats genom att moderatorn haft ansvar för att tillse att adekvat resultat uppnåtts. Sammanfattningen av fokusgruppsmötenas resultat har delgivits alla deltagare för att ytterligare verifiera resultatets riktighet.

Utvärderingsfas

Utvärderingsfasen har syftat till att reflektera över det utförda arbetet på Sigma nBiT i relation till den teoretiska referensram som utvecklats. Utvärderingsfasen har bestått av den *akademiska analys* av förstudiens och genomförandefasens resultat som redovisas i kapitel 6, samt den *utvärdering av fokusgruppsmöten* och projektet i sin helhet som gjorts av fokusgruppen med konsulter för att på ett enkelt sätt mäta tjänstekvaliteten på den tjänst som utförts av examensarbetaren för Sigma nBiT.

4.3 OBJEKTIV BESKRIVNING AV VERKLIGHETEN

En lämplig introduktion till beskrivning av materialinsamling och metodologiska normer är att ställa sig frågan: Finns det ett objektiva och rättfärdigt sätt att beskriva teorier och verkligheten? Pålsson Syll hävdar att redan när forskaren gör sitt val av vilka teorier och modeller som ska presenteras i avhandlingen gör

forskaren en subjektiv bedömning av vilka teorier och modeller som är betydelsefulla. Än svårare är det att beskriva dessa teorier och modeller objektivt.¹⁴⁸ I anslutning till denna diskussion finns två begrepp: *positiv vetenskap* och *normativ vetenskap*. Den positiva vetenskapen är objektiv och värderingsfri, medan den normativa färgas av våra egna värderingar i beskrivningen av teorin och verkligheten. Vissa ekonomer hävdar att det finns vattentäta skott mellan dessa två typer av vetenskap¹⁴⁹. Med denna bakgrund kan forskaren ta sig an att arbeta för att skapa sig en så objektiv och opartisk bild av verkligheten som möjligt. Strävan i denna studie har varit att genom att underbygga de metodologiska normerna kontrollera studiens opartiskhet och detta har främst skett genom att diskutera examensarbetets genomförande med handledare vid LTH.

4.4 MATERIALINSAMLING

Insamling av material sker för att skapa en informationsgrund för studien, först teoretisk och sedan empirisk. Man skiljer på data som insamlats för en specifik studie: *primärdata*, och data som tidigare insamlats: *sekundärdata*.

Primärdata

Primärdata kan vara information från *intervjuer* och *observationer*, och ibland även från dokumentanalyser och innehållsanalyser.¹⁵⁰ Patel & Davidsson delar intervjuer i fyra typer, baserat på grad av standardisering och strukturering. Figur 4.4.1 är en illustration av olika intervjutyper. Struktureringen avser i vilken mån respondenten ges svarsutrymme. Standardisering baseras på frågornas utformning och inbördes ordning. Vid låg eller ingen standardisering formuleras frågorna under intervjun och respondenten får styra ordningsföljden.¹⁵¹

	Hög grad av strukturering	Låg grad av strukturering
Hög grad av standardisering	Intervjuer där en kvantitativ analys av resultatet ska göras	Intervjuer med öppna frågor
Låg grad av standardisering	Fokuserade intervjuer	Intervjuer där en kvalitativ analys av resultatet ska göras

Figur 4.4.1: Olika intervjutyper

Intervjuer kan ge olika kvalitativa data och dessa data baseras på vilken typ av frågor som ställs till intervjuobjektet. Dessa frågor indelas av Svenning i tre slag:¹⁵²

Faktafrågor kan delas in i två kategorier: individuella och kollektiva. Individuella frågor kan röra en individs specifika arbetsuppgifter i

¹⁴⁸ Pålsson Syll (2001), s. 8

¹⁴⁹ Pålsson Syll (2001), s. 8

¹⁵⁰ Svenning (1999), s. 94

¹⁵¹ Patel & Davidsson (1994), s. 62

¹⁵² Svenning (1999), s. 107

organisationen. Kollektiva faktafrågor ger information om händelser som rör fler än en individ i organisationen, tex. tidsordning på händelser som sker i en process. Som princip menar Svenning att den information som kan sökas genom dokument ska sökas där istället för genom intervjuer, eftersom det är en säkrare informationskälla än intervjuer.

Bedömningsfrågor behandlar hur intervjuobjektet bedömer en viss situation eller händelseförlopp.

Värderingsfrågor behandlar hur intervjuobjektet värderar olika händelser och situationer.

Denna studies primärdata

Denna studies primärdata består av information från individuella intervjuer, fokusgruppsmöten och informella samtal. Dessa metoder redogörs för i stycket *Denna studies kvalitativa metoder*.

All primärdata som identifierats under studiens gång har kontinuerligt protokollförts för att kunna användas i arbetet.

Sekundärdata

Sekundärdata kan tex. vara offentligt material eller material skapat vid ett tidigare forskningsprojekt. Vad gäller sekundärdata skiljer man på material som är mer eller mindre tillgängligt utan bearbetning (tex. statistik) och material som behöver bearbetas (t.ex. mötesprotokoll).

Denna studies sekundärdata

Denna studies sekundärdata består av resultatet av dokumentanalyser av Sigma nBIT:s redan befintliga processer och affärsplan. Dessa primärdata har gett information om verksamheten i dagsläget och historiskt.

4.5 METODOLOGISKA NORMER

I detta kapitel beskrivs de metodologiska normer som examensarbetet är baserat på.

4.5.1 Metodansats

Man skiljer på tre metodansatser: induktiv, deduktiv och abduktiv. En induktiv ansats börjar med en iakttagelse av verkligheten, en frågeställning som uppstår därur och ett resulterande behov av att behandla denna fråga ur verkligheten med teori. En deduktiv ansats börjar med motsatsen – ett spännande teoretiskt område som man vill bepröva och bekräfta på ett verkligt/praktiskt område.¹⁵³ En abduktiv ansats är en förening mellan de två ovan nämnda ansatserna.

Denna studies metodansats

Denna studies metodansats har varit *abduktiv*. Ursprungligen skapades idén om examensarbetet ur ett teoretiskt material, men ansatsen i studien har delvis också varit induktiv, genom att den empiriska studien har lett till att ytterligare behov

¹⁵³ Reinecke & Jørgensen (2000), s. 160

och frågeställningar identifierats på fallföretaget och att dessa områden behandlats med hjälp av en utökad teoretisk referensram.

4.5.2 Kvalitativ och kvantitativ data

Undersökningar skiljer sig åt beroende på vilken slags grundläggande information den innefattar: både vad gäller teoretisk och empirisk information. Informationen kan vara kvantitativ eller kvalitativ. Därav använder vi oss antingen av en kvantitativ eller kvalitativ grund för projektet.

Kvalitativ data

Kvalitativ data är mjukdata. Kvalitativa data mäter mer sensibelt det vi avser att mäta; Svenning menar att informationen tex. svarar på frågorna ”varför?” och ”hur?”¹⁵⁴. Kvalitativa data kan komma från intervjuer, tolkning av texter etc. och exemplifierar problem snarare än generaliserar dem. En kvalitativ analys utförs ofta på ett mindre material, än vid kvantitativ analys, eftersom det är omöjligt att göra statistiska beräkningar på ett litet material.

Denna studies kvalitativa data

I denna studie har den teoretiska referensramen utvecklats genom litteraturstudier och expertintervjuer. Individuella intervjuer, fokusgruppsmöten, informella samtal samt dokumentanalyser har utgjort den empiriska grunden. Inga svåråtkomliga data har funnits.

Kvalitativa metoder

Det finns ett antal kvalitativa metoder som är relevanta att behandla i denna rapport.

Djupintervjuer är den vanligaste av metoderna för att skapa en kvalitativ informationsgrund. Djupintervjuer innebär öppna intervjuer, där syftet är att till fullo förstå intervjuobjektets perspektiv och information, utan att använda förtryckta formulär.

Observationer kan vara antingen observatörsbaserade eller deltagarbaserade. I en deltagarbaserad observation kan deltagandet vara mer eller mindre dolt för undersökningsobjekten.¹⁵⁵

Work shops innebär att forskaren samlar flera personer i en grupp, där forskaren tillsammans med gruppen arbetar med den kvalitativa informationen. Detta kan utföras som del i metodtriangulering för att bekräfta tidigare framtagen kvalitativ data, eller som första framtagning av kvalitativ data.

Fokusgruppsmöten är en form av gruppintervju där ett givet ämne diskuteras; ämnet väljs av forskaren som leder samtalet i form av *moderator*. Någon typ av stimuli ges deltagarna som tex. kan vara bilder eller tematiska frågor. Syftet är att moderatorns egna insatser ska vara minimala och ska ge deltagarna utrymme att komma med frågor och ge respons på varandras

¹⁵⁴ Svenning (1999), s 68

¹⁵⁵ Svenning (1999), s 82

inlägg. En fördel med denna metod är att deltagarnas interaktion främst är med varandra och inte med moderatorn och att deltagarna har möjlighet att ta upp sakfrågor som de själva anser viktiga.¹⁵⁶

Svåråtkomliga data kan vara data som forskaren inte har tillgång till eftersom informationen är stängd för utomstående eller information som forskaren själv skulle påverka så mycket i en speciell situation att resultaten inte blir tillförlitliga. I denna situation måste forskaren överlåta informationsinsamlingen till någon annan som har bättre tillgång, men som kanske inte är forskarutbildad. För att överlåta informationsinsamlingen till någon annan part kan det vara lämpligt att utforma något slags uppsamlingsverktyg för informationen.¹⁵⁷

Denna studies kvalitativa metoder

Intervjuerna har genomförts med respektive affärsområdesansvarig, under förstudien och med två kunder under genomförandet. Affärsområdesansvariga har intervjuats för att kartlägga affärsområdesspecifika förutsättningar för examensarbetets genomförande. De två kunder som har intervjuats under genomförandet, har valts ut genom att tillfråga samtliga affärsområdesansvariga, varav två av dessa valt ut en kund var. Det faktum att affärsområdesansvariga i detta fall valt intervjuobjekt påverkar *validiteten* och *generaliserbarheten*, se kapitel 4.5.3. Intervjuerna har enligt definitionen i kapitel 4.4 varit *Intervjuer med öppna frågor*. Valet av intervjutyp har baserats på att frågorna som tagits upp existerar i ett större sammanhang på företaget med många påverkande faktorer och att öppna frågor då ger möjligheten att förstå helhetsperspektivet som varje intervjuobjekt vardagligt arbetar i. Samtliga tre typer av intervjufrågor: faktafrågor, bedömningsfrågor och värderingsfrågor, har använts i intervjuerna.

Fokusgruppsmöten har letts av examensarbetaren, och i sitt upplägg gynnat spontanitet och kreativitet. Fokusgruppsmöten har genomförts med två olika grupper: en grupp med en konsult från varje affärsområde samt en grupp innefattande ledningsgruppen på fallföretaget. *Deltagarna* i fokusgruppen med konsulter har valts ut med avseende på intresse, kompetens och tillgänglighet av respektive affärsområdesansvarig som också ingår i ledningsgruppen. Syftet med dessa fokusgruppsmöten har varit att metoden för utformningen av den nya processen ska gynna etableringen av processen i företaget, dvs. att resultatet av processutvecklingen ska spegla både kvalitet från den teoretiska referensramen och verklighetsanknytning från fallföretaget. Samtliga mötes innehåll och struktur utformades innan start och detta upplevs ha haft en stor betydelse för resultatets kvalitet. Fokusgruppsmötenas upplägg beskrivs kortfattat i kapitel 5.

De *informella samtalen* har syftat till att på ett ledigt sätt erhålla bakgrundsinformation som ökar möjligheten för en framgångsrik etablering av processen, samt att gynna etableringen genom att kommunicera betydelsen av examensarbetets resultat, på ett avslappnat sätt.

¹⁵⁶ VA-rapport 2004:5 Forskares syn på samtal med allmänheten, Vetenskap och Allmänhet

¹⁵⁷ Svenning (1999), s. 83

Analys av kvalitativa data

En kvalitativ analys arbetar med ett mer komplext material och en mer komplex frågeställning än vad en kvantitativ analys gör. I en kvalitativ analys försöker forskaren tränga in i en problematik och utveckla en förståelse för de mekanismer som finns i verklighetens kvalitativa information. Man skulle kunna säga att vi ständigt utför en kvalitativ analys av våra liv och det som händer i omvärlden, men att det vetenskapliga förhållningssättet skapar mer skärpa i analysen.¹⁵⁸

En kvalitativ analys står i direkt förhållande till de begrepp och den teori som ligger till grund för den empiriska undersökningen. Det första steget i en kvalitativ analys är *kodning*. Kodningen innebär att man skapar begreppskategorier för att ”sortera” sina begrepp och öka förståelsen. Kodningen är indelad i tre stadier:

Öppen kodning sker under den första genomläsningen av materialet, t.ex. anteckningar från en intervju. Man söker efter mönster och sammanhang i materialet och de begrepp det innehåller. Namnet öppen kodning hänger ihop med den öppna sinnelag som forskaren har i detta tidiga stadium.

Axiell kodning går djupare. Här använder forskaren begrepp funna i den öppna kodningen och försöker se ett klart sammanhang mellan begreppen.

Selektiv kodning består av att forskaren selektivt söker fall som kan stödja de sammanhang som uppkommit under det föregående stadiet.

Vid en kvalitativ analys bör forskaren anta någon slags strategi för sin analys. All analys går ut på att hitta mönster, och genom någon strategi, ska forskaren ”sortera” sin kvalitativa information. Det finns ett antal metoder för kvalitativ analys¹⁵⁹:

Successiv approximation beskrivs som en cyklisk process som successivt skärper analysen. Den består av de tre kodningsstadierna som nämnts ovan.

Den illustrativa metoden är en metod där man använder empiriska data för att illustrera teorin.

Vid **analytiska jämförelser** arbetar forskaren med att söka regelbundenheter och mönster i det kvalitativa materialet. En analytisk jämförelse kan vara av två slag: *Samstämmighetsmetoden* söker efter likheter i annars olika fall av information. *Olikbetsmetoden* söker olikheter i annars olik material.

Tillhörighetsanalys är främst en etnologisk metod som därför inte tas upp vidare i detta metodkapitel.

Forskaren kan använda **Idealtyper** att sortera verkligheten i renodlade fall. Idealtyper kan t.ex. vara marknaden, kapitalismen, medelsvensson. Denna metod kommer ursprungligen från Max Weber som är en av sociologins förfäder.

¹⁵⁸ Svenning (1999), s 151

¹⁵⁹ Svenning (1999), s. 152

Kulturanalys är en metod som används i kulturella undersökningar och förklaras därför inte vidare i detta metodkapitel.

Risker med kvalitativ analys

En kvalitativ analys bygger ofta på ett mindre material, och som tidigare nämnts söker forskaren ofta att exemplifiera verkligheten genom sin analys. Detta lilla urval och forskarens egen påverkan på analysen, skapar ett antal faror med den kvalitativa analysen. Svenning beskriver ett antal risker med kvalitativ analys som bör beaktas av forskaren¹⁶⁰:

Kronvitnessyndromet är ett vanligt fel i kvalitativa analyser där forskaren låter utsagan från ett eller ett fåtal ”vittnen” från verkligheten stå för den enda sanna tolkningen av verkligheten. I många fall innebär det att forskarens egen analys helt går förlorad. **Urvalsfel** kan också vara ödesdigert för undersökningen eftersom det skapar validitetsproblem.

Intervjuareffekt är den effekt som intervjuaren skapar hos intervjuobjektet genom sin attityd och sin vinkling av frågeställningar i intervjun.

Två övergripande fel som kan göras av forskaren är **analystekniska felslut** och **teoretiska felslut**. Det första innebär att forskaren tolkar resultaten fel, och det andra innebär att forskaren gör en felaktig koppling mellan teori och empiri, t.ex. genom att undersökningen inte är direkt kopplad till frågeställningen.

Denna studies kvalitativa analys

I denna studie har *successiv approximation* använts för att analysera kvalitativ data. Således innebär det att forskaren i denna studie genomgått de tre stadierna öppen kodning, axiell kodning och selektiv kodning, både i fråga om teoretisk och empirisk information. Genom att kritiskt förhålla sig till den information som intervjuobjekten gett har författaren strävat efter att *undvika kronvitnessyndromet*. Vad gäller de individuella intervjuerna med fallföretagets kunder, måste hänsyn tas till det faktum att intervjuobjekten valts ut av fallföretaget, och att detta kan innebära ett *urvalsfel*. Detta redogörs för i kapitlet om *validitet* och *generaliserbarhet*. Genom att förhålla sig så neutral som möjligt i sin attityd och i sina direkta frågeställningar till intervjuobjektet samt genom att verifiera resultaten från intervjuer genom fokusgruppsmöten har *intervjuareffekter* kunnat undvikas. *Analystekniska och teoretiska felslut* har uteslutits genom kontinuerliga diskussioner med handledare vid LTH kring analytiska resultat av studien.

Kvantitativa data

En kvantitativ undersökning baseras på hårddata. En kvantitativ undersökning kan vara deskriptiv eller explanativ. En deskriptiv undersökning innebär att vi analyserar ett stickprov av en mängd, för att sedan generalisera och beskriva hela mängden. En explanativ undersökning har som huvudsyfte att förklara hur olika variabler samvarierar, hur de påverkar varandra, och inte bara att beskriva hur

¹⁶⁰ Svenning (1999), s. 152

verkligheten ser ut.¹⁶¹ Exempel på kvantitativa data är information som består av siffror och statistiska underlag om t.ex. åldersfördelning i en grupp, antalet arbetstimmar per vecka etc.

Denna studies kvantitativa data

Denna studie har inte innefattat några kvantitativa data.

Metodtriangulering

Metodtriangulering är ett sätt att uppnå verifiering av kvalitativa data. Metodtriangulering *inom* metoder innebär att man inom en och samma metod utvecklar så många mått som möjligt (jfr validitet). Metodtriangulering *mellan* metoder innebär att forskaren blandar kvalitativa och kvantitativa mått. Enkelt kan man säga att det innebär att ju fler metoder man använder desto större tillförlitlighet får informationen som tas fram. Metodtriangulering har sina största fördelar i kvalitativa studier, eftersom forskaren på så sätt kan ringa in problemet från flera olika håll.¹⁶²

Denna studies metodtriangulering

Denna studie har innehållit metodtrianguleringen *inom* den kvalitativa metoden, genom att flera olika kvalitativa metoder har använts. Intervjuer i kombination med fokusgruppsmöten har gett en validering av den framtagna informationen. Fokusgruppsmöten med ledningsgruppen har validerat resultat från fokusgruppsmöten med konsulterna. Någon metodtriangulering *mellan* metoder har inte använts eftersom inga kvantitativa data ingått i studien.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet innebär ett mått på i vilken grad man kan härleda en allmän slutsats från enskilda exempel i en studie. Generalisering kan vara ett centralt begrepp för en induktiv ansats. Generalisering är nödvändig för att man skall kunna göra förutsägelser och för att upptäcka analogier.

Denna studies generaliserbarhet

Denna studies generaliserbarhet är relativt stor, med avseende på de företag som erbjuder liknande tjänster Sigma nBIT (IT konsultföretag) och som är liknande organiserat.

Eftersom *urvalet av kunder* för intervjuer gjorts av affärsområdesansvariga på fallföretaget och inte av examensarbetaren, bör resultatet av dessa intervjuer inte generaliseras att gälla för samtliga av fallföretagets kunder.

4.5.3 Grundläggande metodologiska krav

Validitet och reliabilitet är två betydelsefulla grundläggande metodologiska krav på en studie. Begreppen behandlar huruvida vi *mäter det vi avser att mäta* och om den informationen vi får fram är *tillförlitlig*.

¹⁶¹ Svenning (1999), s. 70

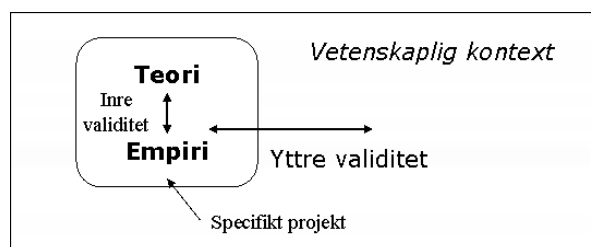
¹⁶² Svenning (1999), s. 87

Validitet

Resultatet av en undersökning kan mer eller mindre väl avspegla verkligheten. Grad av validitet är studiens förmåga att mäta det vi avser att mäta. Man skiljer på inre och yttre validitet.¹⁶³ *Inre validitet* handlar om den direkta kopplingen mellan studiens teoretiska och empiriska referensram. Använder vi rätt mätinstrument vid rätt tillfälle: ställer vi frågor till rätt urval av personer? Tar vi med tillräckligt många indikatorer för att kunna täcka in en fråga?

Ytvaliditet är den vanligast förekommande typen av inre validitet, nämligen den som är subjektivt bedömd av en person. Den inskränker sig till en person och hans kollegas bedömning av en studies överensstämmelse mellan teori och empiri. Exempel på detta kan vara en snickares omedelbara bedömning av att en byggnadskonstruktion kommer att hålla i väder och vind. Snickaren har inte *mätt* konstruktionens hållfasthet, men av sin samlade erfarenhet säger han sig veta att den har tillräcklig hållfasthet.¹⁶⁴

Yttre validitet handlar om studiens förankring i verkligheten. Kan resultatet från en specifik studie generaliseras i allmän teori? Det vill säga, kan vi koppla *hela studien* till verkligheten? Vid kvantitativa undersökningar kan det vara svårt att ha en hög yttre validitet, eftersom förmågan att välja rätt urval ur den stora mängden så tydligt påverkar möjligheten att generalisera resultatet. Det samma kan gälla kvalitativa undersökningar, eftersom sättet att genomföra intervjun kan påverka möjligheten att generalisera resultatet. Conny Svenning beskriver sambandet mellan inre och yttre validitet som i figur 4.5.3.1¹⁶⁵.



Figur 4.5.3.1: Sambandet mellan den inre och yttre validiteten

Denna studies validitet

Vad gäller *inre* validitet har denna stärkts genom kontinuerliga diskussioner angående den teoretiska referensramen med handledare på LTH. Den *yttre* validiteten i fråga om intervjuer med kunder kan ifrågasättas, eftersom urvalet av kunder gjorts av respektive affärsområdesansvarig. I en liknande studie bör den yttre validiteten stärkas genom att forskaren själv gör urvalet av kunder att intervjua.

¹⁶³ Svenning (1999), s. 61

¹⁶⁴ Svenning (1999), s. 62

¹⁶⁵ Svenning (1999), s. 61

Reliabilitet

Med reliabilitet menar man att resultaten av en undersökning ska vara tillförlitliga.¹⁶⁶ Det innebär att om man vid ett nytt tillfälle använder samma frågeställning och samma mätinstrument som tidigare, ska undersökningen ge samma resultat, om inget har förändrats hos objektet för undersökningen. För att kontrollera reliabiliteten hos en undersökning kan man exempelvis använda *test-retest* metoden. Denna metod bygger på att man ställer samma frågor till samma personer igen, en tid efter första undersökningen. Denna metod kan tyvärr följas av ett problem som kallas för *mäteffekt*. Risken för mäteffekt innebär att personerna som blivit tillfrågade kan ha blivit påverkade av den första mätningen, och därför inte ger samma svar i den andra mätningen som i den första. Detta problem kan undvikas genom att använda en annan metod för att kontrollera reliabiliteten hos en undersökning: *split-half* metoden. Här delas frågorna i undersökningen i två lika delar, så att man får svar på samma sak två gånger. På detta sätt kan man kontrollera att resultaten är tillförlitliga. Med *split-half* metoden kan vi däremot inte mäta undersökningens stabilitet¹⁶⁷, d.v.s. tillförlitlighet över tid, vilket vi kan med *test-retest* metoden.

Denna studies reliabilitet

Denna studies *teoretiska reliabilitet* har stärkts genom att författaren har använt flera teoretiska källor för samma ämnesfrågor. På detta sätt har författaren kunnat bekräfta att de begrepp som använts är tillförlitliga. Den *empiriska reliabiliteten* har stärkts genom att framtagen empirisk data har bekräftats via att noteringar från intervjuer och fokusgruppsmöten har skickats ut efter genomförande med syftet att bekräfta genomförandets resultat. På detta sätt har intervjuobjektet eller medlemmarna i en fokusgrupp kunnat ge reflektioner över innehållet och bekräfta dessa överensstämmelse med verkligheten.

Relevans

Relevans beskriver i vilken grad den utvalda teorin och empirin är väsentlig till studiens syfte. Graden av relevans ligger till grund för studiens generaliserbarhet och validitet.¹⁶⁸

Denna studies relevans

Denna studies *teoretiska relevans* har säkerställts genom examensarbetarens diskussion av litteratur med handledaren vid LTH och examensarbetarens egna bedömningar av vilket material som är relevant för studien. Vad gäller den *empiriska relevansen* så har diskussioner med handledare på LTH genomförts för att säkerställa att de empiriska data som tagits fram är relevant i förhållande till syftet och frågeställningen.

¹⁶⁶ Svenning (1999), s. 61

¹⁶⁷ Svenning (1999), s. 64

¹⁶⁸ Wallén (1996), s. 64

4.6 KÄLLKRITIK

Den teoretiska grunden i studien är utformad utifrån flertalet källor, t.ex. böcker och artiklar från databaser via Lunds Universitet. Att antalet källor i teorin är flera och på så sätt bekräftar varandra, säkerställer ytterligare trovärdigheten i det teoretiska material som tagits fram. Vad gäller empirisk information har metodtriangulering använts som bekräftelse på att informationen är trovärdig, men eftersom den empiriska informationen bygger på information från individer i Sigma nBiT:s organisation, innebär det att informationen när den erhålls av examensarbetaren i viss mån kan vara påverkad av individens placering i Sigma nBiT:s organisation eller arbetssituation för tillfället.

5 RÄTT BESLUTSPROCESS PÅ SIGMA nBIT

Detta kapitel redogör för resultatet från faserna förstudie och genomförande i examensarbetet. Förstudien syftar till att kartlägga förutsättningarna för att skapa rätt besluts kvalitet – rätt beslutsprocess – för utveckling av nya tjänster, och genomförandet består av den processutveckling som har skett genom bland annat fokusgruppsmöten med konsulter och ledningsgruppen på Sigma nBIT.

5.1 FÖRSTUDIE

En förstudie av nuläget på Sigma nBIT har bestått av intervjuer med VD, affärsområdesansvariga och fokusgruppsmöten med en konsultgrupp bestående av en konsult från varje affärsområde. Även fokusgruppsmöten med ledningsgruppen på Sigma nBIT har genomförts, som referensgrupp efter varje fokusgruppsmöte med konsulterna. Intervju med säljare har genomförts för att komplettera perspektivet från konsulter, och intervjuer med två av Sigma nBIT:s kunder har utförts för att undersöka hur kunderna ser på relationen till Sigma nBIT och hur kunderna vill att denna relation ska hanteras för överföring av information om kundbehov. Under förstudien har information om Sigma nBIT:s tjänsteutveckling och beslutsprocess för denna, affärsutvecklingsprocess samt organisation och ledning tagits fram. Dessutom har dokumentstudier förekommit t.ex. av Sigma nBIT:s affärsplan samt studier av information från branschorgan och branschtidningar för att kartlägga den aktuella branschens speciella förutsättningar vad gäller affärer och tjänsteutveckling.

5.1.1 Branschen

Den bransch som ett företag befinner sig i beskriver den kontext vari företaget agerar. Specifika förutsättningar för utveckling av nya produkter och relationen med kunden finns i varje bransch och det är därför av betydelse att kartlägga dessa för att kunna utföra en fallstudie på ett företag som befinner sig i denna specifika kontext.

IT konsultbranschen är en omdebatterad bransch på grund av den stora IT-kris som efterföljde ”IT-boomen” 1999/2000. Nedan följer ett antal spännande citat ur svensk press och från svenska företag som väl beskriver de senaste årens turbulens inom IT konsultbranschen:

”Konsultbranschen hotas av bakslag om ett halvår. Inom ett halvår klarar 35 procent av de svenska företagen sig helt utan externa konsulter. Idag är den siffran 17 procent, visar en enkät som Computer Sweden har gjort. Även rapporter från Konjunkturinstitutet visar att efterfrågan på konsulttjänster minskar.”¹⁶⁹ 1999.

”Vår uppfattning är att marknaden för IT-konsulter kommer att utvecklas positivt framöver trots det negativa år som gått. Branschen kännetecknas av

¹⁶⁹ <http://nyheter.idg.se/display.asp?ID=990203-CS2>, 2005-03-01

kapacitetsöverskott, utslagning och finansiell kris. Den snabba ekonomiska nergången dämpade, mer än väntat, efterfrågan på konsulttjänster.”¹⁷⁰ **2001.**

”Tecken finns på att de tekniska konsultföretagens marknadsläge efter en matt höst nu bottenar och att en vändning kan komma redan under senvåren.”¹⁷¹ **2002.**

”Det är en svårt prövad bransch som nu är på väg ut ur ett mer än tre år långt vinteride.”¹⁷² **2004.**

”Arkitekt- och konsultbranschen stadigt åt rätt håll.”¹⁷³ **2004.**

”Redan förra året bröts den nedåtgående trenden, som började när IT-bubblan sprack 2000.”¹⁷⁴ **2004.**

”Konsultbranschen är för sjätte året i rad förstahandsval för studenterna på Handelshögskolan i Stockholm.”¹⁷⁵ **2005.**

Branschen karakteriseras i dagsläget av fokus på lönsamhet, men en försiktig optimism finns som sakta styr företagen mot att rekrytera efter ett par års konsolidering: IT konsultbranschen har genomgått en mognadsprocess. Detta märks även på Sigma nBiT där rekryteringen redan börjat i begränsad omfattning och kommer att öka under 2005.

5.1.2 Sigma nBiT AB

Sigma nBiT är ett relativt ungt företag i koncernen Sigma AB och företaget har systerbolag som bland annat Sigma Exallon AB, Sigma Information Design AB och Sigma ProCom AB. Sigma nBiT startades 1998 av Sune Nilsson, som är VD för koncernen Sigma AB, och Göte Berntsson, som är VD för Sigma nBiT. Med varierande tillväxt och konsolidering har företaget i dagsläget ca 180 medarbetare och ca 50 underkonsulter. Underkonsulter är fristående konsulter som i olika uppdrag samarbetar med Sigma nBiT på grund av deras speciella kompetens inom olika områden. Enligt VD börjar företaget känna av en uppgång efter IT-krisen för några år sedan, och rekryteringen har sakta börjat igen. Under krisåren har företaget enligt VD och affärsområdesansvariga haft begränsade möjligheter att lägga resurser på intern utveckling och även på tjänsteutveckling, eftersom det varit viktigt att debitera så många timmar som möjligt hos kunderna. Efter denna mindre lönsamma period vill man återigen satsa på tjänsteutveckling eftersom man ser att det är viktigt att ha hög kvalitet på sina tjänster. Man vill även satsa

¹⁷⁰ http://www.msc.se/Download/pdf/Arsredovisning_2001.pdf, 2005-03-01

¹⁷¹ <http://www.ibn.se/?lang=se&nyhid=489&action=shownews>, 2005-03-01

¹⁷² <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=259229&maNo=-1>, 2005-03-01

¹⁷³ <http://www.uppsalanytt.se/news.asp?newsID=543>, 2005-03-01

¹⁷⁴

http://www.telecomcity.org/se/press/Pressklipp/Telecomcity/HUNDRATALS_NYA_JOBBI_KARLSKRONAS_IT-BOLAG/, 2005-03-01

¹⁷⁵

<http://di.se/Nyheter/?page=http%3a%2f%2fdi.se%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2005%5c03%5c01%5c135210>, 2005-03-01

resurser på att utveckla en gemensam beslutsprocess för hela Sigma nBiT, där man fattar beslut med rätt kvalitet, om vilka nya tjänster som ska utvecklas.

Tjänsteutbud

Sigma nBiT erbjuder bland annat IT Management, projektledning, mobila intranät, industriella IT-system och virtuell IT-avdelning.¹⁷⁶ Inom IT Management finns t.ex. tjänster inom IT Plan och Verksamhetsutveckling med processer. Inom industriella IT system levererar Sigma nBiT både expertkonsulter, projekt och uppdrag som kallas för *functional sourcing* där kunden kan lägga ut utveckling och support av ett IT system till Sigma nBiT. Inom ett affärsområde erbjuds utveckling och support av e-handelsystem och dessa levereras i projektform.

Inom Sigma nBiT finns en definition av begreppet tjänst; den lyder som följer:

”Vi skall skapa ett säljmaterial och kunskap om tjänsten inom Sigma:

- Generellt sälj. 5 minuters PowerPoint presentation – 1 bild.
- Intresse sälj. 15 minuters PowerPoint presentation – 3 bilder.
- Presentation av specialist. PowerPoint 45 minuters presentation.
- Presentation på Sigma nivå (för Sigma AB:s VD m.fl.).
- Produktblad finns.”

Man ser olika typer av uppdrag i Sigma nBiT: s verksamhet; främst skiljer man på två typer av uppdrag: tjänster och expertkonsulting. Man menar att expertkonsulting är mer baserat på en personlig kompetens som kunden har förtroende för. Kunden vill ha en specifik konsult eftersom han/hon är duktig på t.ex. ett specifikt programspråk. Dessa uppdrag är således mer personberoende och personbundenheten är något man vill minska, eftersom detta skulle göra företaget mindre beroende av specifika konsulter. Detta vill man uppnå genom att fler genomförda uppdrag av personberoende karaktär genomgår tjänsteutvecklingsprocessen och paketeras enligt ovanstående definition av en tjänst. På så sätt vill företaget uppnå att kundens gör affärer på förtroende för företaget Sigma nBiT och inte på ett förtroende för en enskild konsults kompetens.

Det finns inga arbetsätt som stödjer intern dokumentation riktad till konsulterna av företagets tjänsteutbud, t.ex. i form av beskrivningar av modeller, metoder och verktyg för att utföra tjänsten; den information som tas fram finns lagrad på olika platser, t.ex. på företagets server eller på personliga datorer.

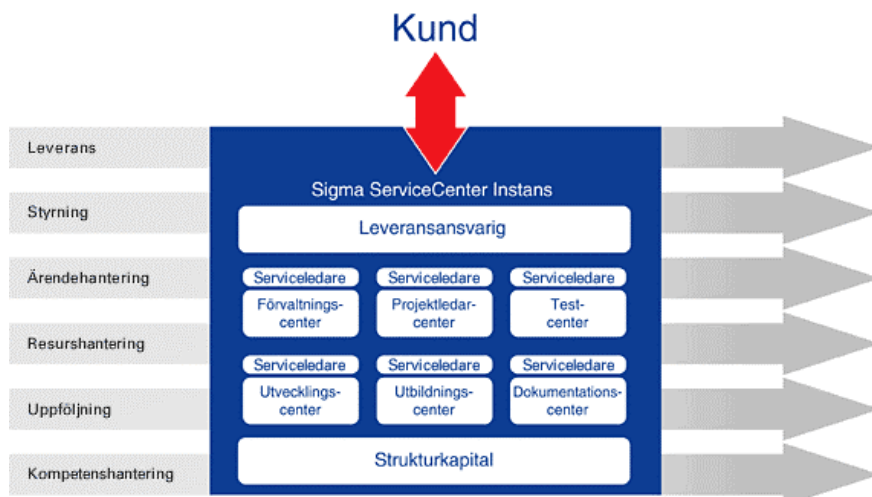
Leveranskoncept

ServiceCenter är ett leveranskoncept som utvecklats gemensamt av dotterbolagen i koncernen Sigma AB och syftet med ServiceCenter är att närma sig utvalda kunder, genom att möjliggöra ett *arbetsätt för leverans med ansvar och förståelse för behöven*.¹⁷⁷ Sigma AB vill fokusera på sina största kunder, som bland annat TeliaSonera, SonyEricsson, Volvo och AstraZeneca, och man anser att ett

¹⁷⁶ <http://www.nbit.sigma.se>, 2004-12-20, kl. 14.16

¹⁷⁷ Fredrik Wadström, affärsansvarig Sigma ServiceCenter

konkurrenskraftigt leveranskoncept skapar stora möjligheter för att ge de stora kunderna rätt uppmärksamhet. Man har specificerat hur ServiceCenter ska fungera gentemot kund, men man har inte helt klargjort hur ServiceCenter ska fungera i kombination med den övriga företagsorganisationen. Sigma ServiceCenter illustreras i figur 5.1.2.1¹⁷⁸.



Figur 5.1.2.1: Övergripande illustration av ServiceCenter

Grunden för Sigma ServiceCenter är bland annat byggandet av strukturkapital, verksamhetskunskap om kunden, proaktivitet och att det är en långsiktig lösning för kunden.

Strategiska mål och affärsplan

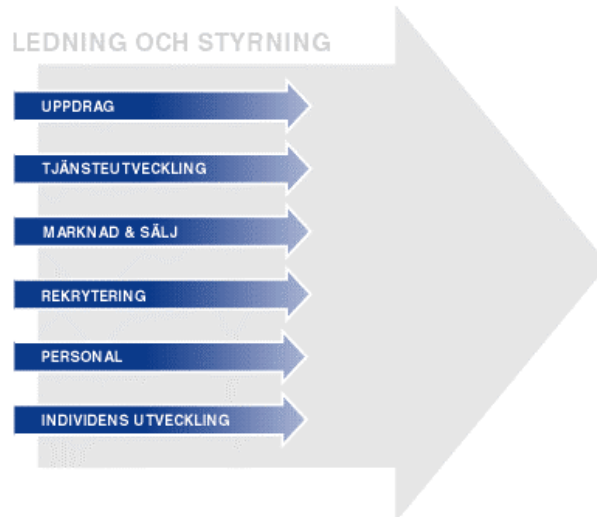
Sigma nBiT:s vision: ”Att vara ’first choice’ för kunder, medarbetare och ägare med stark tilltro till IT som en produktiv kraft.”, är samma som Sigma AB:s vision och finns dokumenterad i Sigma nBiT:s Affärsplan. År 2004 är det första året Sigma nBiT arbetar systematiskt för att utforma en affärsplan för hela företaget och detta är en del i arbetet att hitta mer strukturerade arbetssätt för framtida utveckling. I affärsplanen finns även Sigma nBiT:s affärsidé dokumenterad och lyder: ”Med tydligt kundperspektiv, proaktivitet, och stark kombination av management- och IT specialister erbjuder Sigma nBiT IT-lösningar och konsulttjänster till verksamheter i förändring – för ökad konkurrenskraft.” I Affärsplanen finns även ett antal strategiska mål för år 2005 samt för år 2007. För dessa mål använder man sig av en modell som kallas TEMPO som står för Tjänster, Ekonomi, Marknad, Personal och Organisation.

Befintliga processer

I dagsläget finns fyra processer dokumenterade på Sigma nBiT:s intranät: Uppdragsprocess, Sälj- och marknadsprocess, Rekryteringsprocess och Tjänstutvecklingsprocess. Man menar att Uppdragsprocessen, som styr hur uppdrag hos kund hanteras av konsulter, är en av Sigma nBiT:s viktigaste processer tillsammans med Sälj- och marknadsprocessen som bland annat beskriver hur kunder kontaktas och ur offerter skapas. Ytterligare två processer

¹⁷⁸ <http://www.servicecenter.sigma.se/servicecenter/index.htx>

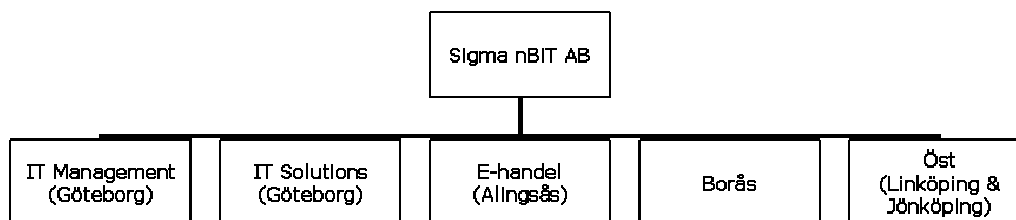
namnges på intranät: Personalprocessen och Individens utveckling, men dessa finns inte kartlagda. Den översiktliga beskrivning som finns av Sigma nBiT:s processer kan ses i figur 5.1.2.2.



Figur 5.1.2.2: Sigma nBiT:s processer på intranät

Organisation

Sigma nBiT består av fem affärsområden som fungerar som ekonomiska enheter i företaget: IT Solutions (ITS), IT Management (ITM), E-handel, Borås och Öst. Organisationen med geografiska lokaliseringar kan ses i figur 5.1.2.3. ITS och ITM har sin bas på huvudkontoret på Lindholmen, Göteborg och består av ca 80 respektive 50 medarbetare. Affärsområde E-handel lokaliseras helt i Alingsås och består av ca 20 medarbetare. Affärsområde Borås är menat att vara en geografisk avspiegling av ITS och ITM, och har för närvarande 11 medarbetare, varav drygt hälften arbetar med tjänster inom området för ITS och knappt hälften med tjänster inom området för ITM. Affärsområde Öst är en sammansättning av X konsulter från ursprungliga Sigma nBiT Öst samt ca 40 medarbetare från den i april uppköpta delen av IT konsultbolaget RKS AB.



Figur 5.1.2.3: Sigma nBiT:s organisation

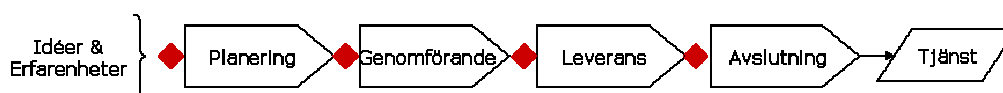
För varje affärsområde finns en affärsområdesansvarig, som är en del av ledningsgruppen för Sigma nBiT tillsammans med VD Göte Berntsson. Affärsområdesansvarig är i samtliga fall även en av säljarna för affärsområdet.

Varje affärsområde organiseras decentraliserat och detta är ett medvetet val från ledningens sida för att bibehålla en småföretagaranda i företaget. Affärsområde

ITS och ITM har en inbördes indelning efter tjänsteområde. ITS har tre tjänsteområden: IT i Produktion, IT i Administration och IT i Produktutveckling. ITM har fyra tjänsteområden: IT Plan, Verksamhetsutveckling, Förvaltning och Systemutveckling. Inom ITM finns en tjänsteansvarig per tjänsteområde och på samtliga affärsområden finns en konsultansvarig som ansvarar för att följa upp en grupp medarbetares kompetensutveckling genom utvecklingssamtal och en kontinuerlig dialog. Ansvar och befogenheter finns inte dokumenterade för dessa olika roller.

5.1.3 Tjänsteutveckling på Sigma nBiT AB

Tjänsteutvecklingen på Sigma nBiT sker idag över en årlig cykel, där beslut om vilken tjänsteutveckling som ska ske under nästkommande år fattas i slutet av året. Varje affärsområde inom Sigma nBiT har på grund av varierande grad av tidigare utvecklingsarbete med tjänsteutvecklingsprocessen samt skillnader i intern struktur vad gäller organisation, kompetens och tjänsteinriktning, olika förutsättningar för att skapa och etablera en process för beslutsstöd vad gäller nya tjänster. Tjänsteutvecklingsprocessen innan examensarbetets genomförande illustreras i figur 5.1.3.1.



Figur 5.1.3.1: Tjänsteutvecklingsprocess innan examensarbetets genomförande

Besluts punkter i processen representeras av röda romber, och för Sigma nBiT innebär en beslutspunkt ett *vägval*. T.ex. kan detta vara att en styrgrupp avgör om ett projekt ska gå vidare eller inte. Den första beslutspunkten i figur 6.1.3.1 representerar det beslut som fattas årligen om vilka nya tjänster som ska utvecklas. I dagsläget finns ingen metod för hur detta beslut ska fattas eller för uppföljning av beslutets resultat. Examensarbetets huvudsyfte har varit att skapa rätt besluts kvalitet i denna beslutspunkt genom att skapa en process för hur företaget systematiskt samlar in förslag om nya tjänster, samlar information för beslutsunderlag, analyserar denna information och fattar beslut.

Denna process är beskriven på *nivå ett* vilket innebär på delprocessnivå. Dessa delprocesser finns inte beskrivna på mer detaljerad nivå och finns inte heller på företagets intranät. Denna tjänsteutvecklingsprocess är framtagna av affärsområde IT Management, och har inte kommunicerats vidare över affärsområdesgränser. Olika affärsområden har skild syn på vad tjänsteutveckling är och hur det bör ske, varför examensarbetet även har syftat till att tydliggöra begrepp och kommunicera dessa över hela organisationen.

Behov förknippade med tjänsteutveckling

Sigma nBiT uppfattar ett behov av att sälja tjänster på effekt av uppdrag hos kund, och inte på relation medarbetare på företaget, vilket sker i stor omfattning i dagsläget. I detta perspektiv blir utvecklingsarbete med tjänsteutvecklingsprocessen en del i att skapa tjänster med högre kvalitet, och då

även öka effekten av tjänsterna hos kund. Man ser även ett behov av att i större omfattning än i dagsläget integrera affärsområdena, och i detta perspektiv blir då arbetet med tjänsteutvecklingen ett steg på vägen till detta mål. Man ser även ett behov av att i större omfattning engagera säljare i tjänsteutveckling – man vill se en ”eldsjäl” i varje tjänsteutvecklingsprojekt eftersom man ser att det skulle kunna öka försäljningen av den senare färdigutvecklade tjänsten. Fokusgruppsmöten med konsulter ger inledningsvis en nulägesbild av beslutsprocessen för utveckling av nya tjänster samt information om tjänsteutvecklingen i dagsläget.

Konsulterna menar att det finns ett behov av utveckling: att företaget bör bredda sig genom att fånga upp nya idéer och att man bör *vara mer proaktiv i sina beslut* om vilka nya tjänster som ska utvecklas och även i marknadsföringen av dessa. Konsulterna anser att besluten idag fattas på ett sätt som inte är strukturerat och att företaget kan göra fler eller större affärer om besluten har hög kvalitet. Tjänsteutvecklingen sker idag då konsulterna inte har uppdrag som fyller hela deras arbetsvecka, och att tjänsteutvecklingen lätt blir avbruten då konsulter säljs in på nya uppdrag. Konsulterna menar att tjänsteutveckling och andra interna projekt bör värdesättas högre och att det ska finnas en långsiktig planering för dessa projekt.

På grund av skillnaderna i tjänsteutbud mellan affärsområdena, sker både kompetensutveckling och tjänsteutveckling på olika sätt. Affärsområden som levererar s.k. *expertkonsulter*, där konsulten t.ex. ingår i ett uppdrag hos en kund som kvalificerad inom ett specifikt område, där anses kompetensutvecklingen vara mer betydelsefull än tjänsteutvecklingen, eftersom det är den specifika kompetensen som kunden eftersöker för en affär. Dock anser man att dessa affärer bör utvecklas till att bli mindre personberoende, eftersom det gör företaget mindre beroende av enskilda konsulter, och att en möjlighet är att låta dessa uppdrag genomgå tjänsteutvecklingsprocessen för att göra dem mindre personberoende. De affärsområden som levererar management tjänster arbetar till större del i projektform som styrs från Sigma nBiT. Dessa uppdrag anser man vara *tjänster*.

Paketering av tjänster

Ett begrepp som finns inom koncernen Sigma AB är ”paketerade tjänster” med vilket man menar tjänster som är produktifierade – genom till exempel ett produktblad och en dokumenterad metod för tjänsteprocess - och repeterbara. Paketering av tjänster innebär för Sigma nBiT att man skapar säljmaterial kring en tjänst och säljer den som en icke-personbunden tjänst. Konsulterna anser att det finns ett stort behov av att förnya begreppet paketerade tjänster och att begreppet bör utökas till att innefatta även intern paketering av tjänsten, dvs. strukturerade beskrivningar av modeller, metoder och verktyg som används i tjänsteförändret.

5.1.4 Marknad

Sigma nBiT:s uppdrag består till 80 % av återkommande uppdrag för stora företag som Volvo, AstraZeneca, TeliaSonera och Ericsson.

5.1.5 Kundrelationer och mätning av kundnöjdhet

Det finns idag inget systematiserat arbetssätt för hur företaget arbetar med kundrelationer, men konsulterna anser att kundrelationen är viktig för nuvarande och framtida affärer och man önskar ett arbetssätt som tydliggör hur kundrelationen ska skötas. Samtliga konsulter är övertygade om att kunden uppskattar att man uppmärksammar dem speciellt och frågar dem om deras åsikt om genomförda och nya tjänster. Ett affärsområde har så kallade kundteam, där man några gånger per år sitter ned tillsammans med kunden och diskuterar genomförda tjänster och även framtida tjänster. Detta upplevs mycket positivt enligt detta affärsområde. Det är ofta svårt att hitta tiden till aktiviteter som inte ingår direkt i uppdrag, eftersom detta påverkar debiteringsgraden negativt.

VD för Sigma nBiT berättar att Sigma nBiT:s främsta mål är *Att vara nummer ett hos 80 % av kunderna, eller alternativt ett företag av tre*. Detta mäts årligen genom kundundersökning, där kundföretag får i uppgift att rangordna de tre IT konsultföretag de skulle välja i första hand vid inköp av en sådan typ av tjänst. Man ställer även vissa frågor om företaget, och det företagsnamn som används vid kundundersökningen är "Sigma". För 2004 har det varit 30 % av kunderna som sätter Sigma som nummer ett bland liknande företag, jämfört med 2003, då kunderna satte Sigma först i 60 % av fallen. För att nå målet att vara nummer ett för kunderna, menar man på Sigma nBiT att det är viktigt att utveckla tjänster med hög kvalitet. På grund av att kunder tenderar att kategorisera företag, t.ex. "bra på projektledning", "bra på systemutveckling", etc., så är det viktigt att passa in i flera kategorier och då tror Sigma nBiT att fler andel paketerade tjänster kan öka sannolikheten att man passar in i flera kategorier. Det blir enklare för kunden att se det totala tjänsteutbudet för Sigma nBiT om fler av tjänsterna är paketerade. Således ses paketeringen av tjänster som ett verktyg för att nå fler kunder eller för att utöka omsättningen på befintliga kunder.

Kundintervjuer

Två kunder har valts ut av affärsområdesansvariga att intervjuas angående kundrelationer. E-handel har valt ut Elmo Leather i Svenljunga och IT Solutions har valt ut Wireless Car i Göteborg. Resultaten från intervjuerna redovisas nedan. Då E-handel omnämns, syftas på Sigma nBiT E-handel och då It Solutions omnämns syftas på Sigma nBiT IT Solutions.

Elmo Leather AB

Elmo Leather AB är kund till affärsområdet E-handel på Sigma nBiT. Elmo Leather tillverkar kvalitetsläder för möbel- och bilindustrin och huvudkontoret är lokaliserat i Svenljunga. E-handels uppdrag hos Elmo Leather består av utveckling och förvaltning av hemsida och e-handelsportal.

År 2000 beslutades att Elmos hemsida skulle utvecklas och förbättras, och företaget undersökte flera alternativ på leverantörer. Tre leverantörer valdes ut för att göra en förundersökning och Sigma nBiT var ett av dessa tre företag. Anledningen till att Elmo Leather valde Sigma nBiT som leverantör för utvecklingen av hemsidan och e-handelsportalen var i första hand de tre följande faktorerna:

- Sigma nBiT var ”outstanding” på att lyssna på Elmos behov och utifrån detta skapa realistiska förslag på genomförande av utvecklingen.
- Sigma nBiT kändes lagom stora - ”det blev ett bra styrkeförhållande”.
- Prislappen för utvecklingen av hemsidan var realistisk – inte lägst, men realistisk.

Elmo Leather anser att det är viktigt att ett konsultföretag har rätt attityd vilket innebär att konsultföretaget har förmågan att lyssna på kundens behov och prata kundens språk. Detta anser man att Sigma nBiT är bra på, ”känslan” av Sigma nBiT är bra.

Kontaktytor i dagsläget

Från år 2000 och tilldagsläget har Elmo Leather nästan kontinuerligt befunnit sig i projekt med Sigma nBiT och i dagsläget är den mest förekommande kontakten med E-handel mellan webansvarig på Elmo Leather som kontaktar systemförvaltningen på E-handel för att rapportera fel eller avbrott i hemsidan eller e-handelsportalen. Att E-handel har utvecklat ett koncept som innehåller både utveckling och förvaltning av system, anser man på Elmo Leather vara en styrka i E-handels tjänsteleverans: omsorgen om kunden är viktig och helhetskonceptet visar att E-handel har insikt om detta. Vid övergång mellan utvecklingsfaser eller vid uppstart av nya projekt kommer man i kontakt med affärsområdesansvarig på E-handel.

Work Shop med Affärsutveckling

Elmo Leather har varit på E-handels kontor i Alingsås en förmiddag för att ha en work shop om affärsutveckling relaterad till IT. Under work shopen kartlade deltagare från Elmo Leather och E-handel vilken utveckling som genomförts hittills och därefter gjordes en SWOT analys på detta. E-handel har sammanställt resultatet från work shopen och gett denna sammanställning till ledningsgruppen för Elmo Leather.

Under work shopen diskuterades bland annat att e-handelsfunktionen inte blivit använd av Elmo Leathers kunder i den omfattning som är önskvärt. Elmo har haft problem med att hitta arbetssätt för att marknadsföra e-handelstjänsten till sina kunder och under work shopen diskuterades hur detta skulle kunna ske. Elmo tycker det är positivt att E-handel erbjuder sig att fundera på hur marknadsföringen av e-handelsportalen skulle kunna gå till, och att man erbjuder sig att hjälpa Elmo Leather med detta. Elmo anser att det är positivt att man erbjuder sig, och inte försöker ”sälja”. Work shopen i sin helhet uppfattas som mycket positiv.

Överföring av kundbehov till E-handel

Under pågående projekt är det oftast projektledaren från E-handel som får information om nya behov och som avgör om detta tillhör det pågående projektet eller ej. Om det inte tillhör pågående projekt så tas frågan upp med affärsområdesansvarig eller säljare på E-handel. Elmo Leather är generellt sett nöjda med överföringen av deras behov till E-handel.

Potentiella förbättringar i kundrelationen

Det finns två områden för potentiella förbättringar:

Det första problemet upplever Elmo Leather som brist på dokumentation: Under projekten har Elmo upplevt att det inte finns tillräcklig dokumentation av systemutvecklingen. Elmo har upplevt att det är för få personer som har kunskap om det system som utvecklats och att Sigma nBiT då har blivit för beroende av dessa personer. Om en av dessa personer av någon anledning har slutat i projektet, så upplever Elmo att de har fått gå igenom projektet från början med den nya systemutvecklaren. Detta anser man inte att Elmo ska göra, utan att dokumentation av utvecklingen hos E-handel ska stödja att arbetet kan fortgå även om en systemutvecklare byts ut.

Det andra problemet upplever Elmo Leather är nära besläktat med det ovanstående men av en annan karaktär: Då ett specifikt problem uppstår i en del av det system som Sigma nBiT utvecklat, så kontaktas E-handel. E-handel ger svar på hur problemet kan lösas och hur mycket det kommer att kosta. Dock, upplever man att de ändringar som görs för att lösa problemet, ibland orsakar nya problem som inte upptäcks omedelbart, i andra delar av systemet. Dessa problem upptäcks oftast av Elmo vid ett senare tillfälle. När Elmo då kontaktar E-handel kan det hända att E-handel inte insett att lösningen av ett specifikt problem i systemet kan skapa nya problem i andra delar av systemet. Det vore bra om E-handel kunde ta ansvaret för att hålla reda på hur ändringar i olika delar av systemet påverkar andra delar av systemet. Det är svårt för Elmo Leather, med begränsad IT kunskap och då de själva inte utvecklat systemet att förstå hur en ändring påverkar andra delar av systemet, och anser inte att man ska betala för ytterligare ändringar orsakade av en föregående ändring.

Deltagande i E-handels tjänstutveckling

Vid frågan om Elmo Leather skulle vilja delta i E-handels/Sigma nBiT:s tjänstutveckling så svarar de ja, men att det handlar om vilka resurser man har och vilken utdelning man kan få de resurser som läggs på att bidra till tjänstutvecklingen på E-handel/Sigma nBiT.

WirelessCar AB, Göteborg

WirelessCar AB är kund till affärsområdet IT Solutions på Sigma nBiT. WirelessCar utvecklar och säljer telematiksystem till bilindustrin. Telematiksystem kommunicerar mellan ett fordon och en central enhet, där den centrala enheten får information från flera fordon om antal körda mil, bensinförbrukning etc. WirelessCars största kund är Volvo.

WirelessCar har hög kompetens inom systemutveckling på en detaljerad nivå, men har inte lika hög kompetens inom webbutveckling och detta var anledningen till att företaget beslutade att ta hjälp av ett IT konsultföretag. WirelessCar hade ett vanligt upphandlingsförfarande med fyra-fem IT konsultföretag och valet stod till slut mellan Sigma nBiT och Teleca AB; båda två företagen har tidigare tillhört koncernbolaget Sigma AB. WirelessCar uppfattar Teleca som striktare och i vissa fall mer strukturerade men företaget föredrar Sigma nBiT:s konsulter attityd som är något mjukare. Båda företagens erbjudande hade ungefär samma utformning och pris; valet av leverantör gjordes på den relation som fanns till Sigma nBiT,

eftersom en av de anställda på WirelessCar tidigare varit anställd på Sigma nBiT. Sigma nBiT fick uppdraget att utveckla webbfunktioner för WirelessCars system och detta projekt omfattande då mellan 15 och 20 konsulter från Sigma nBiT. I dagsläget har man två expertkonsulter från Sigma nBiT på löpande räkning för operationella uppgifter vad gäller systemets drift.

Karakteristika för relationen med Sigma nBiT

WirelessCar anser att specifikt för relationen till Sigma är:

- Sigma nBiT:s konsulter är ”jordnära och enkla att ha att göra med”
- Sigma nBiT:s konsulter har ett pragmatiskt tänkande
- Konsulterna har en genuin vilja att göra ett bra jobb

WirelessCar anser att det finns andra konsultbolag som är mer specialiserade inom vissa områden och då har högre kompetens inom dessa områden.

Kontaktytor i dagsläget

I dagsläget kontaktar WirelessCar Sigma nBiT när de behöver expertkonsulter på löpande räkning. I dagsläget vet inte WirelessCar exakt vem som är företagets kontaktperson på Sigma nBiT, och detta skulle kunna förbättras. WirelessCars kontaktperson på Sigma nBiT har varit ett par olika personer.

Överföring av kundbehov till IT Solutions/Sigma nBiT

WirelessCar skulle vilja att IT konsult bolag är mer proaktiva, eftersom de i första hand anlitas för sin speciella kompetens inom IT, och då bör vara medvetna om tex. nya möjligheter eller teknologier innan kunden är medveten om dessa. Det är då viktigt att IT konsult bolaget har tänkt igenom vad de har att erbjuda som är nytt för kunden, innan de kontaktar kunden – det är viktigt att IT konsult bolaget ”har något att komma med”. Detta får gärna vara exempel på företag från andra branscher som lyckats bra med en viss förändring. Proaktiviteten kan även gälla frågor inom verksamhetsutveckling som kunden inte har uppmärksammat eller inte upplever sig ha tid att hantera.

Deltagande i ITS:s/Sigma nBiT:s tjänsteutveckling

WirelessCar menar att ett deltagande från deras sida i ett IT konsultbolags tjänsteutveckling kräver ett stort förtroende för leverantören. WirelessCar menar att det är viktigt att en säljare är med i tjänsteutvecklingen, eftersom ju större kunskap säljaren har om tjänsten, desto större eller fler kan affärerna bli. Företaget menar av egen erfarenhet att det viktigaste är att undersöka marknadspotentialen för en ny tjänst eller produkt och att man undersöker *hur* kunderna vill ha tjänsten utförd eller den fysiska varan utformad.

5.1.6 Affärsområdesspecifika förutsättningar för tjänsteutveckling

På grund av den decentraliserade styrningen av affärsområden och den resulterande variationen av organisation och internt utvecklingsarbete, så finns skilda förutsättningar för studiens genomförande på de olika affärsområdena. Nedan redogörs för varje affärsområdes bakgrund och förutsättningar för studien.

E-handel

I affärsområde E-handel ingår tjänsteutvecklingen som en del av den affärsutveckling som sker inom affärsområdet. Man har på våren 2004 genomfört ett antal olika aktiviteter för att analysera och planera affärer, t.ex. har man genomfört en SWOT analys för nuläget genom att matcha externa kundbehov med inre kapaciteter. Anledningen till att göra en sådan typ av analys var att man såg ett behov av att strukturera affärerna. Samtliga konsulter i affärsområdet deltog i arbetet på något sätt och man ansåg att arbetet var kreativt och att detta var positivt för resultatet. Målet är att dessa aktiviteter ska ske en gång per år, och utvecklas steg för steg. För de externa kundbehov som inte tillfredsställs och för de interna behov som medförs av detta och kanske även uppstår i andra frågor, menar man att det handlar om att skapa en behovsplan för varje behov. Det finns flera behovsplaner i affärsområdet. Ett av de behov man identifierat är att tydliggöra ansvarsroller och processer i affärsområdet, därför gör man under hösten en processkartläggning av affärsområdets processer. Affärsområdet vill arbeta aktivt med affärsutveckling och anser att det är en viktig förutsättning för att skapa och bibehålla affärer. Affärsområdet använder sig av ett säljstödssystem för att lagra information om kunder, tex. vad gäller kundkontakter och vad som skett vid dessa. Under våren 2005 har arbete påbörjats med att detaljera alla processer inom E-handel.

IT Management

Eftersom konsulter inom IT Management i sina uppdrag hos kund bland annat arbetar med processutveckling och kvalitetsbegreppet, så finns viss kompetens inom det område som examensarbetet behandlar. Som tidigare nämnts är det IT Management som beskrivit tjänsteutvecklingsprocessen i figur 6.1.3.1 och affärsområdet anser att det är viktigt att arbeta strukturerat med tjänsteutveckling, likt det de arbetssätt man har i sin uppdrag för kunder. ”Vi ska leva som vi lär.” är ett väl etablerat koncept på IT Management. På grund av affärsområdets tjänsters karaktär har man kommit relativt långt i sitt sätt att arbeta med tjänsteutveckling. IT Management satsar medvetet på tjänsteutveckling och anser att ”tjänsteutvecklingen är vår produktutveckling”, därför fördelas merparten av intern tid på tjänsteutveckling. Trots sitt relativt långt komna arbete med tjänsteutveckling anser man att det finns ett stort behov av att göra *medvetna val*, vad gäller utveckling av nya tjänster, dvs. ha rätt besluts kvalitet i dessa beslut. Vad gäller uppdrag för processutveckling arbetar man hos kunderna med att kartlägga processer, t.ex. för att skapa förutsättningar för att etablera nya system. Dock arbetar man inte i dagsläget med att mäta i processer, men söker efter en lämplig modell att arbeta med och detta är ett av de mest betydelsefulla tjänsteutvecklingsprojekten.

Öst

Affärsområde Öst består av två delar: en större lokaliserad i Linköping och en mindre i Jönköping. Den del av affärsområdet som lokaliseras i Linköping är uppköpt av tidigare RKS AB. Affärsområdet levererar tjänster inom IT Management, IT solutions och Business Intelligence (BI). Inom BI har man utvecklat egna system för informationshantering och -presentation, och dessa

system anpassas kunden. Affärsområdets definition av BI är: *Rätt information, till rätt person, vid rätt tidpunkt, för att fatta rätt beslut.* Man delar sina tjänsteområden i tre delar: *tjänster, lösningar och teknik.* Tjänster är t.ex. projektledning, modellering och utredning och lösningar är t.ex. programvara som Formalin, Fast3K och ProLin. Tekniken som är grunden för lösningarna kan t.ex. vara Oracle eller Microsoft. Vad gäller processutveckling har affärsområdet en hög kompetens hos ett fåtal personer, som arbetar bland annat med omfattande uppdrag på IKEA, där man utvecklar och etablerar IT processer, och även har implementerat mätsystem för processer. Inom affärsområdet arbetar man aktivt med att *uppmuntra kreativitet hos konsulterna* och ser detta som en viktig förutsättning för att skapa nya affärer. Vad gäller tjänsteutveckling har man inte haft några dokumenterade processer eller metoder.

IT Solutions

Affärsområde IT Solutions är som tidigare nämnt det största affärsområdet och karakteriseras av sin relativt stora andel expertkonsulting. De tjänster man erbjuder är bland annat mobila intranät, industriella IT-system och virtuell IT-avdelning. Eftersom uppdragen som till stor del består av expertkonsulting påverkar detta affärsområdets arbete med tjänsteutveckling. För expertkonsulter ligger kompetens- och tjänsteutveckling väldigt nära varandra och man har under de senaste åren haft problem med att hitta en form för tjänsteutveckling som ger värde genom att även stödja kompetensutveckling. Man anser att vissa tjänsteutvecklingsprojekt fungerat bra och gett resultat, men att många lagts ned med tiden eftersom det inte funnits avsatt tid för tjänsteutveckling. Det finns ingen formell definition av kompetens- respektive tjänsteutveckling inom Sigma nBiT och inom ITS anser man att det är viktigt att definiera dessa begrepp och utreda skillnaderna och likheterna mellan dessa olika former av utveckling. Målet finns att uppdragen under 2006 ska bestå av 50 % expertkonsulting och 50 % *functional sourcing*, vilket innebär åtaganden för en kund av t.ex. utveckling och support av ett system.

Borås

Affärsområde Borås är det minsta till sin storlek och geografiskt definierat av sin lokalisering i centrala Borås. Affärsområdet levererar tjänster inom både IT Solutions och IT Management. Storleken och den geografiska definitionen skapar speciella förutsättningar för de medarbetare som har sin hemvist på kontoret i Borås. Eftersom man är få till antalet upplevs problem med att hitta rätt form för tjänsteutveckling och kompetensutveckling. Det är svårt att hitta tjänsteutvecklingsprojekt där flera medarbetare kan ingå och dela kunskap inom ett specifikt område och man upplever att tjänsteutvecklingsprojekten ofta blir avbrutna eller nedlagda på grund av tidsbrist. Upplevelsen av problem med tjänsteutveckling synliggör diskussionen kring Sigma nBiT:s organisation; affärsområdet söker en tydlig organisation som stödjer tjänsteutveckling och man anser att Sigma nBiT:s organisation i dagsläget inte är optimal. Affärsområdet vill arbeta tillsammans med tjänsteutveckling, men individerna anser även att de bör tillhöra en organisatorisk gruppering där konsulter med liknande kompetens

finns. Utveckling av en ändamålsenlig organisation är ett av de områden som Sigma nBiT avser att lägga resurser på under 2005.

5.2 GENOMFÖRANDEFAS

Genomförandet av utveckling av en beslutsprocess för utveckling av nya tjänster har skett genom fokusgruppsmöten med en konsultgrupp som har bestått av en konsult från varje affärsområde, samt med ledningsgruppen på Sigma nBiT. Resultatet har efterhand stämts av i en styrgrupp som har bestått av VD, affärsområdesansvarig för ITM och handledare för examensarbetet, konsultchef på ITM. För att ytterligare skapa en bild av hur Sigma nBiT arbetar med processutveckling har ytterligare en konsult intervjuats från affärsområde Öst, som i uppdrag arbetar med processutveckling inkluderande mätsystem för processer. Denna intervju har även syftat till att skapa förutsättningar för etableringen av den framtagna processen, eftersom affärsområdesansvarig för affärsområde Öst på grund av den geografiska lokaliseringen inte haft möjlighet att delta på ledningsgruppens fokusgruppsmöten.

5.2.1 Genomförandemetod - steg för steg

Skapandet av en beslutsprocess har skett i fem steg, dvs. genom fem fokusgruppsmöten med konsulterna och fem fokusgruppsmöten med ledningsgruppen för Sigma nBiT. Fokusgruppen med konsulterna har syftat till att innehålla mestadels av utformningen av processen, och fokusgruppsmöten med ledningsgruppen har syftat till att reflektera över det framtagna resultatet och ge synpunkter på vidare arbete. Varje möte har haft en planerad agenda med ett antal betydande frågor att diskutera och tydliga resultat att uppnå. Fokusgruppsmötenas innehåll presenteras i tabell 5.2.1.1.

Fokusgruppsmöten har fokuserat på att ta fram en process som är etablerbar och verksamhetsanpassad till Sigma nBiT. Fokus har även varit att ta fram en process som innehåller applicering av adekvata teorier. Närvarograden har varit relativt hög på samtliga fokusgruppsmöten med undantag för ett fokusgruppsmöte med ledningsgruppen som blivit inställt på grund av tidsbrist i ledningsgruppen.

Fokusgruppen med konsulter		Fokusgruppen med ledningsgruppen på Sigma nBiT	
1	Presentation av deltagare, kommunikation av examensarbetets mål & genomförande, tvåvägs kunskapsöverföring samt processkartläggning av nuläge.	1	Kommunikation av examensarbetets mål & genomförande, tvåvägs kunskapsöverföring.
Examensarbetare	Sammanställning & utskick av resultat.	Examensarbetare	Sammanställning & utskick av resultat.
2	Första brainstorming av aktiviteter som bör ingå i processen.	2	Reflektion över resultat av processkartläggning.
Examensarbetare	Sammanställning & utskick av resultat.	Examensarbetare	Sammanställning & utskick av resultat.
3	Ordna aktiviteter & undersöka om aktiviteter saknas eller är överflödiga.	3	Reflektion över resultat under produktion.
Examensarbetare	Sammanställning & vidareutveckling av resultat samt utskick.	Examensarbetare	Sammanställning & utskick av resultat.
4	Presentation av vidareutv. av förslag & revidering av detta.	4	Reflektion över resultat under produktion.
Examensarbetare	Sammanställning av resultat, skapande av till processen hörande dokument samt utskick.	Examensarbetare	
5	Identifiering av framgångsfaktorer & risker för etablering av processen, värden som processen kan skapa & vidare arbete på Sigma nBiT.	5	Identifiering av framgångsfaktorer & risker för etablering av processen & värden som processen kan skapa .
Examensarbetare	Sammanställning av slutgiltigt resultat & produktion av slutrapport till Sigma nBiT.		

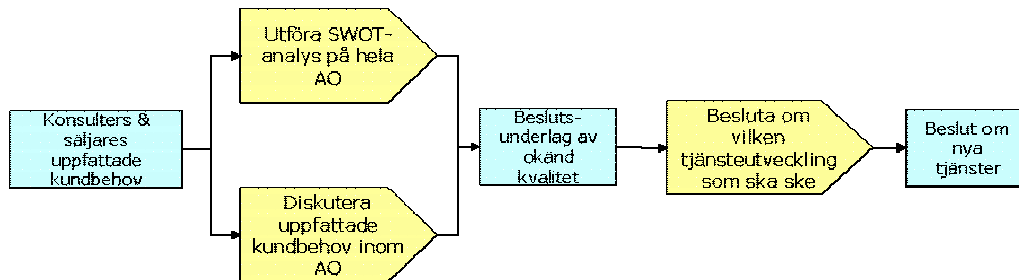
Tabell 5.2.1.1: Fokusgruppsmöten: aktiviteter

Examensarbetarens roll i fokusgrupperna

Examensarbetarens roll under fokusgruppsmöten med konsulterna har varit att planera för möten, agera moderator och tillse att relevant resultat produceras. Examensarbetarens roll har även varit att tillse att adekvata teorier tillämpas i resultatet och att resultatet håller rätt kvalitet.

5.2.2 Processkartläggning av nuläge: beslut om utveckling av nya tjänster

Enligt konsulterna finns inga formella metoder för att fatta beslut om vilka tjänster som ska utvecklas. Besluten fattas ofta i grupp om ansvariga och konsulter, och man går på ”fingertoppskänsla”.¹⁷⁹ Kartläggning av beslutsprocessen för att fatta beslut om utveckling av nya tjänster, innan skapandet av en ny process, illustreras i figur 5.2.2.1.



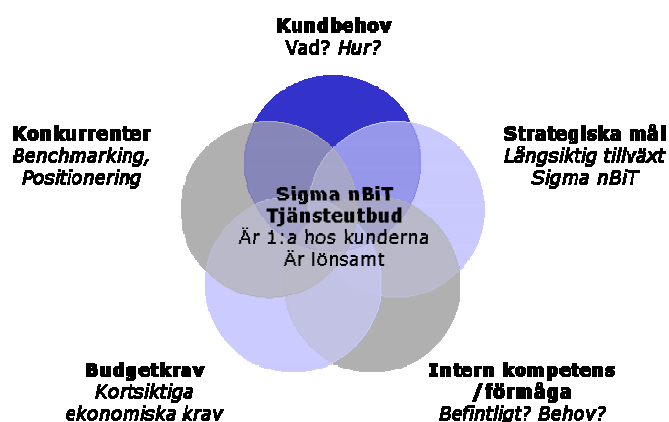
Figur 5.2.2.1: Beskrivning av beslutsprocess före examensarbetets genomförande

Det har varit svårt att kartlägga ett nuläge för en existerande process som är så abstrakt. Denna illustration bör inte ses som gällande vid alla tillfällen, eftersom varken konsulter eller affärsområdesansvariga vet exakt hur fattandet av besluten går tillväga. På grund av denna abstrakta kartläggning har fokusgruppsmötena utgått ifrån ”blankt papper”, dvs. att inga av de aktiviteter som förekommit för beslutsfattande om utveckling av nya tjänster, har inkluderats i den nya processen. Denna avvägning har gjorts gemensamt i fokusgruppen med motiveringen av att den tidigare processen för beslutsfattande varit i det närmaste icke existerande.

5.2.3 Informationsbehov för beslutsunderlag

Enligt fokusgruppsmöten med konsulterna finns fem delar som bör ingå i en informationsinsamling för att skapa ett beslutsunderlag för beslut om vilka nya tjänster som ska utvecklas; dessa redovisas i figur 5.2.3.1.

¹⁷⁹ Anne-Charlotte Karlsson, Affärsområdesansvarig IT Management, 2004-10-08.



Figur 5.2.3.1: Av konsulterna identifierat informationsbehov för beslutsunderlag

Att samla och sammanställa information om *kundbehovet* anses vara den mest betydande delen av beslutsunderlag för beslut om utveckling av nya tjänster. Konsulterna anser att aktiviteter för att samla information och för att sprida denna information är viktigt för att kunna utveckla *rätt* tjänster och att tjänsterna utvecklas på *rätt sätt*. Ett affärsområde arbetar med kundteam, vilket innebär att man några gånger per år samlar konsulter som utfört uppdrag hos kunden och kundens representanter för att utvärdera de uppdrag som genomförts och för att identifiera nya behov hos kunden. Konsulterna anser att kundens behov bör styra tjänsteutvecklingen, och att företaget även kan agera proaktivt för att förutse kundens behov innan efterfrågan uppstår, men att det kräver enhetliga metoder för att underhålla och utveckla kundrelationerna. Konsulterna anser även att det är viktigt att se till de strategiska mål som finns för företaget, eftersom dessa anger en lönsam inriktning för företaget, baserat på den information som tagits fram i affärsutvecklingsarbetet på *företagsnivå*. Att utföra benchmarking gentemot konkurrenter kan identifiera *best practises* eller tvärtom identifikation av fördelar gentemot konkurrenter som Sigma nBiT kan erbjuda och då bör utveckla vidare. Konsulterna anser att konsultbranschen är speciell på det sätt att debiteringsgraden till stor del styr hur mycket resurser som kan läggas på internt utvecklingsarbete och därför är det viktigt att tillse att kortsiktiga ekonomiska krav blir uppfyllda. Det handlar enligt dem om en avvägning mellan kortsiktiga och långsiktiga ekonomiska mål. Enligt konsulterna är det även viktigt att koppla ihop kompetensutveckling och tjänsteutveckling, eftersom tjänsteutbudet styr vilket behov av kompetens som finns. Att ta hänsyn till vilken intern kompetens som finns anses viktigt eftersom ett potentiellt rekryterings- eller kompetensutvecklingsbehov är betydande information för att fatta beslut om en potentiell utveckling av en specifik tjänst.

Dessa slutsatser som tagits fram under fokusgruppsmöten med konsulter har sedan varit grunden för utformning av beslutsprocessen. Processen har utformats i olika steg och har reviderats efter varje steg tills slutgiltigt resultat uppnåtts.

5.2.4 Beskrivning av den skapade beslutsprocessen

Den beslutsprocess som tagits fram redovisas i *bilagan*. Bilagan innehåller hela tjänstutvecklingsprocessen, där delprocessen *Val av nya tjänster* och dess objekt in respektive objekt ut har utvecklats i examensarbetet. Denna processkarta läggs av Sigma nBiT ut på företagets intranät.

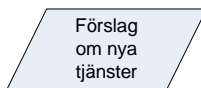
Beslutsprocessens syfte

Beslutsprocessens syfte har grundats för på ett förslag från examensarbetaren och förslaget ansågs vara adekvat. Syftet lyder som följer: *Att skapa underlag och förutsättningar för väl grundade beslut om vilka tjänster som ska utvecklas det följande året. Att skapa underlag för "rätt riktade" tjänstutvecklingsprojekt.*

Processägare

Processägare kommer att beslutas om i ledningsgruppen för Sigma nBiT. Konsultgruppen rekommenderar att processägaren har en kommunikationspartner i varje affärsområde, som kan stödja processägaren i uppföljning och mätning av processen.

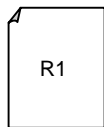
Förklaring av symboler i processkartan



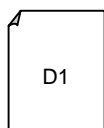
Objekt in eller objekt ut



Aktivitet, där "A1" kopplar aktiviteten till ett rutindokument "R1"



Rutindokument, beskriver syfte, genomförande och resultat av aktiviteten



Dokumentmall



Vägval: svaret på frågan är ja eller nej.

Delprocesser

Tjänstutvecklingsprocessen består efter examensarbetet av två delprocesser: *Val av nya tjänster* och *Utveckling av nya tjänster*. Denna nivå benämns *Nivå 1* på

processkartan. *Nivå 2* är på aktivitetsnivå, och även indelad efter vilken befattning på företaget som har ansvar för vilka aktiviteter. Detta ansvar för aktivitet innebär att befattningen har ansvar för att aktiviteten genomförs med tillfredställande kvalitet, men inte i samtliga fall att befattningen ska genomföra aktiviteten själv. Valet av denna typ av beskrivning av processen med ansvarsroller för olika aktiviteter har gjorts för att det ska vara tydligt vem som gör vad och för att Sigma nBiT tror att detta kommer underlätta etablering och uppföljning av processen.

Beskrivning av aktiviteter

Till vissa aktiviteter finns ett *rutindokument*, för att tydliggöra vad det är som sker i aktiviteten. Dessa dokument ska fungera som stöd för utförandet av aktiviteten. Till vissa aktiviteter finns en *dokumentmall*, där dokumentation av resultatet av dessa aktiviteter ska ske. Dokumentmallar finns för att styra innehållet i dokumentationen och för att underlätta en kvalitetssäkring av innehållet.

Beskrivningen nedan genomläses företrädesvis genom att studera processkartan i *bilagan* samtidigt.

Initiering av process och första sällning av förslag

Processen initieras av *Förslag om nya tjänster* som samtliga medarbetare på Sigma nBiT kan ge. Dessa baseras på medarbetarnas förmåga att uppmärksamma nya kundbehov när de har kontakt med kundföretaget. *Sammanställ förslag som nya tjänster utförs* av tjänsteansvarig som är ansvarig för ett speciellt område av liknande tjänster. Ett tjänsteområde kan tex. vara Verksamhetsutveckling eller Affärsorienterad systemförvaltning. Denna sammanställning kan göras på olika sätt, tex. genom att samla de medarbetare som arbetar inom tjänsteområdet och ha en work shop kring förslag om nya tjänster. Varje förslag om nya tjänster ska ha ett visst innehåll och format, vilket visas i *Dokumentmall 1 (D1)*, för att förslagen ska vara likvärdiga att jämföra vid urvalet av vilka förslag som ska genomgå analys.

Urvalet sker i *Besluta om vilka förslag som ska genomgå analys*. Den sistnämnda aktiviteten är affärsområdesansvarig ansvarig för som är övergripande ansvarig för tjänsteutvecklingen inom respektive affärsområde. Denna aktivitet har ett tillhörande *Rutindokument 2*, där mötesdeltagare definieras som affärsområdesansvarig, tjänsteansvarig och säljare. Under detta möte ska varje tjänsteansvarig ha sammanställt respektive tjänsteområdes tjänsteportfölj, och denna ska utvärderas med avseende på styrkor och svagheter under mötet. Utifrån detta skapas en tjänstestrategi för varje tjänsteområde, vilket innebär att Sigma nBiT har skapat utvecklat tjänstestrategi på företagsnivå (Affärsplan), affärsområdesnivå och tjänsteområdesnivå, där de båda senare tillhör *portföljnivån*. I rutindokumentet betonas vikten att ha en struktur för beslutet om vilka förslag som ska genomgå analys, tex. genom att samtliga mötesdeltagare har läst igenom alla förslag innan mötet och att man på mötet identifierar fördelar och nackdelar med varje förslag. Objekt ut från denna aktivitet är *Förslag som ska genomgå analys*.

Tjänsteområdesansvarig ska sedan *Sammankalla möte med tjänsteområde eller motsvarande*, för att gå igenom de förslag som beslutas genomgå analys. *Tillsätta tjänsteanalysteam & resurser för analys* sker under detta möte och innebär att ett team

får ansvaret för att analysera förslaget. I denna aktivitet har tjänsteområdesansvarig möjlighet att styra mängden resurser som avsätts för analys i relation till de ekonomiska resurser som finns tillgängliga. Objekt ut från denna aktivitet är *Resurssatta förslag*.

Analysaktiviteter

Tjänsteanalysteamet får i uppgift att *Planera analys*, och objekt ut blir *Plan för analys*. De följande fem följande aktiviteterna ingår i analysen och resultatet från dessa dokumenteras enligt *Dokumentmall 2*, där resultatet även analyseras med avseende på risker och främsta fördelar och slutsatser dras utifrån dessa.

Den första aktiviteten i analysen är *Samla information om kundbehov*, där *Rutindokument 3* betonar vikten av att framskaffa information om *hur* kunden skulle vilja ha tjänsten utförd och *vilken effekt* kunden vill att utförandet av tjänsten ska ge. Denna aktivitet har lagts först för att belysa dess stora betydelse i sammanhanget. Efter denna aktivitet sker en avstämning av vilket intresse som finns hos kunderna i ett vägval: *Tillräckligt stort kundbehov?* Om tjänsteanalysteamet anser att det finns ett tillräckligt stort kundbehov för att fortsätta fortgår analysen, om inte avbryts denna. Detta för att reducera mängden resurser som läggs på analys om kundbehovet inte anses vara så stort att det blir lönsamt att fortsätta. I aktiviteten *Stämna av förslag mot strategiska mål* diskuterar tjänsteanalysteamet förslaget om ny tjänst i relation till företagets strategi. *Rutindokument 4* betonar vikten av att denna diskussion sker med flera olika befattningar inom företaget, tex. säljare och affärsområdesansvarig. *Göra ekonomisk analys* innebär att tjänsteanalysteamet uppskattar antal timmar som potentiellt kan säljas för tjänsten och även kostnad för att utveckla tjänsten och på detta sätt gör en typ av investeringskalkyl för tjänsten. *Rutindokument 5* visar att det är viktigt att denna kalkyl är baserad på den information som tagits fram om kundernas behov i tidigare aktivitet. *Göra konkurrentanalys* innebär att man undersöker vilka liknande tjänster som konkurrenter erbjuder. *Rutindokument 6* informerar om att tjänsteanalysteamet kan identifiera best practises hos konkurrenter och även svagheter hos dessa som Sigma nBiT kan erbjuda på ett bättre sätt. Avslutande aktivitet i analysen är *Undersöka tillgång på intern kompetens* där *Rutindokument 7* förklarar hur man kan söka på interna CV på intranät och även diskutera tjänstens utveckling och utförande med kvalificerade konsulter.

Besluta om vilka nya tjänster som ska utvecklas

Utifrån den dokumentation som skett i analysaktiviteterna sker *Fatta beslut om vilka nya tjänster som ska utvecklas*. Beslutsunderlaget kvalitetskontrolleras först genom att kontrollera att samtliga beslutsunderlag innehåller en kundbehovsanalys och investeringskalkyl. Beslutet kvalitetskontrolleras enligt *Rutindokument 8* med Decision Quality Chain från Matheson & Matheson.

De resterande aktiviteterna i processkartan tillhör inte detta examensarbete utan har endast omformulerats något utifrån den ursprungliga beskrivningen av tjänsteutvecklingsprocessen. *Rutindokument 9* ställer krav på tjänsteutvecklingsleveransen i form av krav på intern paketering av tjänsten och

extern paketering – säljmaterial. Den interna paketeringen är indelad i modell, metod och verktyg för utförandet av tjänsten och dessa begrepp finns definierade.

5.2.5 Identifierade affärsmässiga nyttor och risker

Under fokusgruppsmöten med konsulter och ledningsgruppen för Sigma nBiT har affärsmässiga nyttor, risker och framgångsfaktorer tagits fram för etableringen av den framtagna beslutsprocessen. Dessa presenteras nedan.

Identifierade affärsmässiga nyttor som processen kan skapa

- Högre besluts kvaliteten ger utökade affärer
- Sigma nBiT kan uppfylla kundens förväntningar tidigare
- Medvetna investeringar ger positivt kassaflöde och minskar risk för ”onödig” tid i tjänsteutvecklingen
- Effektivare tjänsteutveckling
- Tjänsteutvecklingen blir mindre personberoende - vi har ett rutinerat sätt att arbeta på
- Bättre underlag för affärsplan
- Snabbare uppstart av uppdrag
- Fler tjänsteutvecklingsprojekt blir slutförda
- Vi kan uppfylla affärsplanens mål

Identifierade risker för etablering av beslutsprocess

- Kortsiktig planering av internt arbete: processen blir avbruten av uppdrag
- Att processen blir en pappersprodukt som inte används
- Att processen upplevs teoretisk
- Att etableringen av processen inte når ut till rätt personer

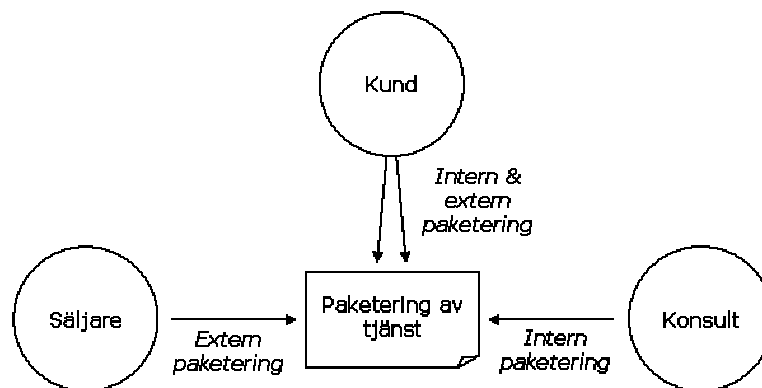
5.2.6 Identifierade framgångsfaktorer för etablering av beslutsprocess

- Att tillsätta en processägare som har ansvar för processens effektivitet och ändamålsenlighet.
- Att kommunicera att detta inte är något helt nytt: detta är en vidareutveckling av något befintligt – vi gör redan en del av dessa aktiviteter – detta är en struktur för att göra det på ett bättre sätt.
- Att VD och ledningsgrupp stödjer och följer upp arbetet med processen
- Att efter en kort tids användning av processen ta fram exempel på att den ger effekt dvs. ekonomisk vinning.
- Att processägare har en person på varje affärsområde som ansvarar för att följa upp processen på detta specifika affärsområde
- Att processen utvärderas varje år och att man därefter vidareutvecklar processen så att processkartan blir ett levande dokument.
- Att man gör en nyttovärdering av processen

5.2.7 Paketering av tjänster

Examensarbetaren har fått i uppgift att ge ett förslag på hur paketering av tjänster bör gå till, vilket inkluderar båda själva metoden för att paketera samt den tidsmässiga anknytningen av när paketering sker och när behov av ytterligare paketering av tjänster stäms av. Paketering har diskuterats i fokusgruppen bestående av konsulter. Resultatet av detta kan delas i två delar: kontinuerliga metoder för paketering och årlig avstämning av behov av ytterligare paketering, varav den första redogörs för i detta delkapitel, och den årliga tidsanknytningen i kapitel 5.2.8.

Med paketering menar Sigma nBiT att ta fram det material som behövs för att sälja tjänsten igen, således att *repetera* tjänsten. De beståndsdelar som en paketerad tjänst består av de delar som ingår i företagets definition av en tjänst. Man menar att om ett uppdrag skett en enstaka gång, och säljmaterial inte existerar för denna sammansättning av tjänsteutförande vad gäller tjänsteresultat, metoder, verktyg etc. så är det inte en tjänst, utan ett *enskilt uppdrag*. Under diskussion i fokusgruppen med konsulter kom fram att konsulterna känner ett stort behov av att även paketera tjänster för internt bruk, dvs. dokumentera modeller, metoder och verktyg för tjänsteutförande för att kunna repetera uppdrag/tjänster. Konsulterna i gruppen anser att paketering bör inkludera *först* intern paketering och sedan extern paketering, dvs. säljmaterial. De anser att man inte bör kunna genomföra en paketering av tjänsten externt, utan att först ha paketerat tjänsten internt. I fokusgruppen tas ett förslag på intressenter för paketering fram och vilka deras förstahandsbehov av paketering är, detta kan ses i figur 5.2.7.1.



Figur 5.2.7.1: Intressenter för paketering - förstahandsbehov av intern eller extern paketering

Konsultgruppen menar att säljaren i första hand har behov av extern paketering, dvs. säljmaterial, eftersom han eller hon möter kunden i en säljsituation. Konsultgruppen menar vidare att konsulten i första hand har behov av den interna paketeringen för att kunna utföra en tjänst med hög kvalitet; kunna upprepa tjänsten, uppdatera den interna förpackningen och på så sätt bidra till nästa konsults tjänsteutförande. Kunden däremot, anses ha behov av både intern och extern förpackning. Kunden vill kunna fatta ett affärsmässigt beslut i

säljsituationen genom tillgång till den externa förpackningen av tjänsten, samt vill ha hög kvalitet i tjänsteutförandet och detta kräver enligt konsulterna intern paketering av tjänsten och uppdatering av detta strukturkapital. Konsulterna tror även att det finns resurser att spara för Sigma nBiT genom att på ett strukturerat sätt paketera tjänsterna internt eftersom det reducerar antalet gånger som konsulterna ”uppfinner hjulet igen”. Det skulle enligt konsulterna skapa en större trygghet i tjänsteutförandet och vara ett sätt att sprida och dela kunskap om tjänsteutförandet över affärsområdesgränser, mellan tjänsteområden som har liknande modeller, metoder och verktyg.

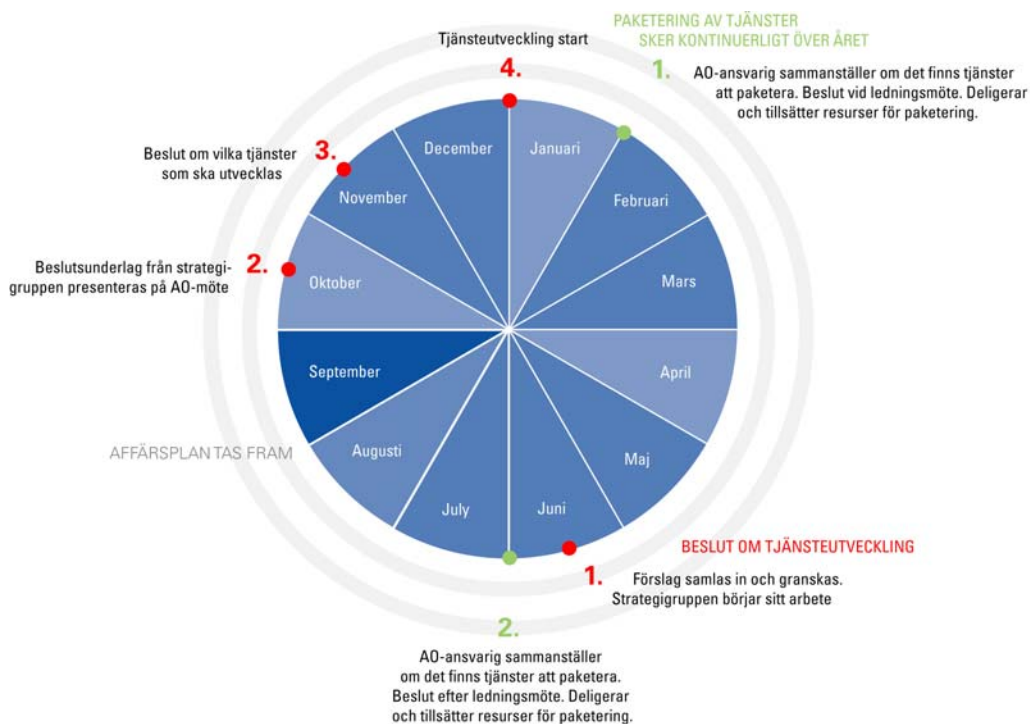
5.2.8 Årlig affärsutvecklingsprocess

Både den framtagna beslutsprocessen för utveckling av nya tjänster och paketeringen av tjänster ska enligt ledningsgruppen vara anknuten till den årliga affärsutvecklingsprocess som finns i affärsplanen.

Vad gäller tidsmässig anknytning av *tjänsteutvecklingsprocessen* har denna tagits fram under fokusgruppsmöten med konsulter och validerats i ledningsgruppen.

Vad gäller *paketering av tjänster*, vill ledningsgruppen på Sigma nBiT ha två avstämningpunkter per år, då man i ledningsgruppen stämmer av vilken paketering som skett och identifierar ytterligare behov av paketering. Dessa två avstämningpunkter har tagits fram i samarbete mellan ledningsgruppen och examensarbetaren.

Den affärsutvecklingsprocess som finns i Sigma nBiT:s affärsplan har modifierats till att endast innehålla ovanstående anknytningar till tiden i denna rapport, vilket kan ses i figur 6.2.7.2. Illustrationen är gjord av konsult inom grafisk design på Sigma nBiT.



Figur 6.2.7.2: Affärsutvecklingsprocess

5.2.9 Identifierade områden för vidare internt arbete

I fokusgruppen med konsulter har områden för vidare internt utvecklingsarbete identifierats. Dessa redogörs för nedan.

- Processorientera hela Sigma nBiT vilket inkluderar en tydligare organisation.
- Identifiera områden där bättre IT-stöd borde finnas och att implementera IT-stöd.
- Sammanställa Sigma nBiT:s totala tjänsteutbud och dokumentera detta på intranät. För varje tjänst borde finnas *intern och extern paketering* som kan laddas ned och uppdateras kontinuerligt. Detta skapar en kunskap i hela företaget om tjänsteutbudet och gör det bla. Möjligt för säljare att sälja uppdrag över affärsområdesgränserna. Ytterligare en positiv effekt är att parallell utveckling av nya tjänster som är lika elimineras, eftersom konsulterna har kunskap om vilka tjänster som finns på andra affärsområden. Till sist kan kompetensdelning över affärsområdena effektiviseras genom att samtliga medarbetare är medvetna om det totala tjänsteutbudet.
- Affärsområdena bör regelbundet presentera sitt tjänsteutbud för säljarna så att säljarna får möjligheten att sälja inte bara på sitt eget affärsområde.

5.2.10 Mätmetod för processutvecklingsresultat

Vid examensarbetets start på Sigma nBt beslutas gemensamt att resultatet av processutvecklingen skulle mätas med FAA-metoden. FAA betyder: Finns, Accepteras, Används, med avseende på den process som tagits fram. Resultatet uppfyller de två första kriterierna men inte det sistnämnda. En första användning av processen på affärsområde IT Management var planerad, men eftersom de aktiviteter som borde sammanfalla med processens initiering har blivit uppskjutna så har detta inte varit möjligt.

6 ANALYS

Detta kapitel innehåller den analys som genomförts av det empiriska resultatet i kapitel 5. Analysen syftar till att utvärdera genomförandet och resultatet av den empiriska studien, i relation till den teoretiska referensramen. Detta kapitel syftar även till att föreslå en modell för hur god hantering av kundrelationer är en förutsättning för att skapa och bibehålla affärer i tjänsteföretag.

Eftersom denna rapport förutom akademien riktar sig till Sigma nBiT hålls i vissa stycken ett praktiskt angreppssätt, för att exemplifiera och för att underlätta ett praktisk genomförande av nya förslag eller förändringar.

6.1 BRANSCHSPECIFIKA FÖRUTSÄTTNINGAR

IT konsultbranschen karakteriseras idag av ett fokus på lönsamhet, men även på en försiktig tillväxt efter några svåra år av nedgång, uppsägningar och förluster. Den uppgång som redan nu kan ses på många IT konsultföretag, tyder på att mer resurser kommer att kunna läggas på intern utveckling och så även tjänsteutveckling, även om det är troligt att IT konsultbranschen kommer att agera försiktigt under de följande åren och inte riskera lönsamheten.

Vad gäller examensarbetet på Sigma nBiT kommer det rätt i tiden, eftersom Sigma nBiT nu vill satsa utveckling och examensarbetet skapar en grund för att tjänsteutvecklingen ska ske strukturerat och att rätt beslut fattas om vilka tjänster som ska utvecklas. I en bransch som karakteriseras av ett försiktigt fokus på tillväxt efter några mindre lönsamma år, borde den strategiska beslutsprocess som skapats få stor betydelse eftersom den reducerar risken att resurser läggs på utvecklingsprojekt som får ett negativt kassaflöde. Den strategiska beslutsprocessen skulle på så sätt kunna agera som ett skydd mot framtida felinvesteringar och därför öka lönsamheten om den används på rätt sätt.

6.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR GODA AFFÄRER

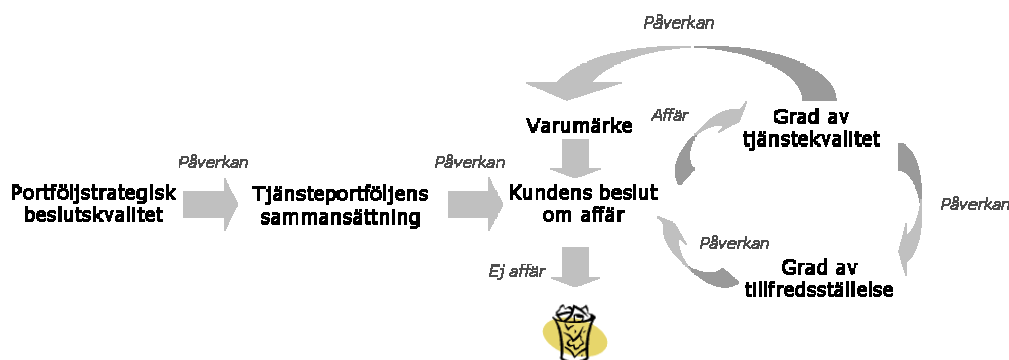
Två intressanta områden i examensarbetet: portföljstrategisk besluts kvalitet och tjänstekvalitet tycktes under den teoretiska och den empiriska studien ha ett samband. Både besluts kvaliteten och tjänstekvalitetens implementering i tjänsteföretaget har stor inverkan på *företagets affärer*. Relationen med kunden är en förutsättning för att ta fram rätt information för beslutsunderlag och besluts kvalitet och en förutsättning för att få information om kundens förväntningar om tjänsteutförande. Kundrelationen kommer således i centrum och hanteringen av kundrelationer styr företagets framgång på marknaden; *affärsgenererande kundrelationer* blir ett nyckelbegrepp. Den teoretiska referensramen för tjänster pekar mycket tydligt på betydelsen av tjänstekvalitet i tjänsteföretag och på betydelsen av besluts kvalitet i strategiska beslut. Båda handlar om att *göra rätt från början*. Strategisk besluts kvalitet i portföljbeslut om utveckling av nya tjänster syftar till att erbjuda *rätt tjänst*, genom att fatta rätt beslut och implementera beslut genom att utveckla beslutade tjänster. Tjänstekvalitet är ett

mått på huruvida *tjänsten utförs på rätt sätt och skapar rätt effekt i kundens verksamhet* – ett mått på både funktionell och teknisk kvalitet.

Hur tjänsteföretagets *arbetsätt för kundrelationshantering* stödjer besluts kvaliteten och tjänstekvaliteten blir en kritisk framgångsfaktor för företaget, en så kallad *Critical Success Factor (CFS)*. Hur företaget hanterar kundrelationer för att skapa kunskap om kunders behov och förväntningar och applicera den blir en förutsättning för goda affärer, blir företaget ledstjärna: företaget *Core Competence*. En CFS bör verka styrande för företaget hela verksamhet och de aktiviteter på företaget som stödjer denna kritiska framgångsfaktor bör ha högsta kvalitet och synliggöras för alla medarbetare. Budskapet om vilken core competence företaget har eller avser utveckla, bör förmedlas i hela organisationen och strategier och arbetsätt bör utformas för att bygga denna core competence och för att framgångsrikt applicera kompetensen i företaget verksamhet.

6.2.1 Strategisk besluts kvalitet & tjänstekvalitet – två förutsättningar

Både strategisk besluts kvalitet och tjänstekvalitet är en förutsättning för goda affärer i tjänsteföretag. Strategisk besluts kvalitet i portföljbeslut påverkar sammansättningen av tjänsteportföljen och hur attraktiv denna då blir för potentiella nya eller återkommande kunder. Graden av total tjänstekvalitet i utförandet av tjänsten och av den effekt som tjänsten efterlämnar i kundens verksamhet, avgör kundens tillfredsställelse och påverkar därför kundens potentiella återköp av fler tjänster, och påverkar i längden tjänsteföretagets varumärke. Figur 6.2.1.1 illustrerar portföljstrategisk besluts kvalitet och tjänstekvalitetens påverkan på tjänsteföretagets affärer.



Figur 6.2.1.1: Portföljstrategisk besluts kvaliteten och tjänstekvalitetens inverkan på kundens beslut om affär

Tjänsteportföljens överensstämmelse med kundens behov och tidigare upplevd tjänstekvalitet samt tjänsteföretagets varumärkesvärde kommer att avgöra huruvida det blir en affär mellan tjänsteföretaget och kunden.

Tjänsteföretagets portföljstrategiska beslut och varumärkesvärde har större inverkan på nya kunders beslut, eftersom de inte har någon egen uppfattning om tjänsteföretagets tjänstekvalitet. För återkommande kunder spelar den upplevda – totala – tjänstekvaliteten större roll för beslutet om affär, det blir deras egen

upplevda tjänstekvalitet som i stor mån avgör om de går vidare och gör ytterligare affärer med tjänsteföretaget.

6.3 BEGREPPSDEFINITIONER PÅ SIGMA nBiT

Detta kapitel fokuserar på att utreda Sigma nBiT:s befintliga begreppsdefinitioner i relation till den teoretiska referensramen. Det syftar även i vissa fall till att praktiskt föreslå nya definitioner, som är anpassade versioner av teorins definitioner.

6.3.1 Språkbruk

Bruket av ett specifikt språk byggt på explicita definitioner ger också en ”riktning” i företaget: vad anser företaget vara viktigt för framtida utveckling? Tex. kan detta vara en definition av begreppet tjänstekvalitet. Finns begreppet definierat och är kommunicerat i hela organisationen, signaleras att detta begrepp är viktigt för företaget, diskussioner kring begreppet uppstår som utreder begreppet och utbildar organisationen; på så sätt utvecklas kompetensen i organisationen kring begreppen och kommunikationen i företaget underlättas. Det språkbruk som används på ett företag underlättar kommunikation eftersom det förtydligar *vad som menas* i olika sammanhang, tex. diskussioner om tjänsteutveckling eller affärsutveckling. Användandet av ett definierat språk blir *kunskaps-spridning* om vilka företeelser som företaget anser viktigt för framtida affärer. Användandet av ett gemensamt definierat språk i hela organisationen stödjer även *kommunikation över affärsområdesgränser*, vilket kan underlätta samarbete och gemensam utveckling. Ett tjänsteföretags enhetliga språkbruk ger även en gemensam *verktygslåda av ord/begrepp* gentemot tjänsteföretagets kunder, vilket även ger kunderna en bild av vilka begrepp i tjänsteutförandet som tjänsteleverantören anser viktigt.

6.3.2 Begreppet tjänst

Sigma nBiT:s definition av begreppet *tjänst* bör omdefinieras, för att spegla den funktionella och tekniska kvalitet som en tjänst representerar. Definitionen av en tjänst är i dagsläget alltför riktad till de personer som har säljbefattningar inom företaget och stödjer inte i lika hög grad konsulternas uppfattning om vad *en tjänst egentligen är*. Den befintliga definitionen av en tjänst skulle kunna tolkas som en *fysisk representation av tjänsten*.

Sigma nBiT skiljer på två olika typer av uppdrag: expertkonsulting och tjänster. En expertkonsults värde för kunden är egentligen vad expertkonsulten kan utföra på grund av sin kompetens och enligt den teoretiska referensramen är samtliga aktiviteter i Sigma nBiT:s uppdrag för kunder *utförandet av en tjänst*. Att definiera en tjänst enligt den teoretiska referensramen, tex. enligt Grönroos definition, skulle underlätta kommunikationen mellan affärsområden och diskussioner kring tjänsteportfölj och tjänsteutveckling. Sigma nBiT skulle under en definition av en tjänst enligt Grönroos kunna göra en inledning av tjänsterna i olika kategorier, tex. expertkonsulting och projektbaserade tjänster. Detta skulle kunna stödja analyser av tjänsteportföljer och utveckling av portföljstrategier, eftersom det blir tydligt vilka tjänster företaget har – och hur man då vill utveckla tjänsteportföljen.

Det blir relevant att utveckla en tydlig konkret definition på begreppet tjänst, som är modifierad till Sigma nBiT:s verksamhet. Tex. skulle en tjänst kunna beskrivas genom (i a) värdeskapande aktiviteter – beskrivning av tjänsteprocessen, (ii a) stödjande fysiska resurser, (iii a) kvalificerade konsulter/kompetensbehov. Definitionens del (i a) bör innehålla en övergripande beskrivning av tjänsten som både tydliggör *vad* kunden får, och *hur* kunden får detta, enligt Norlings definition på tjänstekonstruktion. Således en beskrivning både av *tjänsteprocessens utförande* och av *tjänsteprocessens resultat*. Genom att både beskriva ”vad” och ”hur” kan tjänsten sedan följas upp med avseende på både teknisk och funktionell kvalitet.

Ett konkret förslag på definition av begreppet tjänst.

Vår tjänstedefinition

Våra tjänster består av:

- Aktiviteter där vi utför tjänsten
- Stödjande fysiska resurser och system
- Kvalificerade konsulter

Våra tjänster representeras av intern och extern dokumentation:

Intern dokumentation:

- Beskrivning av det värde som skapas hos kunden
- Beskrivning av tjänsteprocessen
- Beskrivning av modeller, metoder och verktyg för tjänstens utförande

Extern dokumentation:

- Generellt sälj: 5 min. PowerPoint presentation – 1 bild.
- Intresse sälj: 15 min. PowerPoint presentation – 3 bilder.
- Presentation av specialist: 45 min. PowerPoint presentation.
- Presentation på Sigma nivå (för Sigma AB:s VD m.fl).
- Produktblad.

Definitionen av begreppet tjänst bör stödjas av verkliga exempel för att underlätta kommunikationen av begreppets definition och samtidigt öka förståelsen för denna. Samtliga affärsområden bör vara delaktiga i utvecklingen av dessa definitioner eftersom det blir ett språkbruk för hela organisationen och eftersom affärsområdena till stor del erbjuder olika typer av tjänster.

En definition av begreppet tjänst enligt Grönroos, skulle även stödja dokumentationen av varje tjänst, utvecklingen av ett strukturkapital kring varje tjänst. Se vidare om detta i nästa delkapitel.

6.3.3 Internt och externt strukturkapital – paketering av tjänster

Paketering av tjänster bör innebära både (i b) intern och (ii b) extern paketering av tjänster, dvs. utvecklingen av (i b) stödjande strukturkapital för konsultens utförande av tjänsten och (ii b) säljmaterial som stöd för säljarens arbetet i

säljprocessen. Det interna strukturkapitalet bör ligga till grund för utvecklingen av det externa strukturkapitalet – säljmaterialet. Genom att som ovan nämnts definiera begreppet tjänst, kan *innehållsmässiga krav* samt *kvalitetskrav* ställas på paketeringen av en tjänst. Samtliga tjänster bör paketeras så att alla ingående delar i definitionen även ingår i den paketerade tjänsten.

Vad gäller ansvar för en första paketering av en tjänst bör detta först ligga hos tjänsteutvecklingsteamet, som skapar den första versionen av både internt och externt strukturkapital. När tjänsten sedan utförs hos kunden, bör ansvaret för uppdatering av strukturkapital med relevanta best practises ligga hos projektledaren för det aktuella uppdraget. Projektledaren bör således även tillse att det externa strukturkapitalet, säljmaterialet, för den aktuella tjänsten är uppdaterat och om behov finns att utveckla säljmaterialet vidare utifrån förändringar i det interna strukturkapitalet bör detta utföras tillsammans med en säljare.

På Sigma nBiT har under examensarbetet har två årliga avstämningspunkter för ledningsgruppen för *identifiering av behov av paketering* av tjänster fastställts. Dessa avstämningspunkter syftar till att stämma av huruvida det finns behov av vidare paketering av vissa tjänster. Denna avstämning bör föregås av *en sammanställning av hela företagets tjänsteutbud* för att mot denna sammanställning kunna göra en relevant jämförelse mellan befintlig paketering och behov av paketering. Genom att införa dessa avstämningspunkter kvalitetskontrolleras paketeringen av tjänsterna (denna uppgift delegeras med fördel från ledningsgruppen till tex. tjänsteansvarig) genom en kontinuerlig uppföljning av kvaliteten på strukturkapital kring tjänsterna. Det bör poängteras att i dagsläget är begreppet paketerad tjänst baserat på den befintliga definitionen av begreppet tjänst, vilket gör att avstämningspunkterna i dagsläget endast avser den externa paketeringen av tjänsterna.

IT stöd för strukturkapital

För att hantera det strukturella kapitalet vad gäller tjänsterna bör det organiseras på ett formellt sätt, tex. genom ett webbaserat stöd via intranät eller via ett dokumenthanteringssystem som stödjer versionshantering. Via intranät skulle information kring Sigma nBiT:s totala tjänsteutbud kunna hanteras och även all dokumentation tillhörande tjänsterna. Regler för användande och uppdatering av strukturkapital samt ansvar för detta skulle med fördel vara tydligt och lättåtkomligt för samtliga medarbetare. IT stödet skulle även kunna användas för att hantera information om kunder, enligt Grönroos andra del av den taktiska delen av en kundrelationsstrategi. Delandet av kunskap om kunder via ett verktyg skulle också gynna den av Matheson & Mathesons *Nine Principles* som kallas för *Continual Learning* där de poängterar vikten av att organisationen ständigt lär sig vad som skapar värde för kunden. För att dela kunskap mellan medarbetare krävs ett *Open Information Flow*, där samtliga medarbetare har tillgång till den information eller dokumentation av tjänster som skapas, ytterligare en av Matheson & Mathesons *Nine Principles*.

Ekonomiska och kvalitetsmässiga incitament för strukturkapital

Byggandet av strukturkapital kring tjänsterna samt *synliggörandet* av detta i hela företagets organisation skulle kunna reducera dubbelarbete i tjänsteprocessen,

genom att inte behöva ”uppfinna hjulet igen”, och även dubbelarbete i olika affärsområden som arbetar med samma typer av tjänster, både vad gäller utförandet av tjänsteprocessen och tjänsteutveckling. Strukturkapitalet skulle därmed kunna innebära en ekonomisk besparing för företaget och då även för företagets kunder. Genom att kontinuerligt uppdatera strukturkapitalet med best practices skulle tjänstekvaliteten kunna ökas och kunden skulle därmed eventuellt vara villig att betala ett högre pris för tjänsterna. Byggandet av strukturkapital kan således verka både kostnadsänkande och intäktshöjande.

6.3.4 Begreppet tjänsteutveckling

Begreppet tjänsteutveckling är inte definierat på Sigma nBiT och skulle med fördel kunna definieras utifrån Grönroos definition av begreppet tjänst. Att tydliggöra vilka delar en tjänst består av, och således även *vilka delar av en tjänst som tjänsteutvecklingen avser att utveckla*, skulle stödja tjänsteutvecklingsprocessen och tydliggöra det resultat av processen som tjänsteutvecklingsteamet eftersträvar.

6.3.5 Begreppet tjänstekvalitet

Begreppet tjänstekvalitet är inte formellt definierat på Sigma nBiT, även om konsulterna diskuterar kvalitet på tjänster i utveckling och utförande av sina uppdrag hos kunder. Som tidigare nämnts skulle en definition av begreppet tjänstekvalitet som kommuniceras i hela organisationen kunna skapa en diskussion kring begreppet bland säljare och konsulter som bidrar till att begreppets dagliga betydelse i företagets verksamhet kan ökas. Som Grönroos menar har det dock en begränsad betydelse att diskutera begreppet tjänstekvalitet utan att ifrågasätta hur den uppfattas av kunder. Därför skulle det vara en fördel att tex. använda sig av fokusgrupper med kunder för definition av begreppet tjänstekvalitet. Utifrån de tio determinanterna av tjänstekvalitet skulle kunderna kunna rangordna vilka determinanter som anses viktigast, och detta skulle indikera på vilka aspekter av tjänstekvaliteten som företaget bör ha i fokus vid tjänsteutförandet.

Mätning av tjänstekvalitet

De tio determinanterna för tjänstekvalitet skulle även kunna användas för att mäta den av kunden upplevda tjänstekvaliteten, genom att kunden får betygssätta tjänsteföretaget på de olika determinanterna. Detta skulle visa på vilka områden där kunden upplever att tjänsteföretaget skulle kunna förbättra sitt tjänsteutförande. Här skulle även ges utrymme för kunden att ge praktiska konkreta förslag till förbättring och *kunden blir på detta sätt delaktig och styrande för tjänsteföretagets kvalitetsutveckling* och indirekt för tjänsteföretagets verksamhetsutveckling. Den metod som idag används för att mäta kundernas preferenser vad gäller IT konsultföretag, ifrågasätter på vilket sätt kunden rangordnar olika IT konsultföretag och inte på vilket sätt Sigma nBiT skulle kunna förbättra sin tjänstekvalitet. Självklart tar det tid för kunden att utvärdera tjänsteföretagets verksamhet och det är därför viktigt att metoderna för detta är enkla och att kunden får feedback av resultatet. De kundintervjuer som genomförts i examensarbetet har uttryckligen av kunderna uppfattats som ett led i ”att bry sig om kunden” och vilket indikerar på att en enkät om Sigma nBiT:s tjänstekvalitet skulle uppfattas som positivt från kundföretagens sida.

När ska tjänsteföretaget då mäta denna upplevda tjänstekvalitet? Någon typ av utvärdering skulle kunna ske efter varje utfört uppdrag, i ett kortare format, vilket också idag men inte på ett strukturerat och formellt sätt. Efter varje uppdrag skulle vissa av de tio determinanterna kunna utvärderas tillsammans med kunden.

Den information som ges vid kundernas utvärdering av tjänstekvalitet skulle med fördel kunna dokumenteras och spridas i hela företaget, för *Continual Learning*, se *IT stöd för strukturkapital*.

6.4 SIGMA nBiT:s BEFINTLIGA PROCESSER

Detta kapitel ger en övergripande analys av beskrivningen av Sigma nBiT:s befintliga huvudprocesskarta och tjänsteutvecklingsprocessen specifikt.

6.4.1 Huvudprocesskarta

Sigma nBiT:s övergripande bild av processer som kan ses i figur 5.1.2.1 är inte baserad Ljungberg & Larssons modell för huvudprocesskarta, och ger enligt den teoretiska referensramen inte en tillräcklig överblick över hur de olika processerna är länkade till varandra och därför inte hur de är beroende av varandras resultat relaterad kvalitet. En huvudprocesskarta skulle kunna skapas utifrån Ljungberg & Larssons modell för att tydliggöra hur de olika processerna är länkade till varandra och hur de därför påverkar varandra. Detta skulle ge möjlighet att mäta processerna och relatera resultaten av mätningen till i tiden föregående och kommande processer. Att illustrera processkartan på detta vis skulle även stödja medarbetarnas förståelse för hela företagets verksamhet och hur deras specifika roll i företaget tillför ekonomiskt värde i företaget.

6.4.2 Tjänsteutvecklingsprocessens beskrivning

Tjänsteutvecklingsprocessens beskrivning innan examensarbetet, se figur 1.2.1.1, skulle med fördel kunna detaljeras ytterligare för att visa vad som verkligen sker i processen och skulle då verkligen bli ett stöd för tjänsteutvecklingens aktiviteter. Viss utveckling av den befintliga beskrivningen har skett i examensarbetet har skett genom att ställa krav på tjänsteutvecklingsleveransen, men inte en detaljering av tex. *Genomförande*. Detta skulle göra det enklare för Sigma nBiT att styra tjänsteutvecklingsarbetet för samtliga affärsområden och även enklare att följa upp resultatet av processen. Tydliga objekt in och ut borde läggas till varje aktivitet, vilket i viss grad har skett i processkartan i *bilagan*.

6.5 AFFÄRSOMRÅDESSPECIFIKA FÖRUTSÄTTNINGAR

Detta delkapitel analyserar fördelar och nackdelar med att etablera en gemensam tjänsteutvecklingsprocess för hela Sigma nBiT:s organisation och analyserar de enskilda affärsområdenas förutsättningar för etablering av hela tjänsteutvecklingsprocessen inklusive den beslutsprocess som ingår, och som utvecklats i detta examensarbete.

6.5.1 En gemensam process

Det finns både för och nackdelar med att tjänsteutvecklingen idag sker på olika sätt för olika affärsområden. Fördelen kan vara att tjänsteutvecklingen sker

anpassat till affärsområdets specifika tjänsteutbud. Genom att ha en gemensam tjänsteutvecklingsprocess för hela företaget kan *best practises* samlas in och fungera som stöd för utvecklingen av processen. En gemensam process underlättar också ledningens styrning och uppföljning av tjänsteutvecklingsarbetet på olika affärsområden. Om en gemensam process används skulle tex. processens effekt kunna mätas på de olika affärsområdena, och skillnader i tjänsteutvecklingsarbetet på olika affärsområdet skulle kunna relateras till olika grad av framgång i tjänsteutvecklingen.

Affärsområdesmässig anpassning av tjänsteutvecklingsprocessen

Eftersom tjänsteutbudet på affärsområdena skiljer sig åt väsentligt kan det vara en fördel att varje affärsområde får möjligheten att anpassa processen till sitt affärsområde genom att göra mindre modifikationer i tex. *Rutindokument 9 - Krav på tjänsteleverans*. Ett exempel: IT Management utför tjänster inom verksamhetsutveckling, här är modellen och metoden för utförandet av tjänsten ett mycket viktigt strukturkapital för att kunna repetera tjänsten. IT Solutions har många expertkonsulter och då är spetskompetens inom ett specifikt område och den tjänst som en kvalificerad konsult kan utföra med hjälp av sin kompetens ytterst centralt, vilket innebär att en annan typ av strukturkapital måste skapas för denna tjänst och skulle dessutom också innebära att den absolut viktigaste delen av tjänsteutvecklingen blir *humankapitalutveckling*.

Tjänsteutveckling och kompetensutveckling

Tjänsteutveckling och kompetensutveckling/humankapitalutveckling ligger således nära varandra eftersom konsultens kompetens till viss del styr tjänstekvaliteten. Tjänsteutveckling leder till kompetensutveckling *under* tjänsteutvecklingsprojekt och i form av ett *nytt behov* av kompetensutveckling som skapas under utveckling av den nya tjänsten. Är då kompetensutveckling tjänsteutveckling? Kompetensutveckling syftar till att öka kvaliteten på tjänsteutförarens arbete, och stödjer på så sätt tjänstekvaliteten. Om kvalificerade konsulter ses som en del av ett tjänsteerbjudande, såsom föreslagits i kapitel 7.1.2, är *kompetensutveckling en del av att utveckla ett konkurrenskraftigt tjänsteutbud*.

Etablering på varje enskilt affärsområde

Varje affärsområde har enligt förstudien olika förutsättningar för etablering av tjänsteutvecklingsprocessen.

E-handel

På grund av E-handels fokus på att strukturera affärsutvecklingen upplevs att det finns goda förutsättningar för en etablering av tjänsteutvecklingsprocessen och speciellt den nya strategiska beslutsprocessen för utveckling av nya tjänster, som ingår i denna. Det finns ett stort intresse från E-handels sida att etablera den nya processen. En risk finns dock att E-handel i sitt relativt självständiga affärsutvecklingsarbete har identifierat andra processer än vad tex. Sigma nBIT:s intranät beskriver, vilket gör att resultatet från examensarbetet måste modifieras för att passa E-handels verksamhet.

IT Management

Eftersom IT Management i sitt tjänsteutförande delvis arbetar med processutveckling och därför har stort intresse och kompetens inom området finns också en stor förståelse för vikten av att etablera ändamålsenliga och effektiva processer, därav är sannolikheten för en framgångsrik etablering av den nya processen stor.

Öst

Affärsområde Öst har på grund av sin geografiska lokalisering inte deltagit på samma sätt i utvecklingen av den nya processen, främst genom att affärsområdesansvarig från Linköping inte kunnat delta i fokusgruppsmöten med ledningsgruppen. Detta bör tas stor hänsyn till vid etableringen av processen och det är också möjligt att en viss modifikation av processen måste ske innan etablering. Detta baseras främst på att den största delen av affärsområde Öst är en relativt nyuppköpt del av företaget och att det därför kan finnas andra arbetsätt och processer inom affärsområdet. Etableringen förutsätter att resultatet av examensarbetet kommuniceras på ett bra sätt.

IT Solutions

IT Solutions är speciellt eftersom affärsområdet har en stor del expertkonsulting, vilket gör att tjänsteutveckling ligger väldigt nära kompetensutveckling, som tidigare reflekterats över i detta kapitel. Det kan därför vara av stor betydelse att definiera och detaljera processen för kompetensutveckling, som hos Sigma nBiT benämns *Individens utveckling*. Genom att visa hur dessa två processer hänger ihop och även identifiera skillnader mellan denna koppling för olika affärsområden, kan etableringen av den nya processen underlättas. Det skulle då finnas en tydlighet i begreppen kompetensutveckling och tjänsteutveckling och åskådliggörande av hur de två begreppen stödjer varandra och utvecklingen sker.

Borås

Affärsområde Borås skulle kunna få ett stort mervärde av beslutsprocessen eftersom den tydliggör arbetet med att fatta beslut om vilka tjänster som ska utvecklas och därför får en stark koppling till affärsområdets tjänsteutbud. Diskussion kring affärsområde Borås fortsätter i nästa stycke eftersom den är nära relaterad till diskussionen kring en förändrad organisation.

6.5.2 En organisationsstruktur som stödjer tjänste- och kompetensutveckling

Enligt den teoretiska referensramen har ett tjänsteföretags organisationsstruktur större betydelse för utvecklingsprocesser än för företag som producerar fysiska varor och organisatoriska och kulturella faktorer ligger till grund för möjligheter att implementera best practices vad gäller framgångsrikt innovationsföretagande. Den interna företagsstrukturen i form av en *ekonomisk, geografisk* och *tjänsteområdesmässig* uppdelning av tjänsteföretaget kan i olika grad stödja utvecklingsprocesser och så också tjänsteutvecklingen. I dagsläget är Sigma nBiT:s affärsområden delvis baserade på geografisk uppdelning och delvis en tjänsteområdesuppdelning. Tjänsteutveckling och kompetensutveckling borde bättre stödjas av en organisation som är indelad endast efter tjänsteområden

eftersom det gör att varje konsult tillhör ett område på grund av sin kompetens och därför kan tjänste- och kompetensutveckla tillsammans med andra konsulter med liknande kompetens och intresse. Detta skulle underlätta överföringen av kompetens inom organisationen och även bidra till att tjänsteutvecklingen får en högre kvalitet. Det skulle reducera risken att samma tjänsteutvecklingsprojekt genomförs på olika geografiska affärsområden. Den geografiska lokaliseringen av en konsult eller säljare bör i första hand tas hänsyn till vad gäller bemanning av uppdrag. En sådan typ av organisation skulle öka tillfredsställelsen hos medarbetare i affärsområde Borås, vilka idag upplever att det är svårt att kompetens- och tjänsteutveckla endast inom affärsområdet, på grund av det få antalet medarbetare med liknande kompetens.

Förutom den formella organisatoriska indelningen av företaget är det viktigt att en värdeskapande kultur skapas och att kreativitet gynnas på företaget. Kreativitet och företagarganda finns i stor utsträckning på Sigma nBIT som karakteristiska för entrepreneursandan som är ett uttalat mål för företaget. Detta ger goda förutsättningar för att skapa idéer om nya tjänster.

ServiceCenter – leveranssystem för struktur och strukturkapital

ServiceCenters fokus på att bygga strukturkapital kring kunden i ServiceCentret och tjänster som utförs samt att strukturera leveransen av tjänster till de största kunderna, stämmer bra överens med den teoretiska referensramens indikationer på att ett väl fungerande leveranssystem ökar *tjänsteskvaliteten*. Att varje ServiceCenter för en specifik kund innehåller *en* kontaktperson, sk. leveransansvarig, stöds också av Grönroos teori som betonar att en bra tjänsteorganisation innehåller *en* kontaktperson för varje kund. Kundintervjuerna visar också på att denna typ av leveranssystem är vad kunderna efterfrågar och upplever positivt om det finns, se kapitel 5.1.4.

6.6 GENOMFÖRANDE AV PROCESSUTVECKLING

I detta delkapitel analyseras genomförandet av utvecklingen av den nya beslutsprocessen för beslut om vilka nya tjänster som ska utvecklas.

6.6.1 Fokusgruppernas sammansättning

Det upplevs positivt att varje affärsområde haft möjlighet att bemanna fokusgruppen med konsulter med en konsult. Detta kommer att stödja etableringen av processen. Även Sigma nBIT:s ledningsgrupps engagemang genom att vara en aktiv del i processutvecklingen upplevs som starkt bidragande till den kommande etableringens framgång.

6.6.2 Genomförandet steg för steg

Den *inledande kunskapsöverföring* som skett från examensarbetaren till konsulter och ledningsgruppen inom det valda ämnesområdet, och den definition av processbegrepp som skett under det första fokusgruppsmötet med konsulterna anses ha påverkat processutvecklingen positivt. Detta på grund av att en gemensam språkmässig och kunskapsmässig grund har skapats som har underlättat det vidare arbetet.

Kartläggningen av den befintliga beslutsprocessen för utveckling av nya tjänster upplevdes som relativt svår av examensarbetaren och fokusgruppen med konsulter eftersom det fanns så få strukturerade arbetssätt att kartlägga.

På grund av att kunskapen kring ämnesområdet från början varit begränsad hos fokusgrupperna har framtagningen av aktiviteterna i den nya processen upplevts som ”två steg framåt och ett tillbaka”. Detta upplevs dock som positivt eftersom det visar på att en djup diskussion har genomförts för att resultatet ska hålla rätt kvalitet.

Att examensarbetaren vidareutvecklat resultat från fokusgruppsmöten upplevs som positivt med hänsyn till den tid som funnits tillgänglig för fokusgruppsmöten, men som en risk för etableringen av processen, eftersom det gör att konsulternas deltagande i processutvecklingen inte varit fullständig. Att examensarbetaren vidareutvecklat resultatet från vissa fokusgruppsmöten kan dock ha ökat relationen mellan den teoretiska referensramen och det faktiska empiriska resultatet, vilket borde öka den strategiska besluts kvaliteten vid användandet av processen.

Att identifiera de affärsmässiga nyttor som processen kan skapa för Sigma nBiT ökar sannolikheten att etableringen av processen påskyndas och får en betydande status i det interna arbetet. Att identifiera framgångsfaktorer och risker för etablering av processen i företaget förbereder organisationen för de faktorer som är viktigt att beakta vid etablering.

6.7 RÄTT BESLUTSKVALITET PÅ SIGMA nBiT

Detta delkapitel analyserar det slutgiltiga empiriska resultatet i förhållande till den teoretiska referensramen och ger i vissa fall förbättringsförslag för processen.

6.7.1 Processbeskrivningens format

Att fördela aktiviteter och i vissa fall objekt ut respektive objekt in på olika befattningar inom Sigma nBiT kommer troligen att underlätta både etablering och genomförande av processen. Denna indelning har varit förslag från fokusgruppen med konsulter och examensarbetaren anser att denna kunskapsöverföring om metoder för att beskriva processer har varit positiv. Detta är ett exempel på att kunskapsöverföringen från tjänsteleverantören, examensarbetare, och kunden, i detta fall Sigma nBiT, har varit en *tvåvägs överföring av kunskap*. Det visar på att ett tjänsteföretag kan kompetensutveckla genom sitt tjänsteutförande hos kunden och att kompetensutveckling sker kontinuerligt i tjänsteföretagets tjänsteutförande.

Att tydliggöra aktivitetens innehåll och i vissa fall ställa krav på objekt ut och in genom att använda rutindokument underlättar genomförandet av processen eftersom det är klart *vad* som ska göras och *hur*, vilket betonas av Matheson & Matheson i an av deras *Nine Principles: Disciplined Decision Making*. Att uppdatera dessa rutindokument kontinuerligt med best practises från olika affärsområden skulle öka kvaliteten på processens momentana resultat och processens långsiktiga effekt på Sigma nBiT.

6.7.2 Processens rollfördelning

Den strategiska beslutsprocessen innefattar både de som ska fatta beslutet och de som ska implementera beslutet genom att utveckla tjänsten, vilket stöds av en av Matheson & Mathesons *Nine Principles: Elignment and Empowerment*, som menar att medarbetare ska delta i beslutsprocessen och att förändring kommuniceras både horisontellt och vertikalt i företaget. Rollfördelningen stämmer även väl överens med Matheson & Mathesons *Dialogue Decision Process*. I den strategiska beslutsprocessen har även enligt Matheson & Mathesons teori det beslutsfattande teamet innefattat de personer som har tillräckligt bemyndigande för att se till att beslutet genomförs, och detta sker genom att ansvaret för bemanning av och resursfördelning tjänsteanalysteam och tjänsteutvecklingsteam delegeras till tjänsteområdesansvarig, se *bilaga*. Matheson & Matheson betonar i delprocessen *Make initial fram and charter* vikten av att personer med varierande bakgrund är med och skapar denna första ram för ”problemet/behovet” innan beslutsunderlag skapas. Detta kan relateras till att mötesdeltagare i aktivitet *Besluta om vilka förslag som ska genomgå analys*, där en tjänstestrategi tas fram utifrån den information som ges i form av förslagen, definieras som affärsområdesansvariga, tjänsteansvariga och *säljare*. Således innehåller aktiviteten deltagare med flera olika perspektiv på företagets verksamhet, vilket borde öka kvaliteten på den valda strategin och även på beslutet om vilka förslag som ska genomgå analys

6.7.3 Processens innehåll

Processens innehåll indelas precis som i det empiriska materialet i *Initiering av process och första sällning av förslag*, *Analys aktiviteter* och *Fatta beslut om vilka nya tjänster som ska utvecklas*.

Initiering av process och första sällning av förslag

Processen initieras av förslag om nya tjänster från medarbetare på Sigma nBiT. För att visa att det är kundbehovet som initierar att medarbetaren skapar ett förslag om ny tjänst, skulle det vara en fördel att man i processkartan beskriver detta genom att objekt in till en ny aktivitet *Uppmärksamma kundbehov är Kundens behov av nya tjänster* eller endast *Kundens behov*. Detta skulle underlätta processens införande i en huvudprocesskarta enligt Ljungberg & Larsson. Enligt Alam & Perrys undersökning anses *Idea Generation* vara den viktigaste aktiviteten i tjänsteutvecklingsprocessen och Bower anser att företaget kan vara proaktivt genom att kontinuerligt samla in idéer både internt och externt. Med hänsyn till detta borde just idéinsamlingen i processen förtydligas och stödjas av en kontinuerlig ideinsamling via tex. en fysisk eller virtuell förslagslåda.

Utvecklingen av en tjänstestrategi för varje tjänsteområde som sker i aktiviteten *Besluta om vilka förslag som ska analyseras* stöds av Bowers modell för tjänsteutveckling som innehåller just *Develop a new service strategy*.

Analysaktiviteter

Analysaktiviteterna i den skapade beslutsprocessen kan även de relateras till Matheson & Mathesons delprocess *Asses* där de betonar vikten av att skapa en förståelse för olika faktorer som spelar roll för beslutet, tex. kundernas preferenser

och metoder för att producera produkten. Att *Samla information om kundbehov* kommer som första aktivitet i analysen stödjer hela den teoretiska referensramens fokus på vikten av att förstå kundbehovet och applicera informationen i tjänsteutvecklingen och placeringen av aktiviteten symboliserar detta för medarbetare på Sigma nBiT. Enligt Alam & Perrys undersökning angav företagen att kundinformationen finns tillgänglig och att inga avancerade metoder krävs för att förstå kundbehovet, vilket visar på att konsulterna på ett enkelt sätt i denna aktivitet skulle kunna få fram rätt information för beslutsunderlaget. *Dokumentmall 2* infördes som ett led i att skapa strukturkapital på Sigma nBiT och samtliga beslutsunderlag bör samlas på ett och samma ställe, tillsammans med annan strategisk information. Detta kan relateras till kapitel 7.1.2 och stycket *IT stöd för strukturkapital*. Det vägval som görs efter *Samla information om kundbehov* tydliggör ytterligare att det är kundbehovet som står i centrum för tjänsteutvecklingen, eftersom analysen inte fortsätter om inte tillräckligt stort kundbehov kan identifieras. För detta vägval borde finnas ett *antal stödfrågor* som tjänsteanalysteamet kan gå igenom för att fatta beslut om fortsättning av analys, för att även detta beslut ska få en viss besluts kvalitet..

Stämna av mot strategiska mål och *Göra ekonomisk analys* innefattar både ett långsiktigt och ett kortsiktigt ekonomiskt perspektiv som är nödvändigt för att skapa förståelse för tjänstens värdeskapande på tjänsteföretaget. Att analysera förslaget kortsiktigt ekonomiskt genom att göra en investeringskalkyl upplevs som svårt av konsulterna, men är viktigt att försöka beräkna det ekonomiska resultat som tillfredsställandet av ett visst kundbehov kan ge, eftersom det starkt bidrar till det beslutsfattande teamets avgörande om vilka tjänster som kan utvecklas i förhållande till vilka ekonomiska resurser som finns tillgängliga samt vilken intäkt som tjänsten kan tänkas ge. Att göra en ekonomisk analys skulle eventuellt kunna förenklas genom att först genomföra ett första uppdrag på tjänsten, såsom Bower menar i sin modell för tjänsteutveckling. De långsiktiga ekonomiska effekter som kan ges genom att erbjuda en viss tjänst, tex. genom att tjänsten bidrar till att en kundrelation stärks eller att tjänsten på lång sikt kan generera fler affärer är också viktigt att ta hänsyn till utvecklingen av nya tjänster.

Att *Göra konkurrentanalys* betonas inte av Matheson & Matheson men kan ge värdefull om best practises som finns hos konkurrenter och även om vilka fördelar som det egna tjänsteföretaget kan erbjuda i konkurrens. *Undersöka tillgång på kompetens* mäter den interna styrkan och förmågan att utföra tjänsten. Det är viktigt att tjänsten stöds av kvalificerade konsulter för att hålla hög kvalitet, eftersom Grönroos definition av en tjänst innehåller just interaktionen mellan tjänsteföretagets anställda och kunden, och eftersom definitionen av tjänstekvalitet menar att det är kundens upplevelse av kvalitet som styr den totala tjänstekvaliteten.

Besluta om vilka nya tjänster som ska utvecklas

För att beslutet ska hålla rätt kvalitet är det viktigt att alla mötesdeltagare är väl förberedda och har läst igenom samtliga beslutsunderlag. Den kvalitetskontroll som sker av beslutsunderlaget är utformad för att vara snabb och enkel och fokuserar på kundbehovet och även den ekonomiska analys som är baserad på

denna, för att dessa visar på, enligt den totala teoretiska referensramen, den viktigaste delen av beslutsunderlaget som är just *information om kundbehovet*. Kvalitetskontrollen av det *fattade beslutet* görs med Decision Quality Chain eftersom denna modell innefattar flera olika perspektiv på beslutet: från valet av strategi eller ”ram”, beslutsunderlagets relevans och tillförlitlighet, till det nödvändiga logiska resonemanget till engagemanget för genomförandet av tjänsteutvecklingen. Att kontrollera besluts kvaliteten på detta sätt, om än kvalitativt och risken finns även för att det blir en subjektiv bedömning av besluts kvaliteten, så torde detta öka sannolikheten för att den tid och de resurser som läggs i tjänsteutvecklingen ger ett positivt kassaflöde och/eller en strategisk fördel för Sigma nBiT. Att tänka i termer av besluts kvaliteten och orsak-verkan förhållanden när det gäller investeringar ger medvetna investeringar, och en förståelse för varför utvecklingsprojekt blir mer eller mindre framgångsrika. Begreppet strategisk besluts kvaliteten kan kommuniceras i hela organisationen för att skapa en *medvetenhet om vikten av att fatta rätt beslut*, och då också vikten av delaktighet i beslut, uppmärksamhet och entrepreneursanda i hela företaget för att skapa goda affärer.

Delaktighet, kunskap och utbildning

Genom att tjänsteanalysteamet tillsammans skapar beslutsunderlaget är de delaktiga i beslutsfattandet även om de inte ansvarar för att fatta rätt beslut. De har möjlighet att påverka och förbereda sig inför ett potentiellt tjänsteutvecklingsprojekt; de skapar kunskap och sprider denna genom sitt beslutsunderlag; de utbildar sig själva i *omvärldskunskap* och kunskap om interna styrkor och svagheter – de bli ambassadörer för ett gott strategiskt arbete. De får utrymme – tid och resurser - att undersöka sina idéer, vilket bidrar till deras kreativitet och professionella självförtroende och de sprider information och utbildar andra medarbetare.

Förslag på mätmetod för beslutsprocess

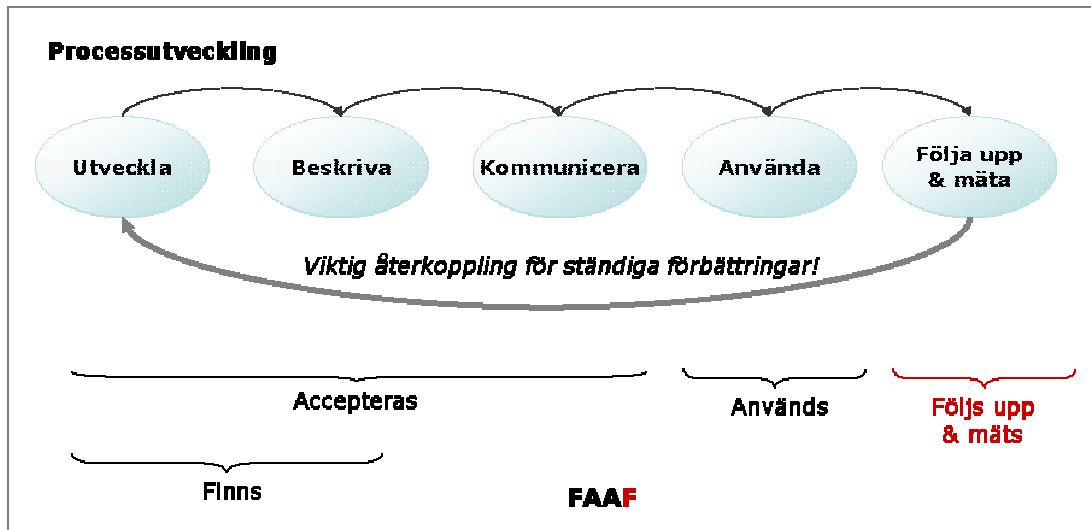
Matheson & Matheson poängterar vikten av *Systems Thinking*, att tänka i orsak-verkan förhållanden. En metod för att förstå orsak-verkan av den skapade beslutsprocessen är att mäta de fattade beslutens effekt. En enkel *ekonomisk* metod för att mäta den besluts kvaliteten som skapas i processen, är att göra en investeringskalkyl för varje startat tjänsteutvecklingsprojekt. På detta sätt kan varje beslut följas upp och brister i besluts kvaliteten spåras. Dock bör hänsyn även tas till långsiktiga ekonomiska mål för vissa utvecklade tjänster - dessa kan skapa värde på längre sikt i en specifik kundrelation utan att ge ett kortsiktigt positivt kassaflöde.

En investeringskalkyl av tjänsteutvecklingsprojekt kräver att varje projekt bokförs som ett eget projekt och att detta senare kopplas till utförda uppdrag.

6.8 UTVECKLING AV MÄTMETODEN FAA

Processutvecklingens resultat mäts av Sigma nBiT med metoden FAA: Finns, Accepteras och Används. Processutveckling är en ständigt pågående aktivitet som en del av verksamhetsutvecklingen och resultatet av utvecklingen bör därför följas

upp och mäts kontinuerligt, därför har FAA-metoden utvecklats till FAAF-metoden som illustreras i figur 6.8.1.



Figur 6.8.1: Utveckling av FAA-metoden

Genom att beskriva processen och kommunicera denna i organisation kan den också användas. När den har använts bör den också följas upp och mäts. Mätresultaten ger indikationer på hur processen ska utvecklas, och återigen beskrivas och kommuniceras. Figur 6.8.1 visar den betydande återkopplingen från mätningen till vidareutveckling av processen.

6.9 PROCESSEN I RELATION TILL DEN TEORETISKA ANSATSEN

Den tillsammans med Sigma nBiT skapade beslutsprocessen liknar i hög grad den beslutsprocess som utformats i den teoretiska ansatsen i kapitel 2.7. Den teoretiska ansatsens indelning av fyra delprocesser, som inte finns i den skapade processen som indelas i två delprocesser, skulle stödja den grundläggande tanken med den teoretiska ansatsen: att tydliggöra fyra betydande delprocesser.

Den rollfördelning som finns i den skapade processen upplevs väldigt positivt av företaget och den kunskapsöverförings som skett mellan examensarbetaren och Sigma nBiT angående metoder för att beskriva rollfördelning i processer har bidragit till att den teoretiska ansatsen kompletteras med en tydlig rollfördelning av processen.

6.9.1 Fördelar med en teoretisk ansats

Eftersom det empiriska materialet, i detta fall främst en strategisk beslutsprocess, arbetats fram tillsammans med ett antal medarbetare på Sigma nBiT har det varit viktigt att ha en teoretisk ansats i processutvecklingsförfarandet för att från början ha en övergripande bild av vilka komponenter som en beslutsprocess med rätt besluts kvalitet borde innehålla. Det har dock varit viktigt att inte applicera den teoretiska ansatsen rakt på fallföretaget utan att använda den teoretiska ansatsen

som underlag och att återvända till underlaget efter varje fokusgruppsmöte för att stämma av empiriskt resultat med den teoretiska ansatsen. Det har varit viktigt att göra avvägning mellan fokusgruppernas kompetens inom olika områden, subjektiva åsikter och de påverkande faktorer för besluts kvalitet som teorin hävdar är betydande. Det har varit viktigt att visa vägen på ett balanserat sätt: *leda till kvalitet* i förhållande till teoretisk referensram, *men inte förleda* från empirisk etablerbarhet.

6.9.2 Tvåvägs kunskapsöverföring

Samtliga konsulter i fokusgruppen har på en enkät angivit att de i hög grad lärt sig något nytt av fokusgruppsmöten och även att de i hög grad kommer att ha nytta av den kontakt de skapat med konstner inom andra affärsområden. Kunskapsöverföringen från konsulterna till examensarbetaren har redan omnämnts tidigare i detta kapitel. Sammantaget indikerar detta på att både tjänsteleverantören och kunden utbildas genom tjänsteutförandet, vi får en *tvåvägs kunskapsöverföring vid tjänsteutförandet*.

6.10 SKAPA OCH BIBEHÅLLA AFFÄRER

Hur uppnår företaget rätt strategisk besluts kvalitet i beslut om utveckling av nya tjänster? Den mest betydande delen borde enligt den teoretiska referensramen vara *rätt information och applicering av denna information* i beslutet. Vilken information borde stå i centrum för strategiskt beslutsfattande? Vilka behov styr tjänsteföretagets affärer? *Kundens behov av tjänster som utförs på rätt sätt och som skapar rätt effekt i kundens egen verksamhet*.

Hur uppnår då företaget rätt tjänstekvalitet, då den totala tjänstekvaliteten definieras som *den av kunden upplevda tjänstekvaliteten*? Genom att noga utreda vilka kvalitetspåverkande faktorer kunden anser mest betydande, mäta dessa och låta resultaten styra tjänsteföretagets utveckling.

I båda fallen handlar det om hur tjänsteföretaget hanterar sina kundrelationer för att skaffa rätt information för att kunna skapa rätt besluts kvalitet och hög tjänstekvalitet och på så sätt *skapa och bibehålla goda affärer*.

6.10.1 Kundrelationer

Kundintervjuerna visar att det är viktigt att hantera kundrelationen rätt och att det går att finna saker att utveckla och lära genom att ha en dialog med kunden. Kundintervjuerna indikerar också att initiativet upplevs positivt och detta skulle kunna Grönroos tre fokus i den taktiska delen av en kundrelationsstrategi visar att det är viktigt för tjänsteföretaget att *söka kontakten* med kunder, att *samla information* om kunder på ett strukturerat sätt och att utveckla ett *kundorienterat tjänstesystem*. Att samla information om kunder på ett strukturerat sätt skulle kunna ske genom att använda ett tekniskt verktyg för att bygga strukturkapital kring varje kund. Detta skulle underlätta spridning av information kring kunder i hela företaget, vilket kan vara viktigt eftersom flera affärsområden har samma kunder. Detta skulle även underlätta övergången mellan olika personer på säljbefattningar. En sådan typ av databas med information om företagets kunder skulle också stödja

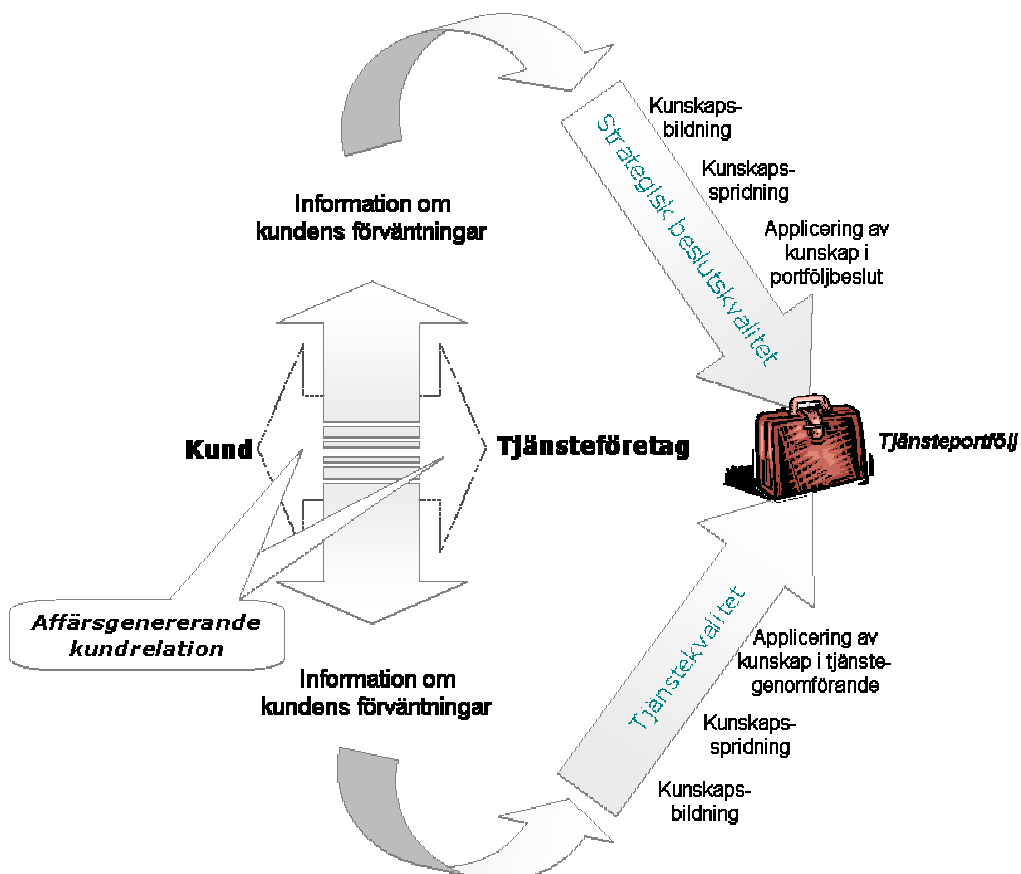
konsulten i sina uppdrag, eftersom han eller hon skulle ha möjlighet att *utbilda sig själv* om kundrelationen innan genomförande av uppdrag, vilket skulle kunna öka tjänstekvaliteten.

De aktiviteter där tjänsteföretaget kommer i kontakt med kunden skulle med fördel kunna tydliggöras på ett grafiskt sätt, för att understryka betydelsen av de aktiviteter där tjänsteföretaget bygger kundrelationen. Detta diskuteras vidare i kapitel 6.10.3.

6.10.2 Tjänsteföretags Core Competence

God hantering av kundrelationen är tjänsteföretagets *core competence* som kommer att avgöra tjänsteföretagets framgång i affärer. Tjänsteföretagets övergripande syfte och mål är att skapa goda affärer, och det relaterade syftet för hanteringen av kundrelationer blir då att skapa och bibehålla *affärsgenererande kundrelationer*. Kundrelationer som styr de strategiska besluten om tjänsteportföljen samt tjänstekvalitetsutveckling och därför är affärsgenererande – genererar goda affärer.

Figur 6.10.2.1 illustrerar sambandet mellan hantering av kundrelationer och förmågan att skapa goda affärer.



Figur 6.10.2.1: Affärsgenererande kundrelationer påverkar både portföljstrategisk besluts kvalitet och tjänstekvalitet

Arbetsätt för affärsgenererande kundrelationer bör innehålla (1) *kommunikation* med kunden på ett sätt som möjliggör informationsöverföring av kundens behov och förväntningar, (2) *kunskapsbildning* hos tjänsteföretaget av den information som tagits fram, (3) *spridning* av denna kunskap i organisationen och (4) *applicering* av kunskapen i strategiska beslut och i genomförande av tjänsten.

Kommunikation med kunden

Kommunikation med kunden sker i alla aktiviteter där tjänsteföretaget och kunden möts. Dessa aktiviteter bör vara planerade och bör följas upp och kvalitetskontrolleras. Ett nätverk av aktiviteter där tjänsteföretaget möter kunden bör synliggöras för att signalera i organisationen att dessa har stor betydelse för goda affärer.

Kunskapsbildning och spridning av kunskap i tjänsteföretaget

Kunskapsbildning genom kommunikation med kunden bör efterföljas av dokumentation av den kunskap som skapats, för att underlätta spridningen av denna information i tjänsteföretaget. Den kunskap om kundbehov eller önskemål och eventuella tjänstekvalitetsbrister som tas fram genom de aktiviteter där tjänsteföretaget möter kunden bör spridas så att hela företaget får nytta av den totala mängden kunskap som tas fram.

Applicering av kunskap i strategiska beslut och tjänstekvalitetsutveckling

Applicering av den kunskap som ges kräver även den dokumentation och kräver att de processer som innefattar strategiska beslut och de processer som påverkar tjänstekvaliteten får del av den information som finns. Detta underlättas som tidigare nämnts av att företaget använder sig av en intern struktur för att lagra och sprida strukturkapital i organisationen.

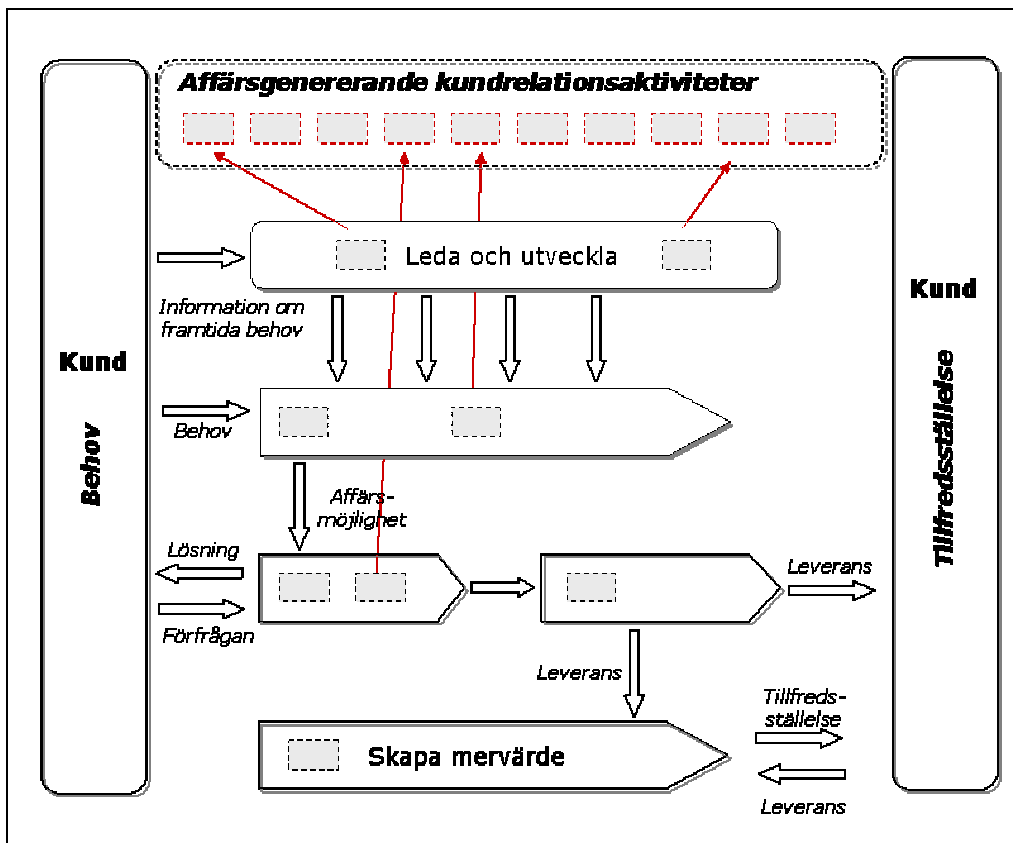
6.10.3 Synliggöra aktiviteter som berör kundrelationen

Utan ett praktiskt tillvägagångssätt för att skapa och bibehålla affärsgenererande kundrelationer, blir det praktiska värdet för ett tjänsteföretag av modellen relativt litet. Enligt FAAF-modellen för att mäta processutvecklingsresultat i figur 6.7.1 så ska en process först beskrivas och kommuniceras för att sedan kunna användas och mätas. Samma angreppssätt skulle kunna appliceras på affärsgenererande kundrelationer om de beskrivs i form av en process eller liknande. Att först synliggöra aktiviteter som bygger kundrelationer genom att beskriva dessa i ett lämpligt format, för att sedan kommunicera vikten av att aktiviteterna håller en viss kvalitet och även kommunicera tillvägagångssättet för aktiviteterna, kan dessa genomföras med gott resultat.

Beskriva aktiviteter som berör kundrelationen

En huvudprocesskarta enligt Ljungberg & Larsson är ett bra sätt att beskriva tjänsteföretagets verksamhet. Aktiviteter som berör kundrelationen rent praktiskt skulle finnas i huvudprocesser såsom tex. *Tjänstprocessen*, där uppdrag för kunder genomförs, och *Säljprocessen*, där affären initieras. För att synliggöra de aktiviteter som specifikt bygger kundrelationen, som i sin tur enligt kapitel 6.9 ligger till grund för goda affärer, skulle dessa aktiviteter kunna extraheras ur en huvudprocesskarta och beskrivas som ett *parallellt flöde* från kundbehov till

kundtillfredsställelse. Eftersom dessa aktiviteter inte är direkt efterföljande varandra skulle de sammantaget inte kallas för en process, utan skulle kunna kallas för *Affärsgenererande kundrelationsaktiviteter* alternativt *Affärsstyrande kundrelationsaktiviteter*. Genom att beskriva dessa så som i figur 6.10.3.1 blir det märkbart för samtliga medarbetare på tjänsteföretaget på vilket sätt de bidrar till företagets affärer och företaget kan fokusera på att kvalitetsutveckla dessa aktiviteter explicit.



Figur 6.10.3.1: Synliggörandet av affärsgenererande kundrelationer i en huvudprocesskarta

6.11 VIDARE FORSKNING

Vad gäller vidare forskning på tjänsteföretag finns ett par intressanta områden. Den modell som utvecklats i kapitel 6.10 bör testas och utvärderas i vidare studier innan en validering av modellen och vidare en generalisering av modellen kan göras. Studien skulle med fördel vara en studie på flera tjänsteföretag och eventuellt också tjänsteföretag ur flera branscher.

Vidare forskning skulle även kunna göras på metoder för att mäta strategisk besluts kvalitet för tjänsteföretag med avseende på tjänsteutveckling för att kunna identifiera faktiska effekter av utvecklingen av formella strategiska beslutsprocesser i relation till de kostnader som är förknippade med genomförandet av en sådan process.

7 SLUTSATSER

I detta kapitel sammanfattas de slutsatser som dras utifrån den genomförda studien på Sigma nBiT i relation till den teoretiska referensramen. Slutsatserna innehåller även kortfattad sammanfattning av de förslag på förändringar som kapitel 6 innehåller.

7.1 ATT SKAPA OCH BIBEHÅLLA AFFÄRER

Den teoretiska referensramen för tjänster pekar mycket tydligt på betydelsen av tjänstekvalitet i tjänsteföretag och på betydelsen av besluts kvalitet i strategiska beslut. Båda handlar om att *göra rätt från början*. Strategisk besluts kvalitet i portföljbeslut om utveckling av nya tjänster syftar till att erbjuda *rätt tjänst*, genom att fatta rätt beslut och implementera beslut genom att utveckla beslutade tjänster. Tjänstekvalitet är ett mått på huruvida *tjänsten utförs på rätt sätt och skapar rätt effekt i kundens verksamhet* – ett mått på både funktionell och teknisk kvalitet.

Strategisk besluts kvalitet i portföljbeslut påverkar tjänsteportföljen och hur attraktiv denna då blir för potentiella nya eller återkommande kunder. *Grad av tjänstekvalitet* avgör av kundens tillfredsställelse i utförandet av tjänsten och av den effekt som tjänsten efterlämnar i kundens verksamhet och påverkar således kundens potentiella återköp av fler tjänster, och påverkar i längden tjänsteföretagets varumärke.

Hantering av kundrelationer blir centralt i tjänsteföretaget – blir en av tjänsteföretagets *core competence* som kommer att avgöra tjänsteföretagets framgång i affärer, eftersom den information som krävs för att *skapa rätt besluts kvalitet och hög tjänstekvalitet* kan tas fram genom god kundrelationshantering. Med hjälp av den information som tas fram, bildas kunskap på tjänsteföretaget, kunskapen sprids, och appliceras i strategiska beslut och tjänsteutförandet. Tjänsteföretagets övergripande syfte och mål är att skapa goda affärer, och det relaterade syftet för hanteringen av kundrelationer blir då att skapa och bibehålla *affärsgenererande kundrelationer*. Kundrelationer som styr de strategiska besluten om tjänsteportföljen och tjänstekvalitetsutveckling och därför är affärsgenererande – genererar goda affärer.

De aktiviteter som påverkar kundrelationen skulle kunna synliggöras i en huvudprocesskarta och på detta sätt skulle budskapet om deras betydelse för företagets affärer kunna kommuniceras i hela tjänsteföretagets organisation.

7.2 BEGREPPSDEFINITIONER

Ett enhetligt språkbruk vad gäller för tjänsteföretaget betydande begrepp underlättar kommunikation och utbildar samtidigt medarbetare i begreppens bakgrund och orsaken till att de *är* betydande.

Sigma nBiT saknar vissa betydande begreppsdefinitioner och den befintliga definitionen av begreppet tjänst bör förändras till att inte endast innehålla den fysiska representationen av tjänsten. Ett förslag på en ny definition, som även

innehåller element från den på Sigma nBiT befintliga definitionen finns föreslagen i kapitel 6.2.2.

Vad gäller begreppet tjänstekvalitet finns det inte formellt definierat på Sigma nBiT, och en definition av begreppet och spridningen av detta i organisationen skulle skapa en medvetenhet om vad tjänstekvalitet innebär och skulle även underlätta att verksamheten fokuseras på utveckla tjänstekvaliteten.

Att bygga strukturkapital kring tjänster och kunder underlättar spridning av kunskap, reducerar dubbelarbete i tjänsteföretaget och kan öka tjänstekvaliteten om strukturkapitalet uppdateras med best practises kontinuerligt och då kan kunderna tänkas vara villiga att betala mer för de utförda tjänsterna. Byggandet av strukturkapital kan således verka både kostnadsreducerande och intäktshöjande.

7.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETABLERING AV BESLUTSPROCESS

Sigma nBiT:s huvudprocesskarta skulle med fördel utformas enligt Ljungberg & Larsson för synliggöra hur verksamhetens processer påverkar varandra och därför också varandras resultat och kvalitet. De delar av tjänsteutvecklingsprocessen som inte skapats i detta examensarbete skulle med fördel kunna detaljeras för att underlätta medarbetarnas praktiska genomförande av processen.

En gemensam process underlättar arbetet med att finna best practises för att fatta strategiska beslut, dock kan en modifiering av processen för varje affärsområde vara positiv eftersom affärsområdena erbjuder olika typer av tjänster. Förutsättningarna för etablering av den skapade processen på de olika affärsområdena anses vara goda, eftersom det finns ett stort intresse för att förbättra tjänsteutvecklingsförfarandet på samtliga affärsområden.

Den nuvarande organisationen av Sigma nBiT är delvis baserad på en geografisk indelning och delvis på tjänsteutbudet. Organisationen skulle med fördel kunna baseras på tjänsteutbud för att stödja tjänste- och kompetensutveckling och hänsyn till geografisk lokalisering av medarbetare skulle främst tas vid bemanning av uppdrag.

ServiceCenter är ett koncept som stöds av den teoretiska referensramen, eftersom det en enhetlig leverans av tjänster, tex. i form av att ServiceCenter innefattar fokuserar på kundrelationen och byggandet av strukturkapital kring kunder och tjänster.

7.4 BESLUTSPROCESSENS UTFORMNING

Fokusgruppen med konsulter sammansättning av konsulter från samtliga affärsområden upplevs som positiv för processens etablering i företaget. Under den tjänsteleverans som skett från examensarbetaren till Sigma nBiT har tvåvägs kunskapsöverföring skett, vilket tyder på att tjänsteprocessen innebär kompetensutveckling för både tjänsteleverantör och kund. Fokusgruppen med ledningsgruppen på Sigma nBiT upplevs ha haft en positiv sammansättning eftersom ledningsgruppens engagemang gynnar processens etablering.

Den skapade processen skulle med fördel kunna initieras av *Kundens behov av nya tjänster*, vilket inte är fallet idag. Detta skulle förenkla införandet av processen i en huvudprocesskarta enligt Lungberg & Larsson. Teorin visar på att *Idea Generation* är den viktigaste delen av processen och därför borde idéinsamlingen ske kontinuerligt under året.

De i processen ingående analysaktiviteterna *Samla information om kundbehov*, *Stämna av mot strategiska mål*, *Göra ekonomisk analys*, *Göra konkurrentanalys* och *Undersöka tillgång på intern kompetens* skapar tillsammans ett beslutsunderlag med flera perspektiv: både internt och externt. Besluts kvaliteten kontrolleras med hjälp av en modifierad version av *Decision Quality Chain* och risken för att fatta fel beslut torde därför reduceras.

Tjänsteutvecklingsteamets utveckling av beslutsunderlaget gynnar omvärldskunskap och spridandet av metoder för ett gott strategiskt arbete och kunskap som byggs egnom utvecklingen av beslutsunderlaget.

Som mätmetod för besluts kvalitet skulle en investeringskalkyl kunna göras på varje tjänsteutvecklingsprojekt efter en tid, för att i relationen till det tidigare fattade beslutet *identifiera best practises* för beslutsfattandet.

Den skapade processen liknar i stor utsträckning den teoretiska ansatsen. Dock innehåller den skapade processen en rollfördelning som inte specifikt konkretiserats i den teoretiska ansatsen. Att först skapa en teoretisk ansats upplevs som positivt eftersom det gynnat kunskapsöverföring från examensarbetare till konsulterna och säkrat en viss kvalitet i relation till den teoretiska referensramen.

Utveckling av FAA-metoden

FAA-metoden för mätning av processutvecklingsresultat som står för Finns, Används och Accepteras och har utvecklats till att även innehålla *Följs upp och mäts*, eftersom detta är en förutsättning för den viktiga återkopplingen mellan resultat och vidare utveckling för ständiga förbättringar av företagets verksamhet.

7.5 VIDARE FORSKNING

Modellen kortfattat beskriven i kapitel 7.7 bör testas för att kunna valideras och eventuellt generaliseras till andra tjänsteföretagsbranscher.

Mätmetoder för att mäta strategisk besluts kvalitet och utvärdering av olika tjänsteföretags metoder för att fatta beslut skulle kunna studeras för att finna best practises för strategiska beslut om utveckling av nya tjänster.

REFERENSER

Böcker

Grönroos, Christian (1990) *Service management and marketing : managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books. Lexington.

Grönroos, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber-Hermods. Malmö.

Grönroos, Christian (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley & Sons. Chichester.

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

Patel Runa; Davidsson Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder; att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur. Lund.

Lagerkvist, Magnus (1996) *Beslutseffektivitet*. Ekerlid. Stockholm.

Ljungberg, Anders; Larsson, Everth (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur. Lund.

Matheson, D. & Matheson, J. (1998) *The Smart Organisation*. President and Fellows of Harvard College. USA.

Pålsson Syll, Lars. (2001) *Ekonomisk teori och metod*. Studentlitteratur. Lund.

Reinecke, Lotte; Jørgensen, Peter (2000) *Att skriva en bra uppsats*. Liber. Malmö.

Robins, Anthony (2001) *Awaken the Giant Within*. Simon & Schuster. London.

Svenning, Conny (1999) *Metodboken: Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Lorentz. Eslöv.

Wallén, Göran (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund.

Akademiska rapporter

Eriksson, Andreas; Eriksson, Johan (2003) *Produktkalkyler i svenska tjänsteföretag*. Ekonomiska institutionen. Linköpings Universitet. Linköping.

Gummesson, Evert (1991) *Kvalitetsstyrning i tjänste- och serviceverksambeter : tolkning av fenomenet tjänstekvalitet och syntes av internationell forskning*. Centrum för tjänsteforskning. Högskolan i Karlstad. Karlstad.

Norling, Per (1993) *Tjänstekonstruktion*. Företagsekonomiska institutionen. Stockholms Universitet och CTF. Högskolan i Karlstad.

Kronblad, Ulf; Sterneryd, Martin (2002) *Interaktiv marknadsföring i tjänsteföreta*. Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap. Luleå Tekniska Universitet.

Rapporter från näringslivet

Vetenskap & allmänhet, VA. (2004) "VA-rapport 2004:5, Forskares syn på samtal med allmänheten". Vetenskap & Allmänhet. Stockholm.

Artiklar

Alam, Ian; Perry, Chad (2002) "A customer-oriented new service development process". *Journal of Services Marketing*, Volym 16. Nummer 6. S. 515-534.

Bearden, William; Malhotra, Manoj; Uscàtegui, Kelly (1998) "Customer contact and the Evaluation of Service Experiences: Propositions and Implications for the Design of Services". *Psychology and Marketing*. Volym 15. Numer 8. S. 793-809.

Bolton, Ruth N (1998) "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction". *Marketing Science*. Volym 17. Nummer 1. S. 45-65.

Bower, Michael R (1989) "Developing new services: improving the process makes it better". *The Journal of Services Marketing*. Winter 1989. S. 15-20.

FlieB, Sabine; Kleinaltenkamp, Michael (2002) "Blueprinting the service company Managing service processes efficiently". *Journal of Business Research*. Volym 57. Nummer 4. S. 392-404.

Flint, Daniel J.; Gammelgaard, Britta; Larsson, Evert; Mentzer, John (2002) "Logistics Innovation: From best practise to next practise". Logistics Innovation Team. April 2000.

Gläser, Silke; Kurkkio, Monika (2000) *Förväntningsgap inom revision en jämförelse mellan företagens förväntningar och revisorernas syn*. Examensarbete. Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap. Luleå Tekniska Universitet.

- Gummesson, Evert (1994) "Service Management: An Evaluation and the Future." *International Journal of Service Industry Management*. Volym 5. Nummer 1. S. 77-96.
- Gummesson, Evert (2003) "Return on Relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts". *Journal of Business and Industrial Marketing*. Volym 19. Nummer 2. S. 136-148.
- Kärkkäinen, H; Elfvingren, K (2002) "Role of careful customer need assessment in product innovation management - empirical analysis". *International Journal of Production Economics*. Volym 80. Nummer 1. S. 85-103.
- Martin, Claude R; Horne, David A (1995) "Level of success inputs for service innovations in the same firm". *International Journal of Service Industry Management*. Volym 6. Nummer 4. S. 40-56.
- Normann, Richard; Ramirez, Rafael (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy". *Harvard Business Review*. Volym 71. Nummer 4. S. 65-78.
- Prahalad, C.K.; Hamel, Gary (1990) "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. Volym 68. Nummer 3. S. 79-92.
- Raghunathan, Srinivasan (1999) "Impact of information quality and decision-maker quality on decision quality: a theoretical model and simulation analysis". Management Science and Information Systems Department, University of Texas.
- Rao, Sally; Perry, Chad (2002) "Thinking about relationship marketing: where are we now?" *Journal of business & Industrial Marketing*. Volym 17. Nummer 7. S.598-614.
- Sarin, Shikhar; Barlow-Hills, Stacey (2000) "Preventing escalation of commitment to dysfunctional marketing relationships: The unique case of customers". Lally School of Management and Technology, Rensselaer Polytechnic Institute Troy, New York. S. 445
- Scheuing, Eberhard E; Johnson, Eugene (1989) "A proposed model for new service development". *The Journal of Service Marketing*. Volym 3. Nummer 2. S. 25-34.
- Syson, Fiona; Perks, Helen (2004) "New service development: a network perspective". *Journal of Services Marketing*. Volym 18. Nummer 4. S. 255-266.
- van Riel & Lievens (2004) "New service development in high tech sectors: A decision-making perspective". *Journal of Service Industry Management*. Volym 15. Nummer 1. S. 72-101

Elektroniska källor

Dagens Industri,

<http://di.se/Nyheter/?page=http%3a%2f%2fdi.se%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2005%5c03%5c01%5c135210>, 2005-03-01

Dagens Nyheter,

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=259229&maNo=-1>, 2005-03-01

Gidhagen, M. (2004) "Marknadsföring av tjänster". Föreläsning, Uppsala universitet, Ekonomikum, 2004-09-06

IDG, <http://nyheter.idg.se/display.asp?ID=990203-CS2>, 2005-03-01

Industry Business Network,

<http://www.ibn.se/?lang=se&nyhid=489&action=shownews>, 2005-03-01

MSC Konsult AB, http://www.msc.se/Download/pdf/Arsredovisning_2001.pdf, 2005-03-01

Sigma AB, <http://www.sigma.se/koncernen/bolaginfo.asp?Bid=4>, 2004-09-21, kl. 00.20.

Sigma AB, <http://www.sigma.se/koncernen/bolaginfo.asp?Bid=5#>, 2004-09-21, kl. 23.46.

Sigma nBiT AB, <http://www.nbit.sigma.se/foretaget/index.htm>, 2004-09-21, kl. 23.52

Sigma nBiT AB, http://www.nbit.sigma.se/foretaget/vara_kunder/index.htm, 2004-09-21, kl. 00.10

Sigma nBiT AB, <http://www.nbit.sigma.se/vi-erbjuder/index.htm>, 2004-09-21, kl. 00.01

Sigma nBiT AB, www.nbit.sigma.se, 2004-12-20, kl. 14.16

Sigma ServiceCenter, <http://www.servicecenter.sigma.se/servicecenter/index.htm>

Svenska IT-institutet,

<http://www.viktoria.se/~dahlbom/material/Nykoping1.ppt#335,8>, Det gamla företaget, 2004-10-12, kl. 16.32

TelecomCity,

http://www.telecomcity.org/se/press/Pressklipp/Telecomcity/HUNDRATALS_NYA_JOBBI_KARLSKRONAS_IT-BOLAG/, 2005-03-01

Uppsalanytt, <http://www.uppsalanytt.se/news.asp?newsID=543>, 2005-03-01

Muntliga källor

Akademien

Everth Larsson, Docent, Teknisk Logistik, Lunds Tekniska Högskola, 2004-10-29

Per Norling, Professor, Service Research Center, Department of Business and Economics, Karlstad University, 2004-12-28

Stein KleppestØ, Ekonomie Doktor, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, 2004-11-04

Sigma nBiT

Intervjuer & Fokusgrupp: Ledningsgruppen

Anne-Charlotte Karlsson, Affärsområdesansvarig IT Management.

Fredrik Wadström, vice VD & Affärsansvarig Sigma ServiceCenter.

Göte Berntsson, VD.

Johnny Jonason, Säljare, IT Solutions.

Magnus Edvardsson, Affärsområdesansvarig, IT Solutions.

Marie von Essen, Administrativ chef.

Martin Johansson, Affärsområdesansvarig E-Handel.

Olle Zetterqvist, Affärsområdesansvarig Öst.

Tore Andersson, Affärsområdesansvarig Borås.

Fokusgrupp: Konsulter

Anna Dahlén, Borås.

Ingemar Åström, IT Solutions.

Klas Brengesjö, Öst.

Laila Selander, E-Handel.

Lise-Lotte Aspegren, IT Management.

Intervjuer

Göran Rehnlund, Konsult, Affärsområde Öst.

Per Kündig, Säljare, E-handel.

Konferenser

Affärsutvecklingskonferens, IT Management, 2004-11-18.

Företagskonferens Skottland, 2004-10-22.