



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Högskoleingenjör - Industriell ekonomi

Viktiga faktorer vid utveckling av affärsområdet service

En kvalitativ fallstudie på ett svenskt tillverkande företag

Crucial factors when developing the business area of services

Författare: Jonna Bäckström och Fredrik Lundberg

Handledare: Göran Land

Examinator: Carl Olsmats

Ämne/huvudområde: Industriell ekonomi

Kurskod: IE2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2018-06-10

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Summary:

An increasing number of industrial manufacturing companies have made the transition to offer solutions, that include both its products and services for their customers rather than the products itself. Service is considered a lasting source of competitive advantage due to the difficulty to imitate by competitors. Today the field Service is a part of the aftermarket as companies traditionally offer them as a complement to their product. It is regarded to be difficult to manage, a necessary evil and despite investing a large amount of resources into it there are few that fully grasps its potential. Failing to manage the aftermarket and service is not only an economic risk, but it also risks worsening the relationship between the company and its customers. One reason the aftermarket is so difficult to manage is due to customers value services differently, thus complicate the definition of value. The different characteristics of products and services are contributing factors to why companies have difficulties to interpret and supply value to its customers.

The concept of Servitization is the transformation that traditional manufacturing companies undergo to offer solutions of products and services. It is crucial that the companies understand the challenge they face. Moving away from the todays product-oriented approach to instead take on a holistic perspective where service has an equal central role as the product is necessary, but often complicated. To begin this transformation, a first step is to develop a business plan for service alone, where the core is the company's value offer. Previous research on what factors are crucial when developing a new business model within Servitization, as well what is valued by both companies and customers is lacking, therefore was this study conducted.

The case study is conducted at a Swedish industrial manufacturing company, which manufactures complex products. The purpose is to examine what factors that are important, both internally and externally, when developing a business model for service. From this study three primary factors have been identified. The first is the necessity to separate services from other fields, to avoid the prejudice of a product-focused organization. Second, develop distinct packages of services to aid the company to demonstrate the value that services generate for its customers. The third is to regard the field of service as a part of its core market and not as an aftermarket.

Key words: *Services, service, aftermarket, after-sales, value offer.*

Sammanfattning:

Allt fler industriellt tillverkande företag övergår till att erbjuda sina kunder helhetslösningar bestående av varor och tjänster, istället för enbart fysiska varor. Tjänster betraktas som en varaktig källa till konkurrensfördel, då de oftast är svåra att imitera. Service är en typ av tjänst som idag anses vara en del av eftermarknaden, då tillverkande företag traditionellt erbjuder det som komplement till deras produkt. Eftermarknaden betraktas ofta som ett nödvändigt ont, och trots att företag lägger stora resurser på området är det många som går miste om dess fördelar. De företag som inte lyckas manövrera området Service riskerar att gå miste om ekonomiska fördelar, samt att relationen mellan företag och kund riskerar att försämrans. En anledning till att eftermarknaden är svår att hantera kan bero på att kunder värderar servicetjänster olika, vilket försvårar definitionen av värde för företaget. De karaktäristiska egenskaperna hos varor respektive tjänster kan vara en bidragande orsak till att företag har svårt att uppfatta, samt förmedla värde till kund.

Begreppet Servitization syftar till förändringen som traditionellt tillverkande företag genomgår för att erbjuda lösningar bestående av produkter och tjänster. Företag som vill genomgå en förändring behöver en medvetenhet om den utmaning de står inför. Att frångå det produktcentrerade synsättet och inta ett helhetsperspektiv där service anses ha en lika central betydelse som produkterna är nödvändigt, men ofta inte helt okomplicerat. Ett första steg i förändringen är att utveckla en affärsmodell för området service, där det centrala är företagets värdeerbjudande. Forskning på vilka faktorer som är viktiga vid utformning av en affärsmodell för Service, ur företaget och kundens perspektiv saknas, vilket gav upphov till examensarbetets syfte.

Fallföretaget som studien har genomförts på är ett industriellt tillverkande företag, som tillverkar komplexa produkter till kritiska system hos kund. Syftet är att undersöka vilka faktorer som är viktiga, internt och externt, vid utvecklandet av affärsmodell för Service. Efter utförd studie har tre huvudsakliga faktorer identifierats. Den första är behovet av att lyfta ut området service för att undvika de förutfattade meningar som generellt finns i en produktfokuserad organisation. Det andra är att utforma tydliga paket av servicetjänster som underlättar för företaget att synliggöra för kunderna om vilket värde service genererar. Det tredje är att betrakta service som en kärnmarknad och inte eftermarknad.

Nyckelord: *Service, Eftermarknad, Värdeerbjudande*

Förord

Detta examensarbete har slutfört vår utbildning på högskoleingenjörsprogrammet, inriktning Industriell ekonomi, på Högskolan Dalarna. Det har varit oerhört utvecklande, intressant samt lärorikt att få genomföra studien hos Företaget AB.

Efter tio veckors arbete skulle vi vilja rikta ett stort tack till de inblandade personerna från Företaget AB som har visat ett stort engagemang i vårt arbete, samt generöst delat med sig av mycket värdefull information till vår studie. Vi vill även tacka vår seminariegrupp samt våra opponenter.

Vi vill avslutningsvis tacka vår handledare Göran Land på Högskolan Dalarna, för god handledning och värdefulla råd under studiens gång.

Borlänge, juni 2018-06-10



Jonna Bäckström



Fredrik Lundberg

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemprecisering	2
1.3 Problemformulering	4
1.4.1 Frågeställningar	6
1.4.2 Avgränsningar	6
2. Referensram	7
2.1 Servitization	7
2.2 Eftermarknad	8
2.3 Business Model Canvas	10
2.4 Tjänsters egenskaper	15
3. Metod	17
3.1 Vetenskaplig metod	17
3.2 Forskningsdesign	20
3.3 Fallstudie och Datainsamlingar	20
3.3.1 Intervjumetodik	21
3.3.2 Fokusgruppsmetodik	22
3.4 Analysfas	23
3.5 Tillvägagångssätt	23
3.5.1 Analys av empiriska data	24
3.6 Vetenskaplig kvalitet	26
3.6.1 Validitet och reliabilitet	27
4. Empiri	29
4.1 Företagsbeskrivning	30
4.2 Intervju med reservdelsansvarig	31
4.3 Intervju med Serviceavdelning	35
4.4 Intervju med Säljavdelning	41
4.5 Tidigare kundundersökning	43
5. Analys	49
5.1 Identifiering av Nuläget	49
5.1.1 Värdeerbjudande internt perspektiv	50
5.1.2 Värdeerbjudande externt perspektiv	52
5.1.3 Hur kan ett värdeerbjudande för service utformas	54

6. Slutsats	58
6.1 Förslag till framtida forskning	61
8. Bilagor	65
8.1 Bilaga 1: Intervjufrågor	66

Figurförteckning

Figur 1: Business Model Canvas (Göransson, 2017).....	10
Figur 2: En produkts tillförlitlighet (Egen bild, 2018-05-11).....	53
Figur 3: Förslag företagets erbjudande (Egen bild, 2018-05-16).....	56

Tabellförteckning

Tabell 1: Skillnader varor och tjänster (Normann, 2000).....	15
Tabell 2 Vanliga associationer till kvantitativ respektive kvalitativ metod (Blomkvist & Hallin, 2014)	17
Tabell 3: Exempel på intervjufrågor. (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 72).....	22
Tabell 4: Intervjuordning anställda Företaget AB (Egen tabell).....	29
Tabell 5: Intervju med reservdelsansvarig (Egen tabell)	31
Tabell 6: Intervju med servicepersonal (Egen tabell)	35
Tabell 7: Intervju med säljavdelning (Egen tabell).....	41
Tabell 8: Tidigare genomförd kundundersökning (Egen tabell).....	43

1. Inledning

I det här kapitlet presenteras en bakgrund till examensarbetet, vidare presenteras en problembeskrivning följt av en problemprecisering och slutligen syfte samt frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Det har blivit allt viktigare för industriellt tillverkande företag att differentiera sig på marknaden. Tidigare genomförda studier visar bland annat att amerikanska tillverkningsföretag behöver sänka sina priser med 30 % för att konkurrera med kinesiska tillverkningsföretag (Wu, Yue, & Sim, 2006). En ökad konkurrens, minskad efterfrågan samt pressade priser har bidragit till att företag ökat sitt fokus på tjänster som innefattar service (Ambadipudi, Brotschi, Xing, Forsgren, & Kervazo, 2018). Men service är mer än bara ett sätt för företag att öka sina intäkter och stärka sin position på marknaden. Tjänster är mindre synliga och mer arbetskraftberoende vilket gör de svårare att imitera och därmed en hållbar källa till konkurrensfördel (Oliva & Kallenberg, 2003, s. 3). Genom att tillhandahålla tjänsten service erbjuder företaget en eventuell lösning på ett kundproblem.

Enligt Grönros (2007, s. 4) är kunderna inte ute efter produkten eller tjänsten i sig, utan den lösning som skapar värde för deras egen process. Med produkt menas den fysiska varan som företag erbjuder sina kunder, medan tjänst hänvisar till erbjudandet bestående av bland annat underhåll, reparationer och garanti (Baines, Lightfoot, Benedettini, & Kay, 2009). Att enbart uppfylla kundernas behov genom att erbjuda en fysisk vara är därmed inte tillräckligt, utan kunderna förväntar sig att bli omhändertagna även efter köpet (Morris, Agrawal, & Agrawale, 2006). Därför erbjuder allt fler tillverkande företag ett paket bestående av produkter och servicetjänster till sina kunder. Den totala kostnaden för kunderna består då inte enbart av den fysiska varan, utan även den service som företaget utför efter köpet.

Service är en allt mer växande marknad hos industriellt tillverkande företag, och anses idag vara en del av eftermarknaden (Morris, Agrawal, & Agrawalalet, 2006). En väl fungerande service leder till ökad kundlojalitet och ett förbättrat rykte för varumärket genom underhållandet av relationen till kunden (Shaharudin, Yusof, Elias, & Mansor, 2009)

Trots att företag lägger stora resurser på eftermarknaden är det inte många som lyckas dra nytta av dess fördelar. Förutom de uteblivna ekonomiska fördelarna som service erbjuder riskerar företagets renommé att försämrans och skada de relationer som finns mellan företag och kund. Dessa effekter kan på lång sikt riskera att företagets lönsamhet försämrans (Morris, Agrawal, & Agrawalalet, 2006).

Enligt Oliva och Kallenberg (2003, s. 4) står industriellt tillverkande företag inför tre utmaningar för att bli framgångsrika på servicemarknaden. Den första utmaningen är att företagen inte är medvetna, eller tror på de intäkter som en väl fungerande servicemarknad kan innebära. Den andra är att även om företaget förstår potentialen i servicemarknaden, anser de att det är utanför deras kärnkompetens. Den tredje utmaningen är att företag som förstått potentialen och bestämt sig för att äntra marknaden, ändå misslyckas med att implementera en framgångsrik strategi.

Den största utmaningen för företag idag är inte att förstå potentialen i en välutvecklad servicemarknad, utan snarare i utvecklandet av en strategi. Hur företaget ska gå tillväga för att på ett attraktivt sätt erbjuda kunden den service de vill ha (Bigdeli, Baines, Bustinza, & Guang Shi, 2017).

1.2 Problemprecisering

Företaget AB är ett medelstort svenskt industriellt tillverkande företag, som tillverkar komplexa produkter till kunder på den svenska marknaden. Med komplexa produkter menas produkter som används inom kritiska processer där en hög tillförlitlighet är viktig.

Företaget AB är pionjärer inom industriell styrning av maskiner. Bolaget utvecklar, producerar, marknadsför och utför service på robusta produkter och system för styrning. Dessa produkter och system ska klara av mycket påfrestande driftmiljöer och kräver därmed kontinuerligt underhåll för att säkerställa driften. Idag utför Företaget AB service på produkter och system under hela dess livscykel, både under fastställd garantitid men även efteråt hos vissa kunder.

För att området service ska kunna växa, behöver affärsområdet undersökas och affärsmodellen utvecklas. Företaget AB utför idag reparationer på de system som skickas in och debiterar efter timtaxa samt utbytta delar. Om ärendet är brådskande kan kunden betala en extra avgift för att erhålla snabbare service. Företaget AB utför även reparationer ute hos kund och debiteras efter tid, resa samt utbytta delar. Även vid reparationer ute hos kund, kan kunden välja att betala en extra avgift för att erhålla snabbare service. Ett antal kunder har valt att ingå i ett serviceavtal med Företaget AB. Serviceavtalet omfattar förebyggande underhåll hos kunden och även detta debiteras efter timtaxa, restid och utbytta delar.

Hos de kunder som inte upprättat ett serviceavtal med Företaget AB händer det att externa aktörer utför mindre serviceuppdrag på Företaget AB:s system. Idag har Företaget AB en begränsad kontroll på den service som utförs av externa aktörer, även om servicen utförs under garantiperioden. Detta innebär inte enbart förlorade intäkter för Företaget AB, utan även förlorad information om deras system samt kundens processer.

Idag tillhandahåller de flesta tillverkande företag tjänster i form av service för att sälja och stödja sin produkt, traditionellt har de vuxit i olika delar av organisationen och anses vara olönsamma måsten för att sälja produkten (Oliva & Kallenberg, 2003). Denna tes stöds av en studie genomförd av Morris m.fl. (2006) som menar att service som en del av eftermarknaden, i många fall betraktas som ett nödvändigt ont av ledningen. En anledning till detta är att service är ett svårmanövrerat område och att enbart företag som lyckats utforma framgångsrika servicestrategier kan få området lönsamt.

Företaget AB är ett tydligt exempel på ett tillverkande företag som inser att marknaden skiftar och att kunden i fråga förväntar sig mer än bara en fungerande produkt - de vill bli omhändertagna även efter att köpet. Företaget AB:s ledning ger sitt stöd för skiftet, men saknar en strategi för att få detta genomförbart. Ett industriellt tillverkande företag som har påbörjat sin resa till *Servitization* där problemet ligger i avsaknaden av en strategi för övergången.

1.3 Problemformulering

Det allmänna värdeerbjudandet har skiftat fokus från att enbart erbjuda en fysisk vara till att istället erbjuda en problemlösning för kunden. Studier (Morris, Agrawal, & Agrawala, 2006) har visat att företag ofta ser eftermarknaden som ett nödvändigt måste som snarare orsakar kostnader än affärsmöjligheter. Eftermarknaden (service) är som ovan nämnt en svårmanövrerad marknad, delvis eftersom många företag har produkten i fokus.

Forskning visar att företag som påbörjat övergången till att erbjuda service ser vinstmarginaler på 15 – 35 %. Den visar även att tre av fyra industri- och tillverkningsföretag förutser att avancerade servicetjänster kommer att stå för en betydligt större del av omsättningen i framtiden. Trots detta är det endast 30 % av de undersökta företagen som har en strategi för övergången och 40 % saknar stöd från ledningen (PA Consulting Group, 2017). En förklaring till det bristande stödet från ledningen samt avsaknaden av strategi kan vara att företagen inte är medvetna om vad kunden värderar, eller hur de vill bli omhändertagna efter själva köpet. När kunden värderar tjänster olika, försvåras definitionen av värdet av tjänster ytterligare. För de kunder som dagligen använder en kritisk utrustning är dess pålitlighet av högt värde, medan för de kunder som endast använder en kritisk utrustning sporadiskt inte värderar pålitligheten lika högt.

Att då erbjuda samma typ av service, till samma prissättning blir svårt att motivera - speciellt för den kund som inte värderar servicen högt. Morris et. Al. (2006) menar även att kunderna inte förväntar sig perfekta varor, men de förväntar sig snabba åtgärder när väl problemen dyker upp. Ur den synvinkeln är

värdet för kunden snarare relationen mellan parterna viktigast. Om företaget inte förstår vad kunden värderar, får de svårt att organisera sin eftermarknad och få den lönsam.

Forskning tyder på att tillverkande företag har sålt varor som resulterat i en tillväxt på dess eftermarknad med upp till fyra eller fem gånger större än kärnmarknaden (Morris, Agrawal, & Agrawala, 2006). Att tidigt inse kundens värde av företagets erbjudande kan ge fortsatta intäktströmmar och med en strukturerad metod för prissättning kan företagen få dessa strömmar att även bli lönsamma. Enligt studier ligger inte problematiken i att producera eller ta fram tjänsten, utan snarare i förmågan att förstå hur värdet skapas för kund genom tjänster, hur efterfrågan skapas för tjänsterna, hur man ska sälja tjänsterna och hur man ska få ersättning för dessa. Problematiken ligger i att framställa en fungerande affärsmodell för tjänsteerbjudandet (Kanninen, Penttinen, Tinnilä, & Kaario, 2017).

Enligt PA Consulting Group (2017) har ett tillverkande företags tjänsteerbjudande en stor potential till att bli en större del av företagets omsättning.

Övergången till att erbjuda avancerade helhetstjänster på ett lönsamt och hållbart sätt har visat sig vara svårt. En tydlig strategi, där värdet för kund är i fokus kan vara nyckeln till en framgångsrik servicemarknad.

1.4 Syfte

Syftet med det här examensarbetet är att undersöka vilka faktorer som är viktiga både internt och externt, för att utveckla en affärsmodell för området service där värdeerbjudandet står i centrum.

1.4.1 Frågeställningar

- Vilka faktorer kan anses ha en betydande roll vid utvecklandet av en affärsmodell, utifrån interna och externa värderingar?
- Hur kan värdeerbjudandet för området service utformas?

1.4.2 Avgränsningar

Examensarbetet avgränsar sig till de mer avancerade och komplexa systemen som Företaget AB erbjuder och som ofta finns monterade på kritiska komponenter inom den tunga svenska industrin. De komplexa systemen från Företaget AB är mycket kundanpassade och tillverkningen av dessa produkter kan således kategoriseras enligt låg volym, stor anpassning och hög mix. Vidare har vi valt att avgränsa oss till den nationella verksamheten, till de kunder som befinner sig i närområdet och kan kategoriseras som industriföretag.

Fallföretaget har en egen produktion och service, men vi anser att studien mycket väl kan appliceras på ett företag som agerar återförsäljare och erbjuder service för komplexa produkter.

2. Referensram

I det här kapitlet presenteras en mer ingående beskrivning av begreppet Servitization. Sedan följer en beskrivning av Eftermarknad, samt verktyget Business Model Canvas. Slutligen presenteras en kort beskrivning om Tjänsters egenskaper utifrån ett marknadsföringsperspektiv.

2.1 Servitization

Att tillverka och sälja produkter är den traditionella affärsmodellen för de flesta industriella tillverkande företag (PA Consulting Group, 2017, s. 11). Konkurrenten är hård och det har blivit allt svårare att differentiera sig på produktmarknaden, samtidigt som priserna är pressade. Det har resulterat i att företag behöver utvärdera sin verksamhet för att övergå från att enbart erbjuda sina kunder produkter, till att erbjuda helhetslösningar (Martinez, 2018).

Servitization som ord introducerades 1988 av Sandra Vandermerwe och Juan Rada (Raistrick, 2018) och syftar till transformeringen från traditionellt tillverkande företag, till att kunna erbjuda tjänster och lösningar som komplement till produkterna. Andy Neely, Professor vid University of Cambridge, beskriver Servitization enligt följande:

” The innovation of organizations capabilities and processes to better create mutual value through a shift from selling product to selling Product-Service Systems”

(Neely, What is servitization?, 2013)

Enligt Andy Neely finns det tre anledningar för tillverkande företag att genomgå transformeringen till att erbjuda helhetslösningar. Den första är den ekonomiska anledningen, vilket syftar till att tillverkande företag inte enbart kan konkurrera med låga priser, utan behöver erbjuda servicetjänster tillsammans med produkter för att kunna stabilisera inkomsterna. Den andra är den strategiska anledningen som syftar till att kunder idag efterfrågar i allt större utsträckning lösningar på sina problem, istället för rena produkter. Genom förbättrade kundrelationer och upprättande av serviceavtal kan företag behålla sina kunder efter köpet av

produkten, och därmed vinna konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Det medför nya affärsmöjligheter för de tillverkande företagen. Den tredje är omvärlden/omgivningen och syftar till den pågående förändringen om ägandeskap och resursanvändning (Neely, Cambridge Service Alliance, 2018).

För att kunna genomgå omvandling till att sälja helhetslösningar, behöver organisationen förstå att det krävs en förändring. Omvandlingen kan vara komplicerad för både företag och kunder. En utmaning är att frångå det synsätt där produkten står i centrum, till att se servicetjänster som en minst lika viktig och kompletterande del (Neely, Andy Neely Blogspot, 2018). Produkten står för den grund som lösningarna och tjänsterna byggs på. Tillsammans ska de utgöra ett helhetssystem, som utifrån kundens specifika behov genererar värde (Neely, What is Servitization? 2018).

2.2 Eftermarknad

Efter köpet av en produkt kommer eftermarknaden, det är den marknad för service, underhåll, support, reservdelar och reparationer av dessa produkter. Dessa tjänster tillhandahålls kunden efter det att produkten sålts och levererats, och utgår från att försäljning av produkt är kärnmarknaden (Vitasek, 2018, s. 5).

Service är en allt mer växande marknad hos industriellt tillverkande företag, och anses idag vara en del av eftermarknaden (Morris, Agrawal, & Agrawale, 2006). Traditionellt har eftermarknadsservice enbart bestått av aktiviteter som uppstått efter köpet av produkten, och vars syfte varit att stödja kundens användning och avlägsnande av produkt. Utvecklingen har bidragit till att eftermarknadsservice fått en allt mer betydande strategisk roll inom företaget samt blivit en viktig källa till differentiering och vinst (Cavaliere, Gaiardelli, & Ierace, 2007, s. 4).

En väl fungerande eftermarknad leder till ökad kundlojalitet och ett förbättrat rykte för varumärket genom underhållandet av relationen till kunden (Shaharudin, Yusof, Elias, & Mansor, 2009). Den tekniska utvecklingen bidrar till att slutbrukare idag lägger större vikt på produktens funktionella egenskaper som kan uppfylla behov, istället för tillfredsställelsen att köpa och äga produkten. Det i sin tur leder till att företag tvingas frångå ett produktcentrerat perspektiv till ett mer kundorienterat perspektiv (Cavalieri, Gaiardelli, & Ierace, 2007, s. 3).

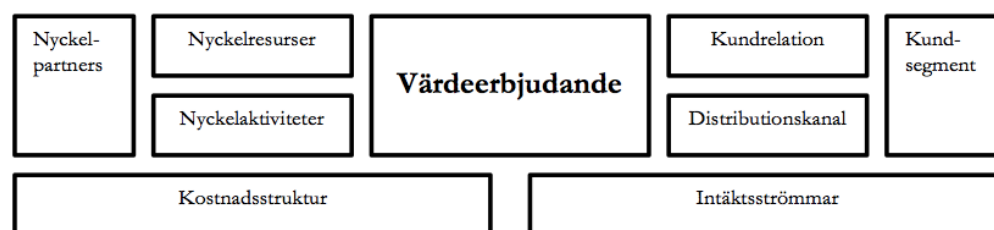
Enligt Morris m.fl. (2006) har minskad efterfrågan, ökad konkurrens och minskade vinstmarginaler resulterat i att tillverkande företag i främst Nordamerika, Europa och Japan övergått till att erbjuda sina kunder helhetslösningar istället för enskilda produkter. Genom att erbjuda sina kunder helhetslösningar som innefattar reservdelar och service, tillkom fler möjligheter till ökade inkomstkällor och vinst.

Trots eftermarknadens uppenbara fördelar är det många företag som förverkar dess potential. Enligt Morris m.fl. (2006) ser många företag eftermarknaden som ett nödvändigt ont, snarare än en potentiell inkomstkälla. Huruvida det beror på organisationens bristande kunskap om hur de kan tillhandahålla kunderna service eller ointresse för det, är inte fastställt. Oliva och Kallenberg (2003) menar att ur ett ledningsperspektiv är övergången från att enbart tillverka produkter till att erbjuda helhetslösningar en stor utmaning, då det fordrar nya organisatoriska strategier för att bli lönsamt. Företag som fokuserar på sin eftermarknad kan uppnå flera fördelar, bland annat genererar servicetjänster stabila intäkter under produktens hela livscykel. Att sälja reservdelar och servicerelaterade tjänster till befintliga kunder är dessutom mindre kostsamt än att hitta nya kunder.

Slutligen kan företag differentiera sig från sina konkurrenter genom sin eftermarknadsservice, då det bidrar till en djupare förståelse för kundernas teknologier och processer – kunskap som är svåråtkomlig för konkurrenterna (Morris, Agrawal, & Agrawala, 2006).

2.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) är ett verktyg som används för att på ett överskådligt sätt kunna beskriva verksamheten utifrån nio delar; *Kundsegment*, *Värdeerbjudande*, *Distributionskanaler*, *Kundrelationer*, *Intäktsströmmar*, *Nyckelresurser*, *Nyckelaktiviteter*, *Nyckelpartners* och *Kostnadsstruktur*. Genom att upprätta en kanvas över de ingående delarna underlättas visualiseringen och därmed skapas möjligheter för att på ett kreativt sätt kunna utveckla affärsområdet. Det skapar också en möjlighet för att enkelt kunna kartlägga vilka områden som behöver utvecklas ytterligare (Sciencepark, u.å.). En affärsmodell förklarar den logiska grunden för hur en organisation skapar, levererar, och fångar värde. Osterwalder & Pigneur (2010) betonar vikten av att alla inom verksamheten ska vara på samma plan, därför måste det finnas en affärsmodell som alla förstår: en som främjar förståelse och diskussion.



Figur 1: Business Model Canvas (Göransson, 2017)

Vidare menar de att det finns utmaningar för att göra affärsmodellen enkel, relevant och intuitivt begriplig. Men samtidigt får den inte simplificera den komplexa naturen över hur en verksamhet fungerar. BMC som helhet kan delas upp i två delar, den vänstra syftar till verksamhetens effektivitet och den högra fokuserar på värdet (Osterwalder & Pigneur, 2010). Modellen har ibland olika startpunkter beroende på källan, men övervägande är att följa ordningen som presenterats i det tidigare stycket. De nio byggstenarna och vad de mer innebär förklaras på nästkommande sidor:

- **Kundsegment** definieras av de olika grupper av individer, eller andra verksamheter som företaget riktar sig till. Osterwalder & Pigneur (2010) menar att kunden är hjärtat i affärsmodellen, utan lönsamma kunder kan inget företag överleva på längre sikt. Genom att segmentera kunderna efter deras behov kan företaget bättre skraddarsy erbjudandet. En viktig aspekt är att företaget måste göra medvetna val för vilka segment, och vilka man inte ska rikta till. Med detta i åtanke kan företaget sen noggrant utveckla sin affärsmodell
- **Värdeerbjudande** är den faktiska anledningen till varför kunden vänder sig till verksamheten från första början. En lösning på det problem eller behov som kunden har. Osterwalder & Pigneur (2010) menar att varje värdeerbjudande består av ett utvalt paket av produkter och/eller tjänster som tillgodoser kraven från det specifika kundsegmentet. Värdet kan även vara till för anställda, aktieägare och till samhället som företaget verkar inom. Värdet kan vara kvalitativt (design, kundupplevelse, känsla), eller kvantitativt (pris, tid, kvalitetsegenskaper). Att erbjuda bättre prestanda, kundanpassningar och specifika tjänster är vanliga lösningar för att öka värdet för kunden (Göransson, 2017).
- **Distributionskanaler** syftar till hur företaget kommunicerar och når ut till utvalda kundsegment, hur de når ut med sitt värdeerbjudande. Företagets samverkan med kundsegment består av kommunikations-, distributions-, och säljkanaler. Osterwalder & Pigneur (2010) påpekar att kanalerna ingår i en viktig roll för kundupplevelsen. Några av kanalernas roller är att synliggöra företagets erbjudande, hjälpa företaget att utvärdera dess erbjudande samt erbjuda kundsupport. Göransson (2017) menar också att det är viktigt för företaget att veta vilka kanaler som fungerar bäst och hur de integreras med de andra delarna av verksamheten.

- **Kundrelationer** beskriver den typ av relation som företaget har till sina kunder. Varje företag bör ha en god förståelse för relationen gentemot sina kunder, som kan vara antingen personlig eller automatiserad. Den relation som ett företag etablerat med sina kunder har en stor påverkan på den övergripande kundupplevelsen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Göransson (2017) menar att en viktig förutsättning för att behålla sina kunder är att relationen till dem är god, det är dessutom en viktig del för att anskaffa nya kunder.
- **Intäktsströmmar** representerar de intäkter som företaget genererar genom varje kundsegment. När kostnader subtraheras från intäktsströmmarna resulterar det i företagets vinst. Företaget måste förstå vad och hur mycket som varje kundsegment är redo att betala för värdeerbjudandet. Skilda kunder ser olika värden i samma erbjudande och betalar därefter. Intäktsströmmarna kan ha olika prissättningsstrategier, t.ex. fasta listpriser, rabatter, marknads-, och volymberoende. Därtill menar Osterwalder & Pigneur (2010) att inom affärsmodellen kan det finnas två typer av intäktsströmmar: 1) Från kunder som handlar en gång, 2) Strömmar från återkommande betalningar av kunder, från leverans av ett värdeerbjudande eller eftermarknadsservice. Göransson (2017) förklarar att med flera värdeerbjudanden som riktar sig till olika kundsegment kan ett företag bygga flera intäktsströmmar, t.ex. att ett företag levererar produkter och tjänster: som då ofta benämns problemlösningar.

- **Nyckelresurser** är den viktigaste tillgången som krävs för att ha en fungerande affärsmodell. Resurserna tillåter företaget att skapa och framföra sitt värdeerbjudande, nå marknader, underhålla relationer och tjäna pengar. Osterwalder & Pigneur (2010) förklarar att olika typer av resurser krävs för olika typer av affärsmodeller, exempel på resurser är: fysiska, finansiella, intellektuella och mänskliga. Göransson (2017) beskriver de fysiska resurserna som de materiella tillgångarna, och att dessa ofta är kapitalkrävande. Intellektuella resurser är varumärken, patent, och kunddatabaser, Göransson (2017) menar att här finns det ofta dolda resurser som kan användas bättre. De finansiella resurserna kan vara olika former av krediter som supplement till värdeerbjudandet. De sista, och viktigaste resurserna är mänskliga. Göransson (2017) menar att alla organisationer behöver mänskliga resurser. Vidare kan resurserna antingen vara ägda av företaget själva, inhyrda, eller förvärvade av nyckelpartners (Osterwalder & Pigneur , 2010).
- **Nyckelaktiviteter** beskriver de mest kritiska saker ett företag måste göra för att få sin affärsmodell att fungera. Varje företag har ett antal olika aktiviteter som måste utföras beroende på dess affärsmodell, men gemensamt är dock att dessa är de viktigaste aktiviteterna som gör att företaget kan operera framgångsrikt. Osterwalder & Pigneur (2010) uppger att det är nyckelaktiviteterna som skapar värdeerbjudandet och bygger relationerna till leverantörer, kunder och andra intressenter. Göransson (2017) menar att det är dessa aktiviteter som krävs för att ett företag ska kunna utveckla de nödvändiga kanalerna och faktiskt skapa intäkterna. Göransson (2017) kategoriserar nyckelaktiviteterna i tre delar: produktion, det vill säga design, utveckling och att leverera produkter, problemlösning handlar om att lösa en kunds specifika problem, och plattform/nätverk är kopplat till resurser i form av t.ex. e-handelslösningar (webbshop).

- **Nyckelpartners** ger en förklaring till det nätverk av leverantörer och partners som gör att affärsmodellen fungerar. Osterwalder & Pigneur (2010) menar att företag ingår i partnerskap av olika anledningar, och att partnerskapet håller på att bli en av viktig del av företagens affärsmodeller. Samarbeten kan innebära att företagen vill optimera sina affärsmodeller, reducera risker, eller också förvärva resurser. Göransson (2017) menar att många företag koncentrerar sig på kärnverksamheten och överlåter andra delar till partners som är specialister på området. Osterwalder & Pigneur (2010) har identifierat fyra olika typer av partnerskap: 1) Strategiska allianser mellan icke-konkurrenter, 2) Co-opetition: strategiska allianser mellan konkurrenter, 3) Joint venture, för att utveckla nya verksamheter, och 4) köpare-leverantör relationer för trygga leveranser.
- **Kostnadsstruktur** är den nionde och sista delen av BMC. Den förklarar samtliga viktiga kostnader som uppkommit från att driva affärsmodellen, eller företaget. Att skapa ett värdeerbjudande och underhålla kundrelationer ger kostnader för företaget. Osterwalder & Pigneur (2010) menar att sådana kostnader relativt enkelt kan beräknas när väl *nyckelresurserna*, *nyckelaktiviteterna*, och *nyckelpartners* har definierats.

2.4 Tjänsters egenskaper

De karakteristiska egenskaperna som kännetecknar tjänster skiljer sig från de som kännetecknar varor. Detta har påvisats vid bland annat Harvard Business School, där en studie visat att det traditionella tillvägagångssättet vid produktion av tjänster var otillräckligt, delvis på grund av att en tjänst inte kan lagras (Normann, 2000).

Axelsson och Agndal (2010) betonar att tjänster är processer som består av flertalet aktiviteter, och inte fysiska varor. Ytterligare några typiska skillnader mellan varor och tjänster presenteras i tabellen nedan:

Tabell 1: Skillnader varor och tjänster (Normann, 2000)

Varor	Tjänster
Produkten är i regel konkret	Tjänster är immateriella
Äganderätten överläts när ett köp skett	I regel ingen överlåtelse av äganderätt
Kan säljas vidare	Kan inte säljas vidare
Kan demonstreras före köpet	Kan i regel inte demonstreras (existerar inte före köpet)
Kan lagras av köpare och säljare	Kan inte lagras
Konsumtion föregås av produktion	Produktion och konsumtion sammanfaller i regel i tiden
Produktion, försäljning och konsumtion sker på skilda platser	Produktion, konsumtion, och ofta också försäljning sker på en och samma plats
Kan transporteras	Kan inte transporteras – men producenten kan ofta transporterat
Säljaren producerar	Köparen/kunden deltar direkt i produktionen
Indirekt kontakt är möjlig mellan företag och kund	Direktkontakt är oftast nödvändig
Kan exporteras	Tjänsten kan normalt inte exporteras, Men serviceleveranssystemet kan.

Enligt Normann (2000) bör inte företag lägga allt för stor vikt på skillnaderna mellan varor och tjänster, utan istället försöka identifiera tjänstens kärna. Listan över skillnaderna mellan varor och tjänster kan utvidgas, samt att det finns gränsfall då vissa av de nämnda egenskaperna inte gäller. Den tekniska utvecklingen av relationerna mellan parterna kan förändras och direktkontakt kan bli överflödig. Idag sker dock de flesta tjänsteproduktioner i direktkontakt med kunden, vilket innebär att kvaliteten av den utförda tjänsten bestäms när kunden och serviceleverantören möts. Företaget som levererar tjänsten kan då inte längre påverka utfallet. Det är motivationen, skickligheten och metoderna som används av serviceleverantören i kombination med kundens förväntningar och bemötande som avgör det slutliga resultatet.

Företag som levererar tjänster eller helhetslösningar i form av tjänster och varor behöver vara medveten om att de särskilda egenskaperna hos en tjänst, innebär anpassning till vissa förutsättningar. Ett antal faktorer som blir viktigare, svårare och annorlunda i samband med tjänster är:

- Behovet av att förtydliga tjänstens innebörd.
- Behovet av att mer exakt styra in kundernas förväntningar på tjänsten.
- Komplexare kvalitetsstyrning av tjänsteproduktionen, misslyckade tjänsteproduktioner kan inte förkastas eller läggas åt sidan utan innebär en dålig produkt till kund.
- Svårare för kunden att se koppling mellan priset och tjänstens värde.
- Personalens betydelse ökar vid tjänsteproduktion.

(Axelsson & Agndal, 2010, s. 514)

3. Metod

I det här kapitlet presenteras det tillvägagångssätt som valts för examensarbetet. En beskrivning ges över de olika metoderna samt hur de tillämpats i genomförandet och analysen av examensarbetet.

3.1 Vetenskaplig metod

Översatt från grekiskans ”methodos” betyder ordet metod ”efter vägen”. Det vill säga att metoden är det tillvägagångssätt man väljer för att studera det område uppsatsskrivaren har valt (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 56). Vidare menar de att metodlitteraturen ofta fördelar metoderna i två delar, *kvantitativ* och *kvalitativ* metod. Några begrepp som ofta associeras till metoderna kan synas i tabellen nedan:

Tabell 2: Vanliga associationer till kvantitativ respektive kvalitativ metod (Blomkvist & Hallin, 2014)

Kvantitativ metod	Kvalitativ metod
Siffror	Ord
Distans	Närhet
Strukturerad empiriinsamling	Semistrukturerad empiriinsamling
Deduktivt	Induktivt
Generaliseringar	Kontextuell förståelse
Hårda, tillförlitliga data	Mjuka, rika data

Vidare skillnader för de två metoderna kan ses i datainsamlingsmetoderna, där de kvalitativa utnämner sig med (kvalitativa) intervjuer och (deltagande) observationer. Där de kvantitativa istället brukar bestå av enkätstudier, experiment och statistiska metoder. Uppsatsskrivaren uppmuntras att inte välja metod allt för tidigt i arbetet, utan successivt söka sig till lämpliga metoder under arbetets gång (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 56).

Det finns i huvudsak två ansatser man kan arbeta enligt, den deduktiva och induktiva. Att arbeta enligt en deduktiv ansats innebär att litteraturen fungerar som ett medel för att identifiera teorier och idéer, som sedan används för att undersöka genom att utföra en empirisk studie. Empiri betyder ”kunskap grundad på erfarenhet och iakttagelse” (Akademien, 2018). Uppsatsförfattaren formulerar hypoteser utifrån teorierna och utför sedan en studie för att undersöka ifall hypoteserna kan verifieras eller falsifieras. Att arbeta deduktivt innebär alltså att man ofta lägger mycket tid på att först läsa sig in på den befintliga litteraturen, för att därefter formulera rimliga hypoteser i relation till den redan existerande teorin. Motsatsen till deduktiv är den induktiva ansatsen. Uppsatsförfattaren genomför en studie på ett identifierat problem där teorin används till att utveckla en bättre förståelse för resultaten. Detta innebär att man måste vara öppen för att de empiriska resultaten kan leda uppsatsskrivaren till en annan referensram än den ursprungliga. Det empiriska materialet är det som faktiskt visar vilken teori som är intressant (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 45).

Från dessa två huvudpunkter kan även en tredje formuleras genom att ansatserna kombineras. Ansatsen benämns abduktiv och innebär att man växlar mellan teorier och idéer i litteraturen samt det empiriska material man studerar. Det beskriver hur ens utforskning av litteraturen påverkar ens förståelse om det empiriska materialet och tvärtom. Fördelen att arbeta abduktivt är att man har en stor öppenhet för det empiriska materialet. Analysarbetet tar emellertid mycket långt tid vid induktivt och abduktivt arbete. Detta eftersom man ofta vänder sig till ny litteratur för att få tillgång till nya teorier till det resultat som studien visat (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 46).

Gemensamt för de tre metoderna är att studera litteratur. Enligt Blomkvist & Hallin (2014, s. 40) innebär vetenskap att man söker efter ny kunskap, och det är då naturligt att först ta reda på vad som redan finns på området. Med litteratur anses alla former av publicerat material t.ex. böcker, avhandlingar och studentarbeten.

Vidare menar Blomkvist & Hallin (2014, s. 40) att man antingen hittar för lite eller för mycket material. Ett examensarbete med utgångspunkt från ett uppdrag från ett företag kan visa sig vara så komplext att det då är nödvändigt att överläsa sig på området. Blomkvist & Hallin (2014, s. 40) menar att detta innebär att uppsatsförfattaren måste läsa sig in på ett brett område för att få en god förståelse för vad som ska göras. Sammanfattningsvis innebär alltså inläsning på området och litteraturstudie att man identifierar vad som redan finns tillgängligt, läser sig in och summerar detta i en argumenterande text. Blomkvist & Hallin (2014, s. 42) förklarar att litteraturstudien fungerar som både en idégenerator för vad man ska skriva om och som ett sätt att förfinas de idéer man redan har, eftersom sökandet och inläsningen av litteraturen visar vad som finns på området.

Blomkvist & Hallin (2014, s. 115) förklarar att det finns olika typer av källor inom olika vetenskapsområden, men att de i boken använder sig av vad som brukar kallas ett funktionellt källbegrepp. Detta innebär att källorna i sig själva varken är primära eller sekundära, utan indelningen görs från vad uppsatsförfattarna anser vara lämpligt till den specifika studien. Vad primära och sekundära källor innebär förklaras kort nedan;

- **Primärkällor** är det empiriska material som studenterna själva tar fram, och sådant som ligger väldigt nära forskningsobjektet och undersökningens syfte. Några exempel på vad primärkällor kan vara; intervjuer med aktörer som har nära kännedom av studien och branschen, skriftligt material från organisationen, samt kvantitativt material med nära samband till studien (oavsett om det är eget material eller ej).
- **Sekundärkällor** är de som inte har en lika tydlig koppling till studien. Exempel på dessa kan vara tidigare forskning, egna eller andras intervjuer samt kvantitativt material som beskriver studiens vidare kontext.

(Blomkvist & Hallin, 2014, s.116).

3.2 Forskningsdesign

Den enklaste förklaringen av begreppet forskningsdesign är att forskaren svarar på frågan; vem, vad eller vilka som måste studeras för att ge underlag att lösa det problem som problematiseringen innebär. Det vill säga att reflektera över vilken typ av empiriskt material som ska bistå för att begripa vissa fenomen. Det finns två begrepp som är viktiga att ha förståelse för redan innan examensarbetet påbörjas:

- **Explanandum.** Något som behöver begripas - det fenomen man vill säga något om. Detta uttrycks redan i syftet.
- **Explanans.** Det man använder för att begripa - det eller de exempel (det empiriska material) som man använder för att berätta något om fenomenet. Detta uttrycks här i metodvalet.

(Blomkvist & Hallin, 2014, ss. 57–58).

3.3 Fallstudie och Datainsamlingar

Enligt Blomkvist & Hallin (2014, s. 60) har en fallstudie fyra utmärkande drag. Det första är att uppsatsförfattarna väljer ett eller flera enskilda fall för att beskriva ett fenomen. Det andra är att ett verkligt fenomen studeras. Det tredje innebär att uppsatsförfattarna samlar in tillräckligt mycket information så att fenomenet kan utforskas, förklaras och beskrivas. Det fjärde, och sista, är att fallstudien måste utföras på ett systematiskt sätt, gällande både val av fall och datainsamlingsmetoder.

Blomkvist & Hallin (2014, ss. 60-61) menar att en fallstudie innebär att den komplexa verkligheten genererar en detaljrik empiri på ett bättre sätt, än om man utför ett experiment. Vidare menar författarna att fallstudien ökar möjligheten till att upptäcka nya dimensioner, då fallet i sig kan innehålla något annat än vad forskaren tänkt sig. Vid ett sådant tillfälle kan forskaren ändra sitt syfte och frågeställningar. Det påvisar en känslighet för det empiriska materialet, vilket både är positivt och en faktisk del av den kritiska hållningen som kännetecknar ett samhällsvetenskapligt arbete av hög kvalitet. Resultatet av en fallstudie är ofta att en ny teori växer fram, eller åtminstone vidareutvecklas - eftersom den växt fram

från analysen. Fallstudien passar således till ett syfte som är utforskande, förklarande eller beskrivande.

Det finns flera olika metoder att välja mellan när det kommer till insamling av data. Det ges en beskrivning av de centrala metoderna för denna uppsats samt huruvida de tillämpas. Oavsett vilken metod som används, måste dess källa betraktas kritiskt (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 69).

3.3.1 Intervjumetodik

Den vanligaste formen av insamling av empiri i det kvalitativa anseendet är genom intervjuer. Med relativt enkla medel får forskaren lära sig mer om hur enskilda individer uppfattar olika frågeställningar. Metodiken är således lämplig att använda då forskaren vill få en fördjupad förståelse för ett fenomen. En intervju av öppen karaktär kan öppna dörrar till nya aspekter, som i sin tur kan utgöra grunden för flera allt mer djupgående intervjuer. En kvalitativ intervju karaktäriserar sig genom att antingen vara ostrukturerad eller semistrukturerad. Den ostrukturerade intervjun är av öppen karaktär, och utföraren inte specifikt har bestämt vad denne vill få reda på, utan endast har en övergripande rubrik för intervjun, eller angett ett ämnesområde (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 69).

Den semistrukturerade intervjun är dock den vanligaste av de två när man samlar empiriskt material med intervjuer som metod. Den här typen av intervjun är istället allt mer organiserad. Intervjun kretsar kring ett antal förutbestämda teman eller frågeområden som man ofta skrivit ner i en intervjuguide. Det är viktigt att poängtera att intervjuguiden inte ska vara allt för omfattande, utan ska rymmas "på en lapp". Ordningen som intervju tar bestämmer huruvida frågorna kring ämnet läggs upp och ges svar på (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 69). De två metodernas likhet är dock att de flesta frågorna inte är formulerade på förhand, utan skapas allt eftersom intervjun tar plats. Detta är för att respondenter (deltagare från företaget t ex) har olika personligheter, karaktärer, och delar med sig av information på olika sätt (Blomkvist & Hallin, 2014, ss. 70–72).

En intervju kan bestå av olika slags frågor. Frågorna kan till exempel vara inledande, sonderande, tolkande eller specificerade. Intervjuaren ska inte heller

vara rädd för att låta tystnaden tala - då detta ger tid för informanten att reflektera över frågan. Det är dock mycket viktigt, som i flera andra metoder, att forskaren håller sig nyfiken kritisk under intervjun och inte släpper något utan fullständig förståelse. Det som respondenten säger är det som räknas till det empiriska materialet, inte ens egna reflektioner (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 71).

Tabell 3: Exempel på intervjufrågor. (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 72)

Intervjufrågor av olika slag	
Inledande	<i>Kan du berätta om ...?</i>
	<i>Kan du beskriva ...?</i>
Sonderande	<i>Kan du ge ett exempel?</i>
	<i>Kan du berätta hur du menar?</i>
Tolkande	<i>Menar du alltså att ...?</i>
	<i>Skulle man kunna säga att ...?</i>
Specificerande	<i>Vad gjorde du då?</i>
	<i>Vad tänkte du då?</i>
	<i>Hur reagerade du då?</i>

3.3.2 Fokusgruppsmetodik

Fokusgruppintervjuer innebär att de individer som ska intervjuas samlas i en grupp. Då gruppmedlemmarnas personligheter vanligen skiljer sig sinsemellan är det viktigt för uppsatsskrivaren att tidigt reflektera över vilka faktorer som påverkar intervjun. Exempel på faktorer som påverkar intervjun kan vara storleken på gruppen samt om gruppen är heterogen eller homogen. En heterogen grupp består av individer med olika personligheter eller från olika avdelningar. Denna typ av intervju har större möjlighet att främja nya idéer men ställer högre krav på moderation av diskussionen. Om en av gruppmedlemmarna är en så kallad tigare (en tystlåten personlighet) finns det risk att hen inte får eller vågar komma till tals. En homogen grupp består av individer som är verksamma på samma avdelning, eller har liknande personligheter. Svaren på enskilda frågor kan vara djupare och mer detaljerade, men innehållet kan vara begränsat då gruppens medlemmar resonerar liknande (Blomkvist & Hallin, 2014, ss. 74–75).

Fokusgruppsintervjuer lämpar sig väl när uppsatsskrivaren vill ha allmän information om ett fenomen, eller prova och/eller stimulera till nya idéer. Att spela in intervjuerna är en god idé för att följa upp otydligheter som under genomförandet riskerar att glömmas bort (Blomkvist & Hallin, 2014, ss. 74–75).

3.4 Analysfas

Efter insamlingen av empirin måste det insamlade materialet analyseras, för att sedan bearbetas med ett kritiskt förhållningssätt - uppsatsskrivaren måste ha en öppen samt reflekterande synvinkel till sitt material. Då man arbetar med kvalitativa data arbetar man ofta, som ovan redovisat, enligt en antingen induktiv eller abduktiv ansats. Parallellt med analysfasen bearbetas ytterligare litteratur, och förståelsen utökas av den redan befintliga teorin och ens egen empiri.

Enligt Blomkvist & Hallin (2014, s. 108) är tematisk analys ett vanligt sätt för att analysera kvalitativ empiri inom samhällsvetenskapliga studier. Detta innebär att det empiriska materialet sorteras efter kategorier för att sedan besvara frågeställningarna. Vidare menar de att vilka kategorier som uppsatsskrivaren väljer kan variera. Ibland kan de vara utifrån materialet i form av ord och begrepp, men det kan även vara teman som växt fram då man läst igenom materialet. Kategorierna kan även skapas utifrån befintlig litteratur.

3.5 Tillvägagångssätt

Som tidigare nämnt görs en uppdelning mellan kvalitativ och kvantitativ metod när man talar om det tillvägagångssätt som använts under examensarbetet. Vi har arbetat efter en kvalitativ metod under detta examensarbete, då empiriinsamlingen har bestått av semistrukturerade intervjuer samt fokusgruppsintervju hos fallföretaget. Intervjuerna genomfördes på plats hos fallföretaget och samtliga anställda var förberedda på att vi skulle komma. Intervjuerna spelades in, med respondenternas medgivande, för att kunna bedriva öppna samtal med mycket innehåll. I början av samtliga intervjuer förklarade vi syftet med intervjun, detta återges i bilaga 1.

Vidare karaktäriseras examensarbetet av en abduktiv ansats. De teorier vi valt att läsa in oss på, har använts för att utveckla en djupare förståelse för det empiriska

materialet. Till en början ägnade vi mycket tid åt att läsa in oss på den befintliga litteraturen för att skapa oss en bättre förståelse för området och problematiken ur ett vetenskapligt perspektiv. De teorier vi valt att läsa in oss på är Servitization, som avser industriellt tillverkande företag, eftermarknad (som service betraktas vara en del utav idag) samt Business Model Canvas, ett verktyg för affärsplan- och verksamhetsutveckling. Med stöd från litteraturen kunde vi sedan skapa en intervjuguide inför första mötet med fallföretaget. Empiriinsamlingen har bestått av semistrukturerade intervjuer med några utvalda personer från olika avdelningar hos Företaget AB, och frågorna har varit av inledande samt tolkande karaktär. Frågorna ställdes i den ordning som presenteras i bilaga 2–4, i vissa fall hoppade vi över frågor och ställde följdfrågor då svaren generellt var väldigt omfattande. Efter varje intervju sammanställde vi intervjumaterialet, och utifrån det sammanställda materialet kunde vi sedan anpassa frågorna i intervjuguiden till kommande intervju. Vi har även genomfört gruppintervju, med en homogen fokusgrupp från serviceavdelningen.

Vi valde att dela upp gruppen i två mindre grupper, för att ge utrymme för djupare diskussioner. Gemensamt för samtliga intervjuer är att vi utgått från de nio blocken som nämns i Business Model Canvas.

Under ett tidigare genomfört projekt hos Företaget AB har deras nationella kunder som är verksamma inom industrin fått besvara frågor om hur de värderar företaget. Respondenterna fick en varsin kortlek, Value Model Card, och utifrån dessa kort skulle de besvara ett antal frågor. Det sammanställda resultatet från dessa undersökningar har vi använt som sekundärkälla till vår uppsats, för att undvika att respondenterna besvarar samma typ av frågor två gånger.

3.5.1 Analys av empiriska data

De empiriska data vi samlat in från de intervjuer som genomförts, har som tidigare nämnt strukturerats för att användas i en tematisk analys. Detta för att metoden lämpar sig väl till kvalitativa arbeten. Då arbetet har utförts enligt en abduktiv ansats har analysen skett genom en växelverkan mellan den insamlade empirin och litteraturen, detta för att skapa en bättre förståelse för de båda

delarna. Men också för att uppfylla de krav på validitet och reliabilitet som ett examensarbete kräver.

I analysfasen diskuterade vi det insamlade materialet från våra genomförda intervjuer, den tidigare kundundersökningen som Företaget AB genomfört gällande värdeerbjudandet samt referensramens innehåll. Kategorierna i den tematiska analysen som valts är Företaget AB:s olika avdelningar samt de nio blocken som BMC innehåller. Utifrån intervjuerna sammanställdes ett nuläge för avdelningen service på Företaget AB, där de ingående delarna är färgkodade efter vad vi anser är styrkor och svagheter. Därefter diskuterade vi kring de viktiga punkter som tagits upp i referensramen för att analysera huruvida de passar mot fallföretaget.

3.6 Vetenskaplig kvalitet

Vetenskap definieras som ett oberoende, systematiskt och kritiskt sökande efter ny kunskap utifrån en problematisering. Det finns fyra krav på vetenskaplighet som ett examensarbete måste uppfylla. Dessa fyra kriterier är (Blomkvist & Hallin, 2014):

- medvetna val gällande metodfrågor – ett systematiskt arbete.
- ett neutralt och kritiskt förhållningssätt till det som studeras och till den litteratur samt de teorier som behandlas i referensramen – ett opartiskt arbete.
- strävan efter att förstå den djupare innebörden av det som studeras – ett kritiskt arbete.
- problemet formuleras på sådant sätt att det leder till ett definierat syfte och frågeställning – ett problematiserat arbete.

Under arbetets gång har vi gått tillbaka till dessa punkter för att säkerställa att vårt examensarbete uppfyller kriterierna för ett vetenskapligt arbete. För att kunna bedöma examensarbetets vetenskapliga kvalitet, bedöms examensarbetets validitet samt reliabilitet. Validitet innebär kort att uppsatsskrivaren studerar rätt sak, medan reliabilitet innebär att uppsatsskrivaren studerar på rätt sätt (Blomkvist & Hallin, 2014).

3.6.1 Validitet och reliabilitet

Enligt Blomkvist och Hallin (2014) uppnår examensarbetet validitet genom att:

- litteraturgenomgången handlar om det ämnesområde som problematiseringen, syftet och frågeställningarna anger.
- den teori som refereras till i teoriavsnittet och sedan används i analysen stämmer med syfte och frågeställning.
- problematisering, syfte, och frågor överensstämmer med val av datainsamlingsmetod, val av informanter etc.
- diskussionen handlar om det syftet säger att den ska handla om; att frågorna besvaras.

Vi anser att vårt examensarbete uppnår en hög validitet. I inledningen av vårt examensarbete var vi noggranna med att avgränsa problematiseringen, för att säkerställa att den insamlade litteraturen behandlar det specifika området vi valt att avgränsa oss till. Litteraturen vi valt att läsa in oss på är främst tidigare forskning om eftermarknaden hos tillverkningsföretag samt begreppet Servitization. Till affärsmodellen valde vi att samla litteratur om Business Model Canvas, då har vi främst använt oss av e-böcker om hur verktyget kan användas. De teorier som behandlas i referensramen är noggrant utvalda för att kunna användas i analysen för att slutligen, tillsammans med empirin, kunna besvara vårt syfte samt frågeställningar. Samtliga teorier används i analysen och leder till slutsatser som besvarar vårt syfte samt frågeställningar. Teorin om Business Model Canvas används även under empiriavsnittet då det är ett verktyg som vi använt oss för att skapa intervjuguider till samtliga intervjuer.

Vårt syfte med examensarbetet är att identifiera viktiga faktorer vid utvecklandet av en affärsmodell för området service. Vi valde att genomföra kvalitativa intervjuer med samtliga avdelningar som har en nära koppling till service. Vi genomförde intervjuerna enskilt och i mindre grupper för att få en djupare förståelse. Då fallföretaget nyligen genomfört en kundundersökning som syftar till att ge mer insikt i vad kunderna värderar hos företaget, valde vi att inte genomföra en intervju med någon utav kunderna. Vi valde att istället använda oss utav de svar som den tidigare undersökningen genererat. Slutligen är vår diskussion strukturerad utefter syfte samt frågeställningar, för att försäkra oss om att vi besvarar frågorna utförligt.

En hög validitet förutsätter att examensarbetet har en hög reliabilitet (Blomkvist, 2013). Reliabilitet syftar till examensarbetets kvalitet vid mätning, det vill säga hur tillförlitligt en mätning genomförs. För en hög reliabilitet krävs det att resultatet har en hög replikerbarhet, att samma eller liknande svar återfås vid upprepade mätningar (Mälardalens högskola, 2012).

Då vårt examensarbete innehar en kvalitativ ansats, bedöms reliabiliteten under hela processen. Då vår empiri består av intervjuer och en tidigare undersökning, kan tillförlitligheten inte beräknas. För att göra den insamlade empirin mer tillförlitlig har vi genomfört flera, långa intervjuer där frågorna utgått från liknande intervjuguide. De frågor som rör företagets styrkor fick liknande svar från samtliga respondenter.

4. Empiri

I det här kapitlet ges en kort översikt av fallföretaget. Därefter redovisas det empiriska resultatet från intervjuerna som genomförts hos Företaget AB. Slutligen kommer vi att presentera våra egna observationer från genomförda intervjuer, möten samt besök hos företaget.

Vi har genomfört två semistrukturerade intervjuer och två fokusgruppsintervjuer, även dessa semistrukturerade. Vi har även fått en genomgång samt rundtur på Företaget AB. Intervjuer och möten har skett med olika personer som är verksamma inom olika avdelningar, men samtliga har en nära koppling till serviceavdelningen. Vi har under varje intervju baserat frågorna på intervjuguiden utefter Business Model Canvas nio block, Värdeerbjudande, Kundrelation, Kundsegment, Distributionskanal, Intäktsströmmar, Nyckelresurser, Nyckelaktiviteter, Nyckelpartners och Kostnadsstruktur. Vi har under intervjuerna haft fokus på de block som vi anser är mest centrala för uppsatsen, nämligen värdeerbjudande, kundrelation, kundsegment och distributionskanal. De enskilda intervjuerna har sammanfattats och redovisas i separata avsnitt, ordningen visas i tabellen nedan. Vi har valt att kategorisera de sammanfattade svaren utefter BMC nio block, och frågorna som ställdes redovisas i bilaga 1. Gruppintervjuerna med Serviceavdelningen redovisas i samma avsnitt, då intervjun utgick från samma intervjuguide men delades upp för att få mindre grupper.

Tabell 4: Intervjuordning anställda Företaget AB (Egen tabell)

Avdelning	Datum	Typ av intervju
Reservdelar En deltagare	2018-04-12	Semistrukturerad intervju
Service Grupp 1 Tre deltagare	2018-04-18	Semistrukturerad fokusgruppsintervju
Service Grupp 2 Tre deltagare	2018-04-18	Semistrukturerad fokusgruppsintervju
Säljare, region Sverige Två deltagare	2018-05-03	Semistrukturerad intervju

4.1 Företagsbeskrivning

Företaget AB grundades i början av 1900-talet, och var från början ett familjeägt företag. Idag ägs Företaget AB av en svensk företagsgrupp, här efter benämnt Ägarbolaget. I början på 1950-talet började Företaget AB att konstruera tidiga och enkla varianter av dagens produkter och några år senare lanserades företagets första kärnprodukt och de blev samtidigt den prioriterade leverantören till tung svensk industri. I början på 2000-talet förvärvades Företaget AB av ett riskkapitalbolag och skiftade ägare tre gånger innan Ägarbolaget i mitten på 2010-talet förvärvade Företaget AB till sin egen grupp. Företagets främsta marknad är inom den svenska industrin, åkerier och mobila företag, men de agerar även globalt med en variation av kunder världen över. Ägarbolaget agerar globalt och äger ett antal andra företag med spetskompetens inom olika branscher.

Företagets produktsortiment består av enklare system och komplexa system med många olika typer av funktioner som kan anpassas högt till kundens specifikationer. De komplexa, kundanpassade systemen kräver att reparation och service till mestadels utförs av Företaget AB:s servicetekniker. Enklare reparationer och reservdelsbyten kan utföras av externa tekniker, men kräver då att reservdelarna kommer från Företaget AB. Delar av företagets produkter tillverkas och levereras av systerbolag men avancerad montering och kundanpassningar görs av den specialiserade personalen på plats i företagets hemort.

4.2 Intervju med reservdelsansvarig

Ansvarig för reservdelar samt serviceavtal. Dagliga arbetsuppgifter innefattar bland annat att supporta kunder via telefon, motta reservdelsorder, hantera prissättning och hantera serviceavtal administrativt.

Tabell 5: Sammanfattad intervju med reservdelsansvarig (Egen tabell)

Värdeerbjudande	<p>Företaget AB erbjuder idag sina kunder serviceavtal, uppskattningsvis finns det ca 10–15 olika individuellt utformade serviceavtal. Enligt serviceavtalet utför servicetekniker från Företaget AB ett förebyggande underhåll (FU) en gång om året hos kunden. De kunder som ingår serviceavtal får även förtur vid reparation/service samt rabatterade priser på reservdelar. Försäljningen av servicearbeten och serviceavtalen sker vanligtvis efter det att kunden köpt produkten, det vill sägs efter ett första försäljningstillfälle.</p> <p>Reservdelsavdelningen menar att det finns ett tydligt behov av att skapa tydligare servicepaket som säljare på ett enklare sätt kan argumentera för och sälja redan vid ett första tillfälle.</p> <p>Företaget AB uppger att de är duktiga på att erbjuda sina kunder en snabb service, generellt tar det 1–3 dagar från det att en beställning har mottagits som den går iväg för leverans. Kundsupport erbjuds även utan extra kostnad, oftast via telefon, där Företaget AB bistår med hjälp till kund gällande artikelnummer, priser eller kring reservdelar. Reservdelsavdelningen menar vidare att Företaget AB är mycket duktiga och snabba på att genomföra reparationer, generellt är ledtiden maximalt en vecka. Har kund köpt prioriterad service tar det endast tre dagar.</p>
Kundsegment	<p>Enligt Reservdelsavdelningen är de viktigaste kunderna för Företaget AB de svenska industrierna, både som slutbrukare och återförsäljare. De menar även att mobila kunder också är en viktig del. Vidare menar de att de större företagen är ofta medvetna om vilken tjänst eller vara de vill ha, och är samtidigt mindre priskänsliga samt allt mer öppna för att teckna avtal.</p> <p>Kundsegmenten delas upp i slutbrukare, återförsäljare, och partners. Slutbrukare har standardpriser, återförsäljare och partners har egna priser samt rabattsatser för reservdelar. Gällande kompletta system och enskilda varor har respektive återförsäljare och partner egna nettoprislistor. Avdelningen upplever att rabattsatser är enklare att hantera, det är svårt att hålla reda på många olika nettoprislistor. De menar att prissättningen av reservdelar, reservdelsbyten och förbrukningsvaror blir svår då olika kunder har olika nettopriser. Dock underlättar det för säljaren som har just den kunden.</p>

<p>Distributionskanal</p>	<p>Företaget AB närvarar på mässor inom branschen, säljarna genomför många besök hos befintliga kunder. Det framgår att det inte finns mycket tid till att nå ut till nya kunder. Vid förnyelse av serviceavtalen uppsöks de tidigare kunderna med förfrågan om förnyelse, detta sker vanligtvis varje eller vartannat år – beroende på vad avtalet avser.</p> <p>Företaget AB driver även en webbshop där samtliga reservdelar med tillhörande information, så som artikelnummer, ingående komponenter, bilder, priser, finns upplagda för registrerade kunder. Webbshopen möjliggör att kund själv kan beställa reservdelar eller använda informationen som underlag för en inköpsorder. Företaget AB har flera återförsäljare, både nationellt och internationellt som kommunicerar med slutkunder.</p>
<p>Kundrelationer</p>	<p>Reservdelsavdelningen upplever att Företaget AB, som existerat i 100 år, uppfattas som ett starkt varumärke med ett gott rykte, som överlevt på grund av deras kvalitet och goda service. De menar vidare att Företaget AB är bra på att möta och lösa kunderna problem. Företaget AB har goda relationer till kunderna och levererar nya produkter på kort tid, och erbjuder alltid support via telefon. Dock belyser Reservdelsavdelningen att de nog inte tar betalt för all den service som Företaget AB ger sina kunder.</p> <p>Affärssystemet ger statistik för vem, vilka och hur många gånger en produkt har reparerats. Statistik som är värdefull för utvecklingen av produkter. Reservdelsavdelningen menar dock att den höga arbetsbelastningen har medfört att statistiken inte används som underlag för de befintliga serviceavtalen.</p> <p>Reservdelsavdelningen uppger att det diskuterats internt att gruppera kunderna ytterligare, genom att erbjuda olika former av serviceavtal för respektive grupp. De menar att det skulle kunna underlätta försäljningen av serviceavtal.</p>
<p>Intäktströmmar</p>	<p>Reservdelar och förbrukningsvaror är unika för Företaget AB:s produkter, dessa måste köpas via dem eller återförsäljarna. I de fall som en kund kan reparera själv skickas en komponent till kunden. Vid allt mer komplicerade fall så skickar kunden i regel in produkten till Företaget AB:s serviceavdelning, vilket sker i de flesta av fallen. Trots enklare byten eller reparationer behöver det mesta ses över av Företaget AB:s servicetekniker. Då ett ärende är akut kan kund mot en avgift skicka en prioriterad akutorder, vilket innebär att Företaget AB prioriterar den framför andra orders. Detta har i vissa fall lett till störningar i produktionen.</p> <p>Reservdelar är ett idag ett mycket lönsamt område, där Företaget AB kan ha höga marginaler på reservdelar och förbrukningsvaror. Gällande serviceavtal uppger Reservdelsavdelningen att de större kunderna, som ofta har en egen inköpsavdelning, är svåra att upprätta avtal med. Reservdelsavdelningen menar att Företaget AB behöver tydliggöra att kunderna faktiskt sparar pengar genom avtalen, då regelbundna FU minskar risken för kostsamma stillestånd.</p>

	<p>Företaget AB bedriver även utbildningar för kundernas egen servicepersonal, men detta var mer vanligt förr. Reservdelsansvarige förklarar att det förr var många industrier som hade egna serviceavdelningar, och därmed resurserna och kompetensen till att själva reparera deras produkter. Under den tiden utbildade Företaget AB kundernas tekniker, och de utbildningarna är också en tjänst som de säljer än idag. Idag betalar de flesta kunderna när en FU eller reparation genomförs.</p>
Nyckelresurser	<p>Reservdelsavdelningen menar att servicepersonalen är en av de viktigaste resurserna för Företaget AB. Servicepersonalen befinner sig vanligtvis på plats eller ute på fält – men de har även jour. Det finns alltid någon från servicepersonalen på plats hos Företaget AB under avtalad tid för att kunna tillhandahålla reparationer, akutarbeten och avtalsreparationer. Hos reservdelsavdelningen finns det i regel också alltid personal på plats. Det finns en önskan om mer tid för att bland annat utveckla och uppdatera webbshopen mer kontinuerligt samt utforma erbjudanden.</p>
Nyckelaktiviteter	<p>Företaget AB tar mot många samtal från kunder, de flesta av dessa ska supportavdelningen hantera men är ofta överbelastade. Detta resulterar i att servicepersonalen får motta mycket telefonsamtal för support. Det blir även mycket telefontid för reservdelar. Reservdelsavdelningen förklarar att servicepersonalen är till en stor nytta för utvecklingsavdelningen, där de kan testa nya produkter och komponenter.</p> <p>För reklamationer kräver Företaget AB att ett returdokument fylls i av kunderna som ska skickas tillsammans med produkten. Under vissa fall kan Reservdelsavdelningen inte själva avgöra ett garantiärende, då övergår ansvaret till serviceavdelningen. Vid de tillfällen som det blir för kostsamt att reparera går beskedet till säljavdelningen om att det istället ska skickas en ny vara istället.</p>
Nyckelpartners	<p>Partnertillverkare som monterar Företaget AB:s system på deras egna produkter uppges vara vanliga Dessa har oftast sina egna montörer, vilka även ibland reparerar Företaget AB:s system. Reservdelsavdelningen uppger att detta är en fråga som säljavdelningen lättare kan svara på.</p>
Kostnadsstruktur	<p>Reservdelar och förbrukningsvaror är väldigt viktiga för Företaget AB. Reservdelsavdelningen håller noga koll på kostnaderna gällande dessa. Som tidigare nämnt är reservdelar ett väldigt lönsamt område med höga marginaler. Gällande tjänster har Företaget AB följt de rekommendationer som tidigare angetts. För traktamente följs de statliga rekommendationerna. Reservdelsavdelningen tror att de är generellt dåliga på att ta betalt för den tid som läggs ner på servicearbeten. På grund av höga priser på reservdelar kan servicepersonal ibland göra avdrag på antalet utförda timmar.</p> <p>Det är tillåtet för de kunder som köper en reservdel att låta en tredje part utföra reparationen, så länge det går utanför garantitiden.</p>

<p>Avslutande fråga <i>Anser du att service har ett behov av att vara en enskild del av Företaget AB?</i></p>	<p>Reservdelsavdelningen tror att service bör vara en egen avdelning, men att Företaget AB måste bli bättre på att arbeta över gränserna. Servicepersonal är ofta ute på fältet, där de kommer i direkt kontakt med kunderna. Där kan de få tillgång till mycket information om vilka system som idag används och identifiera behov. Reservdelsavdelningen tycker att Företaget AB måste bli bättre på att ta tillvara på denna värdefulla information.</p> <p>Den tidigare chefen över service var ofta ute på fälten och sålde, de sista åren var han dock allt mer på plats i huset. Då övergick ansvaret för serviceavtalen till säljarna. I dagsläget underhålls de befintliga kunderna, då det inte finns tid till att uppsöka nya.</p>
--	---

4.3 Intervju med Serviceavdelning

Utöver försäljning och produktion har även Företaget AB en serviceavdelning som underhåller samtlig såld utrustning, beroende på efterfrågan och system görs detta antingen i Företaget AB:s lokaler eller på plats hos kund. Produkter ankommer till Företaget AB och delas upp efter ordning. Ett företag kan även köpa prioriterad service och på sätt få sin produkt lagad inom tre dagar från ankomstdatum. Servicen innebär bland annat felsökning, reparation, utbyte och förebyggande underhåll. Servicepersonalen utför även förebyggande underhåll och reparationer på plats hos kunder. Därtill kan även företag välja att ingå i så kallade serviceavtal vilket ger avtalade rabatter för reservdelar, service och underhåll. Dessa avtal är utformade specifikt mellan Företaget AB och kunden.

Servicepersonalen består av sex medarbetare, vilka delades upp i två grupper med tre medlemmar i vardera grupp. Nedan följer kombinationen av båda intervjuerna, för att förhindra dubbla intervjuer av samma sort.

Tabell 6: Sammanfattad intervju med servicepersonal (Egen tabell)

Värdeerbjudande	<p>Företaget AB erbjuder idag serviceavtal, underhåll, reparationer, samt support. Reparationerna är kategoriserade utifrån en prioritetsordning, en prioriterad reparation, kallad IL-reparation, ger förtur i kön. För kunder som ingår i ett serviceavtal erbjuds prioriterad service, men vid akuta förfrågningar avgörs läger vid situationen.</p> <p>Trots serviceavtalen uppges det att många kunder ändå för en likartad service. Om en kund står i akutläge är det ofta som servicepersonalen åker dit – oavsett avtal. De kunder som ligger i närområdet kommer ofta till Företaget AB med produkten och lämnar in för reparation. Serviceavdelningen tycker att det borde vara fler som kan ingå i serviceavtal, de ser ett behov. De kunder som har Företaget AB:s system på kritiska produkter väljer ofta att köpa dubbla system för att förhindra stillestånd. De mobila kunderna som har ett serviceavtal upplevs svåra att hinna med då det är i ständig rörelse. I dagsläget saknar serviceavdelningen dokumentation för vilka mobila system som de utfört FU på, men de anser att det bör ligga i kundens intresse att hålla koll.</p> <p>Företaget AB erbjuder även utbildningar gällande service, men de upplever att det är få av kunderna som har den faktiska kompetensen för att utföra service på system. Servicepersonalen anser att det är svårt för externa aktörer att uppehålla kompetensen när de inte dagligen arbetar med system. För att säkerställa kompetensen anser servicepersonalen att i så fall ska utbildningen</p>
------------------------	--

	<p>genomföras kontinuerligt. Därav anser servicepersonalen att det är bättre att låta kunden ingå i avtal så Företaget AB kan sköta service. När servicepersonalen är ute på fält är det ofta operatören hos kunden som påpekar om behovet av FU. Men varken Företaget AB:s servicepersonal eller kundens operatörer har befogenheten att själva teckna serviceavtal, vilket leder till svårigheter att förmedla intresset högre upp i kundens organisation.</p> <p>Servicepersonalen tror att tydligare serviceavtal kan hjälpa att förmedla detta. Enligt dem skulle de större företagen vara intresserade av avtal, men de mindre kunderna med få system blir svåra att få att ingå. Samtidigt påpekar servicepersonalen att när de är ute på fält tappar de resurser inne på Företaget AB, de uttrycker att det märks direkt när någon är borta. De uppskattar att två personer är ute på fält cirka två veckor per månad. Vid en reparation ser servicepersonalen över andra punkter än bara problemet, på sätt och vis utför det ett FU samtidigt. Det menar att det idag kan verka ogripbart för kunden med vad det faktiskt innebär att ingå i ett serviceavtal. Kunderna vet oftast inte själva hur de vill ha det, då är det bra om Företaget AB kan visa upp något konkret.</p>
<p>Kundsegment</p>	<p>De viktigaste kunderna för Företaget AB är den tunga svenska industrin och de mobila kunderna. Kunderna skickar in felande produkter för reparation, eller efterfrågar att servicepersonal åker till dem för att utföra FU eller reparation. Mobila kunder har förtur på reparation, då de ingår i ett serviceavtal. De får dessutom FU på plats en gång om året, men servicepersonalen hinner oftast inte att utföra underhåll på samtliga system då det är svårt att veta var de mobila enheterna kommer befinna sig.</p> <p>Servicepersonalen anser att de skulle kunna ha bättre kontakt med vissa av de mobila kunderna, för att kunna säkerställa att samtliga system får underhåll. Tidigare hade servicepersonalen en kontakt inom en av de mobila kunderna, idag har personen slutat och ersatts med någon som uppfattas som den inte delar Företaget AB:s syn på underhåll.</p>
<p>Distributionskanal</p>	<p>Säljarna från Företaget AB närvarar på diverse mässor, vilket upplevs av servicepersonalen som ett viktigt första möte med kunder. Det är även interna krav på att samtliga tjänstebilar ska ha en tydlig företagslogotyp. Serviceavdelningen driver själva ingen uppsökande verksamhet, utan det är kunden som tar kontakt med Företaget AB när behovet uppstår. Den kontakt som sker från Serviceavdelningen är för att planera inför FU. De mobila kunderna är uppdelade i distrikt, Öst, Väst, Norrland, Mälardalen och så vidare. Företaget AB utför FU på ett område i taget och tar i regel ungefär en vecka att utföra.</p> <p>När andra avdelningar är upptagna drabbas Serviceavdelningen direkt med många samtal som det egentligen är meningen att Supportavdelningen ska</p>

	<p>hantera. Serviceavdelningen uppger att dessa samtal kan handla om vad som helst, från reservdelar till leveransbekräftelser. Det är i dagsläget endast två personer på Support, när någon av dessa är frånvarande behöver Serviceavdelningen täcka upp. Servicepersonalen uppskattar att de har cirka en timmes telefontid per dag. Det tenderar att vara mer samtal desto mer det finns inne för service – det bildas en ond cirkel.</p> <p>Företaget AB saknar idag ett system som kan meddela kunden ifall produkten har mottagits. Servicepersonalen anser att kundens försändelse ska kopplas direkt med det ärendenummer som genereras via hemsidan, och därigenom ska kunden kunna följa försändelsen. Servicepersonalen upplever att kunden blir allt mer orolig om deras paket har anlänt. Men de vet inte om det beror på de nuvarande oroligheterna kring PostNord, samt att kunder ringer in av gammal vana. Det är enkelt för kunden att ringa och fråga då servicepersonalen ofta stället upp.</p>
<p>Kundrelationer</p>	<p>Många utav Företaget AB:s kunder har de haft en lång relation med. Servicepersonalen uppger att de egentligen inte ska ha specifika segment eller områden, men det tenderar att bli så på grund av den långa kontakten personalen har med respektive kund. Servicepersonalen har ett direktnummer som vissa kunder har tillgång till, dessa väljer mer än ofta att ringa till istället för till växeln.</p> <p>Servicepersonalen är enig om att relationen till kunderna är väldigt bra, ett citat från kunderna som är genomgående hela avdelningen är: <i>”Ni är inte bäst, inte heller billigast. Men när vi behöver hjälp är ni absolut bäst.”</i></p> <p>Servicepersonalen anser sig vara unika i den aspekten, då det inte finns någon liknande i branschen.</p> <p>Servicepersonalen menar att de värnar om att varje kund ska känna sig unik och särbehandlad. De är medvetna om att detta kan ha försvårat strukturering just på grund av att det är så måna om kundrelationerna. De anser att stötta kunden och göra det enkelt har alltid varit Företaget AB:s styrka. Vid förfrågan så ser Servicepersonalen ingen egentlig svårighet med att bibehålla den goda relationen, samtidigt som man strukturerar och paketerar servicen. En av de anställda uttryckte sig att man <i>”kanske bara är rädd för att göra en förändring, fast det egentligen inte är en stor förändring”</i>.</p> <p>De har haft tidigare haft serviceavtal med en del kunder, som senare valt att avsluta dessa. Efter några år, cirka 3–4, så vill kunden upprätta ett serviceavtal igen då de inser behovet. Servicepersonalen menar att det är kostsamt för kunden att byta ut ett komplex system, istället för att underhålla det befintliga kontinuerligt.</p>

<p>Intäktströmmar</p>	<p>Kunder betalar idag en summa för att få tjänsten (service) och sedan tillkommer olika enhetspriser. Förr hade Företaget AB några kunder som betalade en klumpsumma för att få FU utfört en gång per år, med tillägg för resor, material och logi. Men idag betalas det när arbetet utförts.</p> <p>Servicepersonalen anser att Företaget AB bör knyta fler serviceavtal då det är en bra och stabil inkomstkälla. De belyser att de ibland är dåliga på att ta betalt för den service som erbjudits. Detta gäller även reparationer, i vissa fall kan servicepersonalen tycka synd om mindre företag när reparationskostnaderna blir för höga och närmar sig nypriset. Även om det går fortare att reparera än att göra en nybeställning.</p> <p>Då kunder har höga rabatter, vilka idag ska vara justerat, och servicepersonalen enbart vet det egentliga priset kan reparationer bli dyrare än vad en ny produkt skulle kostat. Vissa kunder har då ringt och ifrågasatt, men servicepersonalen uppger att de ofta kan lösa situationen genom att påpeka den korta tiden för reparation gentemot nybeställning. En reparation tar normalt några dagar, och en nybeställning 3–4 veckor. Serviceavdelningen anser även att de skulle kunna ta bättre betalt för akuta ärenden, idag skiljer det endast några hundra kronor extra i timmen.</p>
<p>Nyckelresurser</p>	<p>Idag har inte Företaget AB tillräckligt med resurser för att upprätta fler serviceavtal, det skulle behövas mer personal. Finns det en efterfrågan för serviceavtal hos en kund, måste behovet synliggöras i tid. Detta för att serviceavdelningen ska ha möjlighet att redogöra personal som kan vara ute på fält och hos kunden, utan att reparationerna hemma blir försenade. Även om servicepersonalen har mycket arbete ute hos kunder, så är det alltid en servicetekniker på plats hos Företaget AB under den tid som är avtalad, för att kunna hantera akuta reparationer.</p>
<p>Nyckelaktiviteter</p>	<p>Den viktigaste aktiviteten för Serviceavdelningen är personal som kan ta hand om de reparationer som kommer till Företaget AB. När servicetekniker åker ut till kund är det en väldigt bra intäktskälla. Men servicepersonalen diskuterar att det i slutändan eventuellt ändå blir samma pengar att reparera hemma som att åka ut på fält. De hinner med fler reparationer hemma hos Företaget AB. Den tid som spenderas på resan är förlorad arbetstid. Dock menar de samtidigt att den kund servicepersonalen besöker får ett mervärde, kunden förlorar pengar då funktionen inte kan nyttjas då system ska skickas iväg för reparation. Förr hade Företaget AB en inställelsetid på 24 timmar i serviceavtalen.</p>

Serviceavdelningen är enad om att det är svårt att ta ut en hög timkostnad tillsammans med de höga priserna för reservdelar. De uppger att det egentligen är väldigt få kunder som klagat på det höga priset. De kunder som faktiskt framför klagomål om reparationskostnaderna är ofta de som från början fick höga rabatter för nyförsäljning. Dock har Företaget AB gjort en insats till att justera dessa rabatter. Vid de fall som reparationspriset närmar sig nypriset brukar servicepersonalen kontakta kunden för att informera om läget. Ibland slutar det med att de köper en ny produkt istället. De menar att det ger oavsett get intäkter till företaget, men tiden för felsökningen/reparationen går förlorad. Servicepersonalen tycker att om reservdelar vore billigare skulle det vara lättare för dem att ta fullt betalt för arbetstimmar. Men de uppger att de kanske är för snälla när det kommer till att ta betalt för utfört arbete.

De samtycker att de borde vara ute på fält mer, för att synas. Det skapar möjligheter för att identifiera ytterligare behov hos kunder. När servicepersonalen är ute hos kunder kan de enkelt se vilka system som är föråldrade, vart konkurrenternas produkter finns etcetera. De har samtidigt en god möjlighet att synliggöra behovet av ett serviceavtal för kunden, genom att visa exakt vad som ingår – med hjälp av tydligare servicepaket. Servicepersonalen uppger att de ofta möter andra operatörer ute hos kunden som gärna vill ha underhåll på produkterna.

Servicepersonalen anser att de stora industrikunderna är de som borde vara mest intresserade av serviceavtal. Dessa har ofta många av Företaget AB:s produkter hos sig samt att de har höga krav på driftsäkerhet. Idag har Företaget AB ett serviceavtal med en stor industri i norra Sverige. Systerfabriken som finns vid den svenska östkusten har valt att inte ingå i ett avtal idag utan gärna utför så mycket som möjlig själva. Servicepersonalen uppger att detta ofta slutar i att produkterna ändå kommer till Företaget AB för reparation. Systerfabriken ingick tidigare i avtal men kändes sig enligt uppgift lurade då kostnaden blev för stor för att underhålla många system och valde då att säga upp avtalet.

Servicepersonalen menar att det är ett problem med att låta de mobila kunderna ingå i serviceavtal, de har ofta fåtal system och är dessutom i ständig rörelse i landet. Ibland behöver servicepersonalen åka iväg för att utföra underhåll hos dessa kunder, dock blir då kostnaden för resan och arbetet densamma som för en ny sändare. Dock uppger servicepersonalen att många av dessa maskiner är byggda så att kunden måste använda Företaget AB:s system för att kunna nyttja maskinens funktioner.

Nyckelpartners

	<p><i>Under intervjuens gång så beslöts denna punkt att hoppas över, då den redan ansågs ha blivit besvarad i tidigare frågor.</i></p>
<p>Kostnadsstruktur</p>	<p>Serviceavdelningen är enad om att den snabba servicen som de utför är den viktigaste för Företaget AB idag. Servicepersonalen belyser att vissa gånger tar de in simplare och billigare produkter för felsökningen, vilka snabbt kommer upp till en nypriskostnad. De anser att de måste bli bättre på att istället direkt vidarebefordra till säljavdelningen för nyförsäljning, istället för att lägga timmar på felsökning av lågprisprodukter.</p> <p>Servicepersonalen menar också att de själva inte är bra säljare, men att de däremot kan synliggöra behovet för service och underhåll hos kunderna när de väl är på plats. Men att därifrån måste säljarna ta ansvaret och faktiskt sälja in tjänsten och serviceavtalet. Det förkommer att vissa kunder har äldre system som Företaget AB egentligen inte kan utföra service på, då dessa har utgått ur sortimentet. Trots detta gör servicepersonalen ett försök att leta rätt på gamla reservdelar och reparera produkten – så att inte kunden ska behöva köpa nytt. Där anser Serviceavdelningen att de måste bli bättre på att sätta ner foten och säga att det inte går att reparera längre.</p>

4.4 Intervju med Säljavdelning

Säljpersonalen består av fyra medarbetare, varav två har hand om de svenska kunderna vilka vi har avgränsat oss till. Säljarnas ansvar är delat enligt nationella och internationella kanaler samt innesäljare och utesäljare.

Tabell 7: Sammanfattad intervju med säljavdelning (Egen tabell)

Värdeerbjudande	<p>Säljavdelningen menar att kunden köper en trygghet, en funktion till sin process. Historiskt värderas Företaget AB för deras produkter. Företaget AB:s produkter är väldigt avancerade och kundpassas i regel väldigt ofta. Gentemot sina konkurrenter är Företaget AB väldigt flexibla och kan många gånger göra ändringar i produktionen, vilket kunder har visat hög uppskattning för. Säljavdelningen förklarar att Företaget AB är snart en av de få kvar som inte knyter upp sina kunder genom olika avtal – utan de säljer en produkt, fakturerar och säljer in ett nytt system vid behov. Många av Företaget AB:s konkurrenter binder upp sina kunder genom serviceavtal, programuppdateringar etcetera. De tror att många av deras kunder <i>kör slut</i> på produkterna och väljer då att skicka in för reparation – istället för förebyggande service.</p> <p>De uppger att de tidigare har försökt att sälja <i>funktionen</i> från systemen och att de fysiska produkterna byts ut efter ett antal år. Detta var något som inte fungerade och Företaget AB kunde inte sälja ett enda system i denna form. Säljavdelningen menar att kunden vill ha produkten, inte funktionen av produkten.</p> <p>För dagens serviceavtal uppger säljavdelningen att de inte haft tid att noga titta på innehållet. De menar att avtalen har stressats fram för en tidigare underhållsmässa för att uppnå interna krav. Säljavdelningen tror att det finns mer att göra än att enbart förpacka ett serviceavtal tillsammans med en produkt vid nyförsäljning. De tror att det behövs ett instegsavtal som betalas efter timtaxa. Detta ska identifiera behovet och fortsätta därifrån. De vill så ett frö hos kunden genom att visa vart och vad behovet är till ett förhållandevis lågt pris.</p> <p>[Angående serviceavtal vid nyförsäljning] Säljavdelningen tror inte att enbart tydligare serviceavtal skulle underlätta att sälja in service redan för ett nyförsäljningstillfälle. De menar att serviceavtalen är lättare att sälja in några år efter, då behovet har synliggjorts för kunden. De tror inte heller att det är möjligt att sälja servicepaket på enskilda system.</p> <p>Vissa partnertillverkare till Företaget AB utför besiktningar på deras egna</p>
------------------------	---

	<p>produkter, vissa gånger gör de även en översyn på Företaget AB:s system. Men säljavdelningen är noga med att poängtera att de <i>inte</i> utför en genomgående service. En av Företaget AB:s kunder vill även att de utför en service på systemen i samband med partertillverkarens besiktning. Säljavdelningen menar att Företaget AB måste förtydliga vad de själva gör och vad deras partner <i>inte</i> gör.</p> <p>Säljavdelningen arbetar främst mot den svenska industrin, men det finns även många distributörer båda nationellt och internationellt. De förklarar att för distributörerna är det viktigt att de kan köpa hem system och göra egna anpassningar. I dagsläget anpassar oftast Företaget AB systemen innan leverans, men att det skiljer sig beroende på vart marknaden är.</p>
<p>Kundsegment</p>	<p>Säljavdelningen förklarar att olika kunder gör sig viktiga på olika sätt. Men generellt uppger de att en viktig kund är en sådan som har många av Företaget AB:s produkter. Vidare poängterar de att den svenska industrin har varit, och är, bra och starka kunder. Vilket även gäller de mobila kunderna. Den svenska industrin är dock en största.</p> <p>Säljavdelningen beskriver att en svår kund är den som ställer höga tekniska krav. Kraven kan inkludera industristandarder och certifieringar som Företaget AB:s produkter inte innehar, säljarna upplever sig vara begränsade i den aspekten. Samtidigt menar de att den svenska industrin, i synnerlighet underhållsavdelningar, är konservativ och främst efterfrågar en hög tillförlitlighet.</p> <p>Säljavdelningen menar att de får sälja mycket tack vare Företaget AB:s goda service, vilken har fungerat väl genom företagets livslängd. De ger ett exempel på att Företaget AB skickar en servicetekniker till kunden, och konkurrenter istället erbjuder telefonsupport mot en kostnad. Många av kunderna kommer även till Företaget AB:s för att lämna in sina trasiga produkter.</p>
<p>Distributionskanaler</p>	<p>Företaget AB når ut till sina kunder genom mässor, kundbesök och partners. Själva säljavdelningen är uppsökande, de måste ut och synas på marknaden. Säljvavdelningen förklarar att de har en god uppsyn över kunder som har äldre system och system som nått ”end-of-life”. Genom affärssystem kan Företaget AB skicka ut mail om att de har mycket på lager för att förbereda kunder att köpa in inför semestrar etcetera.</p> <p>Säljvavdelningen tror att en bra kanal vore att ha något som synliggör avtalen. Broschyrer som medföljer varje paket som gått på service, och även från nya paket. De menar att Företaget AB då når ut till rätt avdelning hos kunden, det vill säga underhållsavdelningen.</p>

4.5 Tidigare kundundersökning

Företaget AB har tidigare genomfört en kundundersökning hos svenska industrikunder samt en undersökning hos några i personalen för att se vad de värderar hos Företaget AB. Undersökningsfrågorna utgick från Value Model Card, en kortlek med frågor som syftar till vad de värderar. Det sammanställda materialet används i denna studie för att undvika att kunder samt personal får svara på samma typ av frågor två gånger. Det sammanställda materialet presenteras i tabeller och är sorterat utifrån kategorierna *Reservdel*, *Driftsäkerhet*, *Marknaden* och *Service*.

Tabell 8: Tidigare genomförd kundundersökning (Egen tabell)

Reservdelar	Sammanställda svar
<i>Allmänt</i>	Säker tillgång på reservdelar, för att undvika stopp på kritiska kranar Långsiktig tillgång på reservdelar, minst 10 år Tillgång till reservdelar och service på gamla produkter, från 40 år Fungerande reservdelsförsörjning
<i>Mindre lagerhållning</i>	Kostsamt med förråd. Använd standardkomponenter så att kunden slipper lagerhålla olika komponenter Mindre grejer, kunden kan inte ha dubbla utrustningar överallt
<i>Dokumentation</i>	Detaljerad dokumentation som kan följa med i paketet som levereras till kund Vi tjänar på att leverera bra dokumentation till kunder, får sälja mer reservdelar Dokumentation i olika format, både elektroniskt och pappersdokumentation efterfrågas
<i>Leverans och beställningsrutiner</i>	Svårt att beställa reservdel i tid, system som påminner kunden om att beställa reservdelar och förbrukningsvaror Kort ledtid, den som säljer utrustning ska leverera och installera

Driftsäkerhet	Sammanställda svar
<i>Allmänt</i>	<p>Driftsäkerheten är absolut det viktigaste, inte bara priset som är avgörande</p> <p>Att grejerna fungerar - kritiska maskiner, ha tillgång till reservdelar</p> <p>Har inte tid att stå still, utrustningen måste klara att vara i drift året om</p> <p>Hög tillförlitlighet, verksamheten mycket beroende av att utrustningen från Företaget AB fungerar</p> <p>Stå stilla kostar pengar! Helst en dag, 2–3 dagar kan jag acceptera men gränsen går vid EN arbetsvecka för service.</p> <p>Lång livslängd, produkten måste ha en tillräcklig livslängd och vara ersättningsbar</p> <p>Enklare installation och reparation, idag är produkterna så komplicerade att det inte går att byta en liten komponent utan kvalificerad personal.</p>
<i>Hög tillgänglighet</i>	<p>Hög tillgänglighet, 90–99% tillgänglighet utlovas annars böter</p> <p>Bra kvalité, 98% tillgänglighet under garantitiden på 2 år samt att det finns reservdelar 10 år.</p> <p>Minskade haverier</p>
<i>Ökade krav på produkten</i>	<p>Bra produkt, arbetet fungerar annars inte</p> <p>Bra funktion, arbetet skulle inte fungera utan produkten</p> <p>Kraven på produkten ökar</p>

Marknaden	Sammanställda svar
<i>Bättre marknadsinformation</i>	<p>Bättre information om nya produkter, funktioner, uppdateringar etc.</p> <p>Bättre information om nya möjligheter/lösningar. Information om nya produkter/funktioner/uppdateringar</p> <p>Mindre oro, tydlig information om vilka grejer som görs var och av vem (Sverige – Kina)</p> <p>Få in så många som möjligt på hemsidan, bra för marknadsföring</p>
<i>Bättre marknadsnärvaro</i>	<p>Fler undersökningar och besök, tyvärr är de nog ganska mycket som stannar vid operatören idag.</p> <p>Bättre närvaro på marknaden, mässor är bra träffar man 200 kunder 15–20 min. Sociala kundbesök är viktigt.</p>
<i>Säljare</i>	<p>Större krav på säljarna</p> <p>Kompetentare säljare, säljare som kan ta beslut, då köparen saknar kompetens</p>
<i>Kundanpassning</i>	<p>Anpassningsbarhet efter gällande normer, t.ex. kärnkraft vs ”vanlig industri”</p> <p>Bättre helhetslösningar, många funktioner i samma ”paket”</p> <p>Anpassad integration, dokumentationen är anpassad och integrerad</p> <p>Enkelt införande av utökade funktioner</p> <p>Flera olika finessalternativ, flexibla inställningsmöjligheter</p> <p>Bättre flexibilitet (utbyggbar) och högre flexibilitet, kunna hantera många olika varianter av maskiner, många olika funktioner samt specialutrustning</p> <p>Bättre loggningsmöjligheter, kunna logga brukaren</p>

Service	Sammanställda svar
<i>Serviceavtal</i>	<p>Väldigt restriktiva till serviceavtal, vi har spetskompetens som vi ringer ut vid problem (ser inte resten)</p> <p>Funktionsanpassa inköp, köper inte en produkt utan en funktion</p> <p>Hyseskontrakt, inte helt främmande för en sådan möjlighet</p> <p>Bra affärsmodell, ser inget bekymmer med den. Det är inte bara priset som styr, även funktionen</p> <p>Fara för folk som går i pension. Folk blir äldre, de går i pension och då tappar vi kunskap</p> <p>Flexibla affärsavtal, skillnader i garantitid mot återförsäljare och slutkund. Garantitiden räknas från dagen utrustningen tas i drift, inte medan den ligger i låda hos återförsäljaren.</p> <p>Paketlösningar från samma leverantör, utrustning, reservdelar och service från samma företag.</p> <p>Kostnadseffektiva lösningar, får inte bli för dyrt för kunden i slutänden.</p> <p>Serviceavtal är grundläggande viktigt, kunderna är inte medvetna och blandar ihop service med återkommande besiktning</p>
<i>Snabb service</i>	<p>Snabb service inom 48 timmar</p> <p>Snabb hjälp, kan få hjälp snabbt vid problem</p> <p>Snabb service, kan få hjälp på plats inom ett par timmar</p> <p>Kort tid för service, idag har kunden inte tid att vänta en vecka</p> <p>Upprätthållande av bra och snabb service, servicen fungerar bra och får inte försämrats</p> <p>Pålitligare återkoppling, service och reparation får inte ta för lång tid</p> <p>Undvika dålig arbetsmiljö, snabba reparationer så att riskfyllt arbete undviks</p>

<p><i>Serviceorganisation (kontakt)</i></p>	<p>Personlig kontakt vid serviceärenden, god service beskrivs som att ”det svaras i andra änden”</p> <p>Serviceorganisationen är viktig, när något går på tok så måste vi kunna laga grejerna</p> <p>Pålitlig service, stabil serviceavdelning som inte tar för lång tid på sig</p> <p>Enkel kommunikation vid service</p> <p>”Närmare” service, säkrare drift om service sköts internt istället för att ta in extern hjälp</p>
<p><i>Bra service</i></p>	<p>God kontakt mellan serviceföretag och producent, extern tredje part som har hand om service av Företaget AB produkter</p> <p>Bättre service/support, kunna se all dokumentation baserat på leveransnummer samt lättare att uppgradera</p> <p>Bra service, har inga problem – positivt!</p> <p>God service, snabb respons (kan ringa dygnet runt)</p> <p>Bra servicehjälp, vardagstider, 3 dagars respons – en vecka är inte bra!</p> <p>Bra service, service och reservdelar i Sverige</p> <p>Bra service, bara ett telefonsamtal sen är allting fixat! Fungerar bra med reservdelar</p>
<p><i>Bättre servicebarhet och FU</i></p>	<p>Kortare stillestånd, enklare att byta reservdelar</p> <p>Enkelt byte av produkt som går sönder</p> <p>Bättre servicebarhet på produkterna (idag är det krångligt)</p> <p>Bättre förebyggande service, service också mer inriktat mot förebyggande underhåll</p> <p>Bättre diagnosticeringsmöjligheter</p>

<i>Utbildning</i>	Mer utbildning, knyta kunden närmare Bättre behörighetskontroll Hindra obehörigt körande Bättre identifieringskontroll
-------------------	---

5. Analys

I det här kapitlet ges en analys över den insamlade empirin samt den litteratur som återfinns i referensramen. Vidare analyseras vilka faktorer som kan ha en påverkan vid utveckling av affärsområdet service, med fokus på värdeerbjudandet.

5.1 Identifiering av Nuläget

Oliva & Kallenberg (2003) har identifierat tre faktorer som orsak till den långsamma och försiktiga övergången från tillverkande företag där produkten står i centrum, till tillverkande företag som erbjuder helhetslösningar. Företaget AB har överkommit två av dessa faktorer:

- Det första är att företagen inte är medvetna, eller tror på de intäkter som en väl fungerande servicemarknad kan innebära.
- Det andra är att även om företaget förstår potentialen i servicemarknaden, anser de att det är utanför deras kärnkompetens.

Den kvarvarande faktorn för att lyckas med övergången är:

- Företaget kan inse marknadspotentialen och antrar den, men misslyckas att implementera en lyckad strategi.

Enligt de intervjuer som sammanställts från företagets olika avdelningar är det tydligt att Företaget AB har en väldigt stark serviceavdelning. Utifrån det sammanställda materialet från kundundersökningen, kan vi konstatera att Företaget AB upplevs som skickliga och snabba på att utföra kundens efterfrågan, samt ge support utan extra kostnad.

Serviceavdelningens värdeerbjudande består av underhåll och reparationer, samt serviceavtal. Detta värderas högt av kunderna, vilka enligt Morris (2006, s. 130) faktiskt inte förväntar sig en perfekt produkt utan snarare förväntar sig en snabb service när produkten går sönder. Vidare menar Morris (2006, s. 130) att prestanda, pris och kvalitet är faktorer som får företag att gå med i spelet; men att det är eftermarknaden som gör att de vinner spelet.

“Inte har bäst produkter, de är en av de dyraste, men när vi [kund] behöver hjälp är Företaget AB de bästa”.

(Kund, 2018)

Det är tydligt att Företaget AB:s starka marknadsposition utgörs till stor del av deras nuvarande serviceavdelning. Det backas upp ytterligare av att Företaget AB uppger att de kunder som istället väljer en produkt till lägre pris snart återkommer på grund av produktens låga kvalitet och bristfälliga service.

5.1.1 Värdeerbjudande internt perspektiv

Samtliga intervjuer synliggör att det är många kunder som får likvärdig service trots att de inte ingår någon form av serviceavtal. Vid så kallade akutarbeten åker servicepersonalen ofta ut till kund eller tar emot den trasiga produkten på plats, oavsett om kunden ingått ett serviceavtal eller inte. Idag erbjuder Företaget AB olika typer av serviceavtal till ett antal kunder. Serviceavtalen följer ingen specifik struktur, utan uppdateras enbart när det är dags att förnya. Det är flera av de större industrierna i närområdet som inte har ingått något serviceavtal, trots att de innehar flera av Företaget AB:s produkter.

Säljvdelningen menar att Företaget AB är ett av de få företag som inte binder upp kunderna i serviceavtal, utan snarare agerar produktcentrerat. De säljer något, fakturerar och väntar tills kunden vill köpa nytt eller tills produkten gått sönder. Det framgick under intervjun med *Reservdeldelsansvarig* att det är svårare att förhandla med de större bolagen, som besitter en egen inköpsavdelning.

Det i kombination med att Företaget AB generellt ger sina kunder väldigt mycket kostnadsfri service, ser vi som två potentiella orsaker till att de större industrierna valt att inte ingå i ett serviceavtal, trots att det föreligger ett tydligt behov då stillestånd i stora industrier oftast är väldigt kostsamma.

Serviceavdelningen betonar vikten av den goda kundrelationen, att varje kund ska känna sig viktig och särbehandlad. Där lyfter *Serviceavdelningen* fram att de förmodligen själva orsakat svårigheter med att strukturera upp området service, då de är väldigt måna om sin relation till kund. Den goda relationen kan därför i detta anseende ses som ett hinder för att ta betalt för det faktiska värdet som kunden får. Morris (2006, s. 132) menar på att de företag som erbjuder sina kunder delvis kostnadsfri service, oftast dras med större kostnader som påverkar företagets resultat negativt. Företag som fått lov att ändra strategi och upprätta intäktsmodeller för service, såg att kunderna faktiskt var villiga att betala för den service de fick. Detta påstående stämmer överens med vad *Serviceavdelningen* säger angående deras synsätt på betalning av kunder:

“Vi är nog helt enkelt för snälla när det kommer till att ta betalt, som vi sa tidigare det är sällan någon faktiskt säger något om priset de gånger vi tar ut fullt pris”
(Servicetekniker, 2018)

Avdelningen reservdelar är idag det mest lönsamma området för Företaget AB, då reservdelarna och förbrukningsvarorna erhåller höga marginaler. Systemets komplexitet resulterar i att kunderna behöver vända sig till Företaget AB för att införskaffa reservdelar och förbrukningsvaror. Det har uppkommit kopior på några av Företaget AB:s förbrukningsartiklar på den kinesiska marknaden. Företaget AB har idag ingen strategi för hur de ska hantera problemet, men hur de värderar service i helhet, både reservdelar/förbrukningsvaror samt utförandet av service, kommer ha en betydande roll i hanteringen.

Enligt Oliva & Kallenberg (2003) är tjänster en ansenlig källa till konkurrensfördel, det beror delvis på att produkter som både är visuella och enkla att demonstrera även är okomplicerade för konkurrenterna att efterlikna. Tjänster däremot är inte visuella, de är svåra att demonstrera samt arbetskraftberoende vilket gör de svårare att imitera.

Företaget AB:s starka position på marknaden utgörs av deras i synnerhet goda kundrelation. När konkurrenter och kopior närmar sig, alternativt går om, Företaget AB:s produktkvalitet är det viktigt att företaget agerar för att bibehålla en hög marknadsposition.

5.1.2 Värdeerbjudande externt perspektiv

För reservdelar värderar kund en långsiktig och säker tillgång till artiklar, samtidigt kan inte Företaget AB bistå med artiklar som uppnår en allt för hög ålder. System som nått sin "end-of-life" på grund av dess tekniska samt ekonomiska livslängd är till viss mån olönsamma att erbjuda reservdelar till. Om Företaget AB bistår med reservdelar på system som är väldigt gamla har de ingen chans att sälja in nya. Det är viktigt för Företaget AB att hitta en balans då produkterna måste uppdateras för att följa teknologins utveckling, samtidigt som äldre system inte kan uteslutas helt. De kunder som inte vill eller har möjlighet att införskaffa nya system, bör ha en möjlighet att under ett antal år kunna stödja sina äldre system med reservdelar och förbrukningsmaterial.

För de kunder som har Företaget AB:s produkter till kritiska funktioner är det vanligt att de köper in dubbla system, för att minimera risken för kostsamma stillestånd. Det blir dock kostsamt för kunden att lagerhålla dubbla system till samtliga funktioner. För att reducera kostnaderna som uppkommer vid införskaffning samt lagerhållning av system och reservdelar, skulle kunden istället kunna ingå i ett serviceavtal. I serviceavtalet skulle exempelvis en inställetid på 24 timmar ingå. På så vis skulle enbart system och reservdelar för de mer kritiska funktionerna behöva lagerhållas, medan de mindre kritiska (som klarar att stå still tills dess att servicepersonalen är på plats) inte behöver lagerhållas.

Driftsäkerhet benämns som en av de viktigaste faktorerna som påverkar kunden vid köp. Priset anses inte vara det viktigaste, utan tillförlitlighet och pålitlighet anses vara minst lika viktigt. Systemen från Företaget AB har ofta en betydande roll för kundernas verksamhet, ett stillestånd i produktionen är oftast extremt kostsamt och kan få förödande konsekvenser för kundens verksamhet. En kund uppger *“helst en dag, 2–3 dagar kan accepteras men aldrig en arbetsvecka.”*. Det tydliggör att kunderna idag inte har råd att stå still. Kombinerat med kostnaden för att lagerhålla dubbla system, talar det allt mer för erbjudandet av servicetjänster.

Kraven på Företaget AB:s produkter ökar i takt med att kundernas krav på driftsäkerhet ökar. Företaget AB:s produkter ligger relativt högt i pris och är ur ett tekniskt perspektiv inte marknadens främsta produkter, i jämförelse med konkurrenternas. Idag har många västerländska företag svårt att konkurrera med de kinesiska företagen, på grund av höga kostnader vid tillverkningen av produkter. Att konkurrensen även hårdnat generellt på marknaden talar för att Företaget AB ska satsa på att utveckla sitt serviceerbjudande. För att kunna erbjuda sina kunder ett felfritt system med en hög tillförlitlighet bör därför gapet fyllas med service.



Figur 2: En produkts tillförlitlighet (Egen bild, 2018-05-11)

5.1.3 Hur kan ett värdeerbjudande för service utformas

Enligt Neely (2018) kan omvandlingen, *Servitization*, vara komplicerad för både företag och kunder. Utmaningen för de tillverkande företagen som idag har ett produktcentrerat perspektiv, är att frångå det perspektivet för att kunna utveckla ett starkt affärsområde kring service. För ett framgångsrikt, tillverkande företag där produkten står i fokus har förmodligen ett starkt affärsområde kring produkten utvecklats. För att möjliggöra en lika stark utveckling av affärsområdet kring service, är det av största vikt att företaget antar ett helhetsperspektiv där kärnverksamheten innefattar både produkten och service.

Övergången från ett produktcentrerat perspektiv, till ett helhetsperspektiv möts av ett antal hinder som behöver övervinnas. Till att börja med behöver företagets *Värdeerbjudande* definieras, utifrån vad företaget har kapacitet till att erbjuda samt vilka behov kunderna har. Att identifiera och tolka kundernas behov skiljer sig åt om det rör en vara eller tjänst. När en säljare ska sälja in en vara hos en kund är det lättare att identifiera ett behov. Det beror på de karaktäristiska egenskaperna som benämns för en vara, det vill säga att de är visuella samt enkla att demonstrera. Kunden kan antingen själv vara medveten om behovet, eller bli medveten om det när säljaren presenterar varan. Under intervjun med *Reservdelsansvarig* framgick det att en anledning till att Företag AB ser ett behov av att skapa tydliga servicepaket, var för att underlätta för säljarna vid försäljning av tjänster.

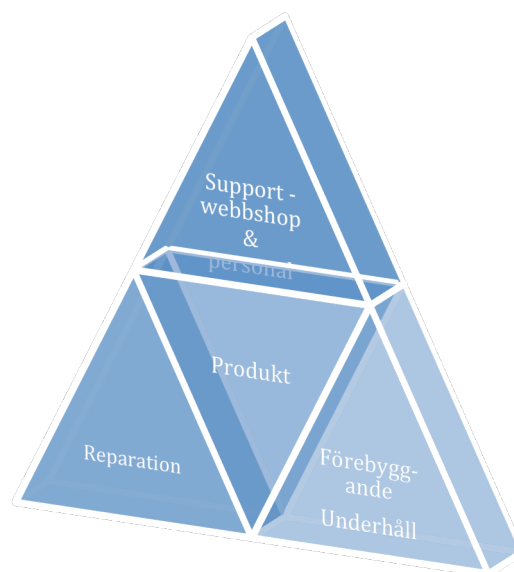
Från de kundundersökningar vi sammanställt kan vi konstatera att kunden efterfrågar en hög driftsäkerhet, det tyder på att behovet av service existerar. Det finns några av Företaget AB:s kunder som efterfrågar en form av regelbunden service på deras kritiska funktioner, som inte ekonomiskt kan försvaras att vara stillastående. Svårigheterna generellt för Företaget AB är att belysa servicebehovet till kunden, tydliggöra servicetjänstens innehåll, nå upp till kundernas beslutsnivåer och rent visuellt synliggöra tjänsterna. Det sistnämnda är ett vida känt problem inom marknadsföringen. Axelsson & Agndal (2010) betonar att tjänster är immateriella, svåra att demonstrera och att direktkontakt ofta är nödvändig.

Hur ska Företaget AB gå tillväga för att identifiera behovet av tjänster/service hos sina kunder? Serviceavdelningens expertis på området bör ses som en mycket värdefull resurs vid identifiering av kundbehov. Däremot anser vi att den goda relationen till kunden idag både är till Företaget AB:s fördel samt nackdel. Den goda relationen medför att de nationella kunderna idag väljer att fortsätta sitt samarbete med Företaget AB trots att de inte erbjuder marknadens främsta, eller billigaste produkter. Samtidigt anser vi att den goda relationen står i vägen för upprättandet av serviceavtal, som på sikt skulle underlätta för både Företaget AB och kunden. De större närliggande industrierna kan ofta själva åka till Företaget AB med de produkter som är i behov av reparationen, alternativt att servicepersonalen snabbt tar sig till dem för att utföra reparationen på plats. Trots avsaknaden av serviceavtal, får de större, närliggande industrierna en lika snabb service som de företag som valt att ingå i ett serviceavtal. Vidare finns det tillfällen då servicepersonalen inte tar betalt för samtliga arbetstimmar de ägnat åt förarbete, felsökning samt reparation av produkt. Serviceavdelningen menar att de koncentrerar sig på att göra kunden nöjd, att bibehålla en god relation är det viktigaste. Då kan servicepersonalen välja att inte ta betalt för samtliga timmar som ägnats åt felsökningen och reparationen, för att inte reparationskostnaden ska komma för nära nypris av produkt och kunden därmed ska känna sig missnöjd. På grund av komplexiteten hos Företaget AB:s produkter, samt den kritiska funktion produkten utgör hos kund kan vi konstatera att behovet av service finns. Servicepersonalen belyser att kunden i många fall inte själva vet hur de vill att servicepaketen ska se ut, de inser inte sitt egna behov.

Företaget AB kämpar idag med att belysa de besparingar som servicepaketen faktiskt innebär för kunderna. Att tjänsten vid en första anblick är kostsam, men i det långa loppet faktiskt leder till minskade kostnader genom färre driftstopp och mindre behov av lagerhållna reservdelar/reservsystem. Serviceavdelningen är idag redan en väldigt stark del av Företaget AB, men är i behov av strukturering samt definiering för att kunna utforma ett framgångsrikt värdeerbjudande. Eftermarknaden för tillverkande företag är enligt Morris m.fl. (2003) fyra till fem gånger större än kärnmarknaden, vilket påvisar att ett välutvecklat serviceområde kan innebära en stor intäktskälla för företag.

Trots tydliga paket menar säljavdelningen att vid det första försäljningstillfället kan servicetjänster förbli svårsålda. De menar på att istället låta försäljningen av servicepaketen komma efterhand, då behovet av paketet kan ha synliggjorts för kunden. Serviceavdelningen däremot menar att serviceavtalen bör kunna gå att sälja in redan vid nyförsäljning, därför att vissa kunder ändå återkommer för att teckna avtal när behovet väl dykt upp. Det finns ett tydligt behov av service hos kunderna, något som vi anser borde tas i akt vid nyförsäljning för att maximera potentiella intäkter. Som tidigare nämnt, är produkter visuella samt enklare att demonstrera. De potentiella kunderna har då en möjlighet att bilda sig en uppfattning om exakt hur produkten ser ut, hur den känns, samt tydligare se vilka funktioner den besitter.

Produkterna är i sin tur lättare att sälja, då kunden tydligt kan se vad de betalar för. Tjänster däremot, som inte är visuella samt besvärliga att demonstrera, är betydligt svårare att göra attraktiva för potentiella kunder. Då tjänsten oftast produceras samtidigt som den brukas, går det inte att före köpet visa kunden exakt vilken funktion de köper. Tjänster kan på så vis anses vara ogripbara för kunden, vilket resulterar i att inköparen/befattningshavaren har svårt att argumentera för inköpet. Att paketera tjänster för att synliggöra dess innehåll bör underlätta för kunden att relatera tjänstens funktion till deras behov. Det underlättar även för Företaget AB att argumentera för ett tydligt paket, samt göra det attraktivt för kund.



Figur 3: Förslag företags erbjudande (Egen bild, 2018-05-16)

Figur 3 illustrerar ett förslag till hur värdeerbjudandet till kund kan paketeras samt visualiseras. Den utgår från att den innersta triangeln består av produkten. Produkttriangeln balanserar på sin spets, för att belysa det faktum att den kräver stöd för att stå stabilt. Trianglarna för reparation och förebyggande underhåll, representerar det stöd som produkten har under hela dess livslängd. Tillsammans utgör dessa tre trianglar ett stabilt värdeerbjudande för företaget, och kunderna. Slutligen består den översta triangeln av support, som innefattar både personlig support och den support som webbshopen kan göra. Detta blir företagets spets, det vill säga det extra för kunden som gör att erbjudandet utmärker sig från andra liknande erbjudande. Helheten innefattar en stabil grund bestående av produkter och tjänster, som sedan lyfter den goda relationen och supporten som Företaget AB erbjuder sina kunder.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel ges slutsatser till syfte och frågeställning samt förslag till fortsatt forskning inom området.

Vi har identifierat tre faktorer som vi anser är viktiga för att på ett framgångsrikt sätt kunna utveckla en lönsam affärsmodell för området service:

1. Lyfta ut – för att kunna utveckla affärsområdet service till att bli mer framgångsrikt så bör det första steget vara att separera service från den produktcentrerade organisationen, och därefter utveckla en affärsmodell för området service. Detta får stöd ur Oliva & Kallenbergs teori (2003) om att företag som lyckats utveckla servicemarknaden på bästa sätt hade separerat service och tillverkning i organisationen. Orsaken till framgången är oklar – om det beror på extra ledningsfokus som en separat serviceorganisation innebär, eller att utvecklingen av servicemarknaden i en produktcentrerad organisation motverkas av de kulturella och ledande fördomar som finns. Vidare anser vi det inte hållbart att låta området service förbli ett eget område, då det kan hämma det gränsöverskridande arbetet mellan företagets olika avdelningar. Serviceavdelningens expertis på området bör ses som en mycket värdefull resurs vid identifiering av kundbehov. Vidare bör säljavdelningens expertis ses som en viktig resurs när behovet ska synliggöras för kunden. För att kunna skapa, och förmedla attraktiva värdeerbjudanden till kunden så bör informationen mellan dessa avdelningar ständigt vara flödande. Det första steget bör därmed vara att avskilja Service från övriga produktcentrerade områden för att få ett ökat ledarfokus, skapa en större förståelse och syn på försäljningen av tjänster och service. Det andra steget är att låta företagets samtliga områden frångå det produktcentrerade tänket till att se företagets värdeerbjudande som en helhetslösning på ett kundproblem – där både produkter och service värderas lika högt.

2. Utforma tydliga servicepaket – som underlättar för Företaget AB att klarlägga vad som ingår i ett servicepaket, samtidigt som det kan hjälpa kunden att förstå behovet av att ha service. Tjänster kan i regel inte demonstreras eller lagras då de inte existerar före utförandet, men effekterna från tjänsterna kan identifieras och lagras (Normann, 2000).

Att tydligt kunna demonstrera de effekter, såsom förbättringar och besparingar, som kunder erhåller i och med serviceavtal kan underlätta för Företaget AB att sälja tjänsten redan vid ett första försäljningstillfälle. Figur 3 illustrerar ett förslag till hur servicepaketet kan paketeras och visualiseras. Kundens upplevelse och värdering av företagets värdeerbjudande, bestäms av hur väl den standard och kvalitet som företaget erbjuder stämmer överens med det kunden förväntar sig. Ett företag som tidigare erbjudit sina kunder en mycket god, och stundvis kostnadsfri service, bör därför noggrant utforma paketen så de stämmer överens med de förväntningar som kunderna redan har på kvalitén av utförd service.

Neely (2018) menar att en anledning för företag att genomgå Servitization är för att kunden idag efterfrågar en lösning på sitt problem, istället för enbart en produkt. Att sälja produkten och servicepaketet för sig kan därmed vara ett första misstag som företag gör. Genom att vid första försäljningstillfället enbart sälja en produkt, har företaget sålt en kortsiktig lösning på ett problem. För att kunna erbjuda sina kunder en långsiktig lösning, ett ansvar över den sålda funktionen under hela dess livstid – bör ett servicepaket vara inkluderat. Företagets värdeerbjudande gentemot kund är att leverera en funktion, som ska underlätta för kundens processer. Att låta kunden ställa sig själv frågan ”*Vad kostar ett driftstopp?*”, kan vara en god idé vid försäljning av servicepaketet.

3. Inte betrakta Service som en del av eftermarknaden - utan se den som en del av kärnmarknaden. Att se kärnmarknaden som enbart det enskilda köpet av produkten, resulterar i att företaget kan gå miste om många möjliga intäkter under produktens hela livscykel. Som tidigare nämnt anses eftermarknaden vara ett svårmanövrerat område, vilket kan bero på

att de värdeskapande aktiviteterna utgörs av just tjänster. För att lyckas stärka företagets eftermarknad anser vi att synsättet på eftermarknaden måste förändras, och då börja med att betrakta det som en del av företagets kärnmarknad. Genom att betrakta service som en del av eftermarknaden hämmas utvecklingen av området. På grund av att enbart produkten står i fokus, när det egentligen är många fler faktorer som spelar roll. Produktens tillförlitlighet, relationen mellan parterna och en snabb service för att nämna några.

För Företaget AB är service redan idag hårt belastad av det arbete som service, reparationer och underhåll innebär. Att sköta om relationen och sina produkter även efter köpet ska inte ses som ett nödvändigt ont, utan som en potentiell inkomstkälla - som betraktas vara en del av kärnmarknaden.

6.1 Förslag till framtida forskning

För att lyckas med en framgångsrik serviceavdelning har vi konstaterat att den behöver den avskiljas från den produktcentrerade organisationen, för att få maximalt utrymme att växa och betraktas som en lika viktig del som produktförsäljningen. Denna studie har bidragit till ett antal frågor som kräver fortsatt forskning.

Detta examensarbete kretsar kring affärsmodellens första block, det vill säga värdeerbjudande. Vidare kan det vara intressant att undersöka vilka faktorer som är viktiga vid utvecklandet av hela affärsmodellen, det vill säga samtliga nio block.

Denna studie belyser vikten av att organisationen frångår det produktcentrerade perspektivet och intar ett helhetsperspektiv för att på ett framgångsrikt sätt kunna utveckla området service. Vidare kan det vara intressant att se hur ett medelstort svenskt, tillverkande företag kan gå tillväga för att se över företagets affärsmodell för samtliga områden. Det vill säga ett tillverkande företags övergång till att inta ett helhetsperspektiv där produkt och service inte är separerade.

Slutligen har vi i denna studie avgränsat oss till hur ett värdeerbjudande kan utformas för nationella kunder, som befinner sig i närområdet. Vidare kan det vara intressant att se hur ett företag som tillhandahåller komplexa produkter kan utforma ett attraktivt värdeerbjudande för service på den internationella marknaden. Då uppstår fler utmaningar, såsom kulturella skillnader samt hantering av relation med eventuella partners.

7. Litteraturförteckning

Akademien, S. (den 10 04 2018). *Svenska Akademien*.

Hämtat från <https://svenska.se/tre/?sok=empiri&pz=1>

Ambadipudi, A., Brotschi, A., Xing, J., Forsgren, M., & Kervazo, F. (den 03 04 2018). <http://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/industrial-aftermarket-services-growing-the-core>.

Axelsson, B., & Agndal, H. (2010). *Professionell Marknadsföring (Vol. 3)*. Studentlitteratur.

Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O., & Kay, J. (2009). *The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenge*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547-567.

Bigdeli, A., Baines, T., Bustinza, O., & Guang Shi, V. (2017). *Organisational change towards servitization: a theoretical framework*. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(1), 12-39.

Blomkvist, P., & Hallin, A. (2014). *Metod för teknologer (Vol. 1)*. Lund: Studentlitteratur.

Cavalieri, S., Gaiardelli, P., & Ierace, S. (2007). *Aligning strategic profiles with operational metric in after-sales services*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 436-455.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing (Vol. 3)*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.

Göransson, M. (den 17 04 2017). *Introduktion till Affärsmodell Canvas*.

Hämtat från www.mgbc.se:

<http://www.mgbc.se/index.php/affarsutveckling/affarsmodeller>

Kanninen, T., Penttinen, E., Tinnilä, M., & Kaario, K. (2017). *Exploring the dynamics capabilities required for servitization: the case process industry*. *Business Process Management Journal*, 23(226-247).

Martinez, D. (den 09 04 2018). *IFM Management Technology Policy*.

Hämtat från <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/news/add-a-service-dimension-to-your-business/>

Morris, A., Agrawal, N., & Agrawale, V. (2006). *Winning in the aftermarket*. Harvard Business School Press.

Mälardalens högskola. (den 23 05 2018). *Reliabilitet*. Hämtat från

<http://www.mdh.se/student/stod>

[studier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/reliabilitet-](http://www.mdh.se/student/stod/studier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/reliabilitet-1.29074)

[1.29074](http://www.mdh.se/student/stod/studier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/reliabilitet-1.29074)

Neely, A. (den 09 04 2018). *Andy Neely Blogspot*. Hämtat från

[https://andyneely.blogspot.se/2013/11/what-is-](https://andyneely.blogspot.se/2013/11/what-is-servitization.html)

[servitization.html](https://andyneely.blogspot.se/2013/11/what-is-servitization.html)

Neely, A. (den 09 04 2018). *Cambridge Service Alliance*. Hämtat från

[https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/downloads/be](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/downloads/berriservieskeynote.pdf)

[rri nservieskeynote.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/downloads/berriservieskeynote.pdf)

Neely, A. (den 10 04 2018). *What is Servitization?* . Hämtat från

University of Cambridge: <https://vimeo.com/232623009/09b67415fd>

Normann, R. (2000). *Service Management - Ledning och*

strategi i tjänseproduktionen (Vol. 4). Liber AB.

- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). *Managing the transition from products to services*. International Journal of Service Industry Management, 14(2) 160-172.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey, USA: Wiley & Sons, Inc.
- PA Consulting Group. (2017). *From Products to Services*. PA Consulting Group
- Raistrick, R. (den 09 04 2018). *K3 SysPro*. Hämtat från <https://www.k3syspro.com/servitization/>
- Sciencepark (den 09 04 2018). *Business Model Canvas* [Broschyr]. Hämtad från <https://sciencepark.se/utveckla-foretag/business-model-canvas/>
- Shaharudin, M., Yusof, K., Elias, S., & Mansor, S. (2009). *Factors affecting customer satisfaction in after-sales services of Malaysian electronic business market*. Canadian Social Science, 5(6).
- Vitasek, K. (den 17 04 2018). *Supply Chain and logistic terms and glossary*. Hämtat från <https://www.diku.dk/hjemmsider/ansatte/pisinger/production/glossary03.pdf>
- Wu, L., Yue, X., & Sim, T. (2006). *Supply Chain Clusters: A Key to China's Cost Advantage*. Supply Chain Management

8. Bilagor

I inledningen av varje intervju fick respondenterna samma information, den återges under rubriken *Inledning*. Sedan fick de svara på liknande frågor, som utgår från Business Modell Canvas nio block, respektive intervjuguide återges nedan:

Inledning

Hej! Tack för att ni kunde komma! Till att börja med: Den här intervjun kommer att spelas in, för att underlätta för oss att ta information.

Vi heter Fredrik och Jonna och läser sista året på Industriell Ekonomi vid Högskolan Dalarna. Vi är här, som kanske bekant, för vårt examensarbete som vi gör tillsammans med er här på Åkerströms. Vi är här för att lära känna er samt er organisation. Vi uppskattar det här mötet ungefär kommer ta 1 till 1½ timme.

Examensarbetet handlar om hur "eftermarknaden", eller närmare bestämt "service" kan utvecklas till att bli mer lönsamt och organiserat. Vår del kommer att rikta sig huvudsakligen till värdeerbjudandet, och hur det kan tänkas att paketeras till kunderna. Vi gör detta därför att vi har sett att området idag är svårt att kontrollera, och vill utforska möjligheten till att göra det allt mer lönsamt.

Materialet från den här intervjun kommer att användas i examensarbetet på Bachelor-nivå. Den kommer alltså att publiceras öppet, men alla kommer att få tillgång till allt material innan den publiceras. Intervjun kommer dock att kunna vara av anonym art, vi kommer inte att behöva nämna namn, titel eller något som kan länka just Er till materialet.

Har ni några frågor innan vi sätter igång?

8.1 Bilaga 1: Intervjufrågor

Intervjufrågor Reservdel

Kundsegment

Vilka är era viktigaste kunder idag? Vad gör dem viktiga?

Har ni något system för att kategorisera era olika kunder? Utifrån ...

Kunderbudandet

Vad erbjuder ni era respektive kunder idag? (Serviceavtal etc.)

Vilket problem erbjuder ni era kunder lösningar till?

Vilket behov tillfredsställer ert erbjudande?

Distributionskanal

Hur når ni era kunder idag? Genom vilka kanaler kan kunderna bli medvetna om ert erbjudande (Produkt och tjänst (service)? Både interna och externa

Hur upplever ni att kunderna vill bli nådda? Vilken "kanal" fungerar bäst idag och vilken är mest kostnadseffektiv?

Kundrelation

Vilken typ av relation har ni till era kunder idag? Upplever ni att era kunder har några förväntningar på relationen, i sådant fall hur förhåller ni er till det? Hur kostsamma är relationerna? (Exempel, viktig kund som kräver att ni har servicepersonal på plats en viss tid efter haveri kan vara kostsamt för er)

Intäktströmmar

Vad är era kunder villiga att betala för idag (produkter och tjänster)?

Hur betalar era kunder för värdeerbjudandet (produkter och tjänster) idag?

Hur tror ni att de skulle vilja betala? (Månadsbetalning, en årsavgift där allt ingår, efter varje service etc.).

Hur mycket bidrar respektive intäktström till helheten? (Produkt, service, akutservice, byte reservdel etc.)

Hur många kunder är återkommande (både produkt och tjänst) och hur många kunder är engångsbetalare?

Nyckelresurser

Exempel på nyckelresurser är tillverkningsanläggning, maskiner, kunskap, kunddatabas, partnerskap, mänskliga resurser och ekonomiska.

Vilka viktiga resurser kräver ert erbjudande (produkt och tjänst) idag?

Vilka viktiga resurser kräver era distributionskanaler idag?

Vilka viktiga resurser kräver era kundrelationer idag?

Vilka viktiga resurser kräver era intäcksströmmar idag?

Nyckelaktiviteter

Nyckelaktiviteter beskriver de viktigaste sakerna ett företag måste göra att göra sin affärsmodell arbete.

Vilka nyckelaktiviteter kräver Serviceavdelningen idag? Utifrån värdeerbjudandet, distributionskanal, relation till kund och intäkter.

Nyckelpartners

Vilka är era nyckelpartners?

Vilka är era nyckelleverantörer?

Vilka viktiga resurser bistår era partners med?

Vilka nyckelaktiviteter utför era partners?

Kostnadsstruktur

Vilka är de viktigaste kostnaderna för Serviceområdet? (Både fasta och rörliga?)

Vilka nyckelresurser (viktiga resurser) är dyrast respektive billigast?

Vilka nyckelaktiviteter är dyrast respektive billigast?

Hur tar ni betalt för utfört arbete idag? Prismodeller?

Intervjufrågor Serviceavdelningen

Kundsegment

Vilka kunder anser Ni är viktigast? Oftast kontakt, prioriterad service/rep, behov av service.

Mobila kunder - hur hanteras dem idag? Hur skulle de kunna hanteras?

Kunderbudandet

Vad erbjuder Ni era kunder idag, vilket värde levererar Ni? (Serviceavtal etc.)

Hur skulle erbjudandet kunna se ut? Utifrån upplevda behov hos kunder, kännedom och egna erfarenheter. Exempelvis, erbjuda fler omfattande serviceavtal?

De utbildningar som ges idag, skulle de kunna utvecklas för att både Åkerströms och kunderna kan dra nytta av dem?

Vilka av era kunders problem hjälper ni till att lösa? Vilket *kundbehov* tillgodoser Ni?

Avslutningsvis - Fria tankar och idéer kring värdeerbjudande (kunders önskade behov, serviceavtal, kommunikation mellan avdelningar, stöd från ledning och övriga avdelningar inom ÅB)

Ni som är "ute på fält" ofta, vad får ni höra från kunderna om vad de vill ha, vad de efterfrågar.

Distributionskanal

Ni som är en del av distributionskanalen, får Ni tid/uppmuntras Ni till att förmedla kundernas önskemål till säljavdelning etc.?

Genom vilka kanaler önskar era kunder att bli nådda? Hur når Ni dem idag? (leverans, utförd service, reparationer etc?)

Support - hur erbjuder Ni era kunder det idag?

Kundrelation

Vilken typ av relation har Ni till era kunder idag? Upplever Ni att era kunder har några förväntningar på relationen, iså fall hur förhåller Ni er till det?

Hur arbetar Ni (internt) för att vårda befintliga relationer, och utveckla nya? Hur kostsamma är relationerna? (Exempel, viktig kund som kräver att ni har en viss personal med viss kompetens tillgänglig åt dem)

Serviceavtal, hur arbetar ni med det idag och hur skulle de kunna utvecklas?

Avslutningsvis: Fria idéer om hur Ni kan gå tillväga för att bibehålla goda relationer till befintliga kunder, samt för utvecklandet av nya relationer (till nya kunder).

Intäktsströmmar

Vad är era kunder villiga att betala för idag (service, reparationer, avtal, FU)?

Hur betalar era kunder för värdeerbjudandet (produkter och tjänster) idag? Hur tror Ni att de skulle vilja betala? (Månadsbetalning, en årsavgift där allt ingår, efter varje service etc.).

Hur kan Ni producera/erbjuda fler tjänster och produkter än vad man gör idag? Hur skulle det kunna "paketeras"

När man utför en reparation/FU, vad är det Ni tar betalt för? Rep av produkten, reservdel eller tjänsten som "ni" ger, expertisen.

Nyckelresurser

Vilka anser ni är de viktigaste resurserna för Serviceavdelningen?

Finns det andra tillgångar/resurser som inte används, eller kan användas bättre?

Avslutningsvis: Fria idéer kring nyckelresurser för serviceavdelningen, både fysiska, mänskliga och intellektuella.

Nyckelaktiviteter

Vilka nyckelaktiviteter kräver Serviceavdelningen idag? Ta fram och utveckla värdeerbjudandet, etablera och underhålla distributionskanal, utveckla och behålla kundrelationerna och säkra intäkter.

Idag är Säljvdelningen separerad från Service, hur fungerar det? Hur skulle ni kunna göra för att det ska fungera bättre.

Avslutningsvis: Fria idéer kring de nyckelaktiviteter som utförs idag, och hur de skulle kunna förbättras/effektiviseras för att bli mer lönsamma.

Nyckelpartners

Vilka är era nyckelpartners?

Vilka är era nyckelleverantörer?

Vilka viktiga resurser bistår era partners med?

Avslutningsvis: Relation med andra leverantörer, exempelvis krantillverkare, i samband med utförd service hos kund? Finns det något samarbete för att alltid säkerställa att

Kostnadsstruktur

Vilka är de viktigaste kostnaderna för Service?

Vilka nyckelresurser och nyckelaktiviteter är mest kostsamma?

Hur tar ni betalt för utfört arbete idag? Prismodeller?

Finns det någon uppsatt budget för "Service" (sålda serviceavtal, utförd FU, reparationer, antal sålda reservdelar etc.)?

Intervjufrågor Sälj

Kundsegment

Vilka är era kunder?

Vilka kunder anser ni är viktigast? Vad gör dem viktigast?

Vilka är svårast att sälja till? Och varför?

Guld-, Silver- och Bronspaket underlätta försäljning mot olika kunder?

Kunderbudandet

Vad erbjuder ni era kunder idag, vilket värde levererar ni? (Serviceavtal etc.)

Hur skulle erbjudandet kunna se ut? Utifrån upplevda behov hos kunder, kännedom och egna erfarenheter. Exempelvis, erbjuda fler omfattande serviceavtal?

Vilka är era styrkor och svagheter?

Hur skiljer sig behovet mellan kunderna?

Hur identifierar/får ni reda på deras behov? Har ni något samarbete med Service?

Hur förmedlar ni värde till respektive kund?

Distributionskanal

Hur når ni ut till era kunder idag?

Genom vilka kanaler önskar era kunder att bli nådda? (mässor, kundbesök, via telefon.)

Går det att utveckla/utvidga kanalerna? Exempelvis Webbshop

Har ni någon Support? Avtal, priser etc.

Kundrelation

Vilken typ av relation har ni till era kunder idag?

Upplever ni att era kunder har några förväntningar på relationen, i sådant fall hur förhåller ni er till det?

Hur arbetar Ni (internt) för att vårda befintliga relationer, och utveckla nya?

Hur kostsamma är relationerna? (Exempel, viktig kund som kräver att ni har en viss personal med viss kompetens tillgänglig åt dem)

Serviceavtal, hur arbetar ni med det idag och hur skulle de kunna utvecklas?
(Har ni varit med i framtagningen av brons, silver och guldpaketet?)

Intäcksströmmar

För vilket värde är kunden villig att betala för idag? (service, reparationer, avtal, FU)?

Hur betalar era kunder för värdeerbjudandet (produkter och tjänster) idag?

Hur tror ni att de skulle vilja betala? (Månadsbetalning, en årsavgift där allt ingår, efter varje service etc.).

Hur fungerar rabattsystemet?

Guld, silver, bronspaket - styrkor/svagheter paketera tjänster?

Har ni någon uppsatt budget för produkter och/eller tjänster som ni arbetar mot? Har ni provision på försäljningen?