



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Hur kommer kundvärdeskapande egenskaper till uttryck i ekonomistyrningen?

- En fallstudie inom transportbranschen

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Höstterminen 2005

Handledare: Christian Ax

Författare: Patrik Andersson
Henriette Areland
Patrik Berglund

Tack!

Först och främst vill vi framföra ett tack till vår handledare Christian Ax på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet som diskuterat och resonerat med oss och därmed fört uppsatsen framåt. Han har även gett oss värdefulla råd och synpunkter under uppsatsens gång. Vidare vill vi rikta ett tack till Jonas Bengtsson och Mats Gunnarsson på Börje Jönsson Åkeri som på ett mycket hjälpsamt och inspirerande sätt möjliggjort att studien kunnat genomföras. Vi vill även tacka Kenth Lumsden för hjälp och vägledning vid utformningen av våra intervjufrågor.

Vi tackar även övriga respondenter för att ni tagit er tid att besvara våra frågor.

Göteborg, januari 2006

Patrik Andersson

Henriette Areland

Patrik Berglund

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Höstterminen 2005

Författare: Patrik Andersson, Henriette Areland och Patrik Berglund

Handledare: Christian Ax

Titel: Hur kommer kundvärdeskapande egenskaper till uttryck i ekonomistyrningen?
- En fallstudie inom transportbranschen

Bakgrund och problemdiskussion: Ett centralt område för företag idag är att skapa värde för sina kunder. Den alltmer krävande marknaden har medfört ökade krav på att företag blir mer kundorienterade. Studier visar att en ökad konkurrens på marknaden skapar ett ökat behov av att fokusera på kunden och finna vägar för att skapa kundvärde. Att kunden har hamnat i fokus framhävs även i dagens ekonomistyrning. Allt fler företag arbetar aktivt med att förstå och känna till kundens behov. Ett företag som är kundorienterat och strävar efter att skapa värde för kunden måste kunna identifiera de kritiska kvalitetsegenskaper som kunden värdesätter.

Den problemformulering vi kommer att arbeta utifrån är följande:

Hur kommer kundvärdeskapande egenskaper till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande?

Anledningen till att det är intressant att studera hur kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningen är främst för att kunden fått en ökad betydelse för företag, men även för att tidigare forskning som bedrivits inom området har varit begränsad. En ytterligare anledning till att uppsatsen är intressant är för att tidigare forskning beträffande kundvärde och ekonomistyrning i huvudsak har dominerats av enkätundersökningar med många studieobjekt och är vanligen avgränsad till större företag.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att kartlägga och analysera hur kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande samt att förstå hur betydelsefulla kundvärdeskapande egenskaper påverkar ekonomistyrningens utformning, användning och agerande i en kundorienterad verksamhet.

Metod: En explorativ fallstudie har genomförts där vi som författare undersökt vårt problem genom intervjuer hos Börje Jönsson Åkeri samt hos fem av Börje Jönsson Åkeris kunder. Denna metod medför att vi, genom den personliga närvaron, har kunnat säkerställa att respondenterna förstått frågorna samt har vi kunnat fånga upp intressanta kommentarer.

Slutsats: Det som kan konstateras utifrån problemformuleringen är att egenskaperna disciplin och säkerhet uttrycks i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande.

– INNEHÅLLSFÖRTECKNING –

– KAPITEL 1 INLEDNING –	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING OCH PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE	3
1.4 DISPOSITION	3
– KAPITEL 2 TEORETISK REFERENSRAM –	4
2.1 TEORI DISPOSITION	4
2.2 KUNDVÄRDESKAPANDE EGENSKAPER	4
2.3 TJÄNSTEKVALITET	5
2.3.1 KVALITETSEGENSKAPER INOM TRANSPORT SOM TJÄNST	6
2.3.2 MILJÖLEDNINGSSYSTEM	7
2.4 EKONOMISTYRNING	8
2.4.1 UTFORMNING	9
2.4.2 ANVÄNDNING	9
2.4.3 AGERANDE	10
2.4.4 STYRMEDEL	10
2.4.4.1 Formella styrmedel	11
2.4.4.2 Organisationsstruktur	11
2.4.4.3 Mindre formaliserad styrning	12
– KAPITEL 3 METOD –	13
3.1 TILLVÄGAGÅNGSMODELL	13
3.2 UPPSATSENS INRIKTNING	13
3.3 URVAL	14
3.4 VAL AV RESPONDENTER	15
3.5 DATAINSAMLING	15
3.5.1 PRIMÄRDATA	15
3.5.1.1 Intervjuer kundföretag	15
3.5.1.2 Intervjuer fallföretaget	16
3.5.2 SEKUNDÄRDATA	17
3.6 EMPIRISAMMANSTÄLLNING	17
3.7 UPPSATSENS TILLFÖRLITLIGHET	17
3.7.1 VALIDITET	17
3.7.2 RELIABILITET	18
3.7.3 KÄLLANVÄNDNING	18
– KAPITEL 4 VÅR UNDERSÖKNINGSMODELL –	19
4.1 VÅR UNDERSÖKNINGSMODELL	19

– KAPITEL 5 RESULTAT AV EMPIRISK UNDERSÖKNING – **21**

5.1 RESULTAT KUNDFÖRETAG	21
5.1.1 TOTAL RANGORDNING UTIFRÅN EGENSKAPERNAS BETYDELSE	21
5.2 FALLFÖRETAGET	25
5.2.1 RESULTAT FALLFÖRETAGET	26

– KAPITEL 6 SLUTDISKUSSION – **30**

6.1 SLUTSATS	30
6.2 AVSLUTANDE DISKUSSION	30
6.3 SVAGHETER I UPPSATSEN	32
6.4 REKOMMENDATIONER FÖR FRAMTIDA FORSKNING	33

– KAPITEL 7 KÄLLFÖRTECKNING – **34**

– FIGURFÖRTECKNING –

FIGUR 2.1 KUNDVÄRDEMODELL	5
FIGUR 2.2 KLASSIFICERING AV STYRMEDEL	10
FIGUR 3.1 TILLVÄGAGÅNGSMODELL	13
FIGUR 4.1 VÅR UNDERSÖKNINGSMODELL	19
FIGUR 5.1 FALLFÖRETAGETS ORGANISATIONSSHEMA	25

– TABELLFÖRTECKNING –

TABELL 5.1 SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT – KUNDFÖRETAG	21
TABELL 5.2 SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT – FALLFÖRETAGET	26

– BILAGEFÖRTECKNING –

BILAGA 1 INTERVJUMALL – KUNDFÖRETAG	
BILAGA 2 INTERVJUMALL – FALLFÖRETAGET	



– Kapitel 1 Inledning –

I uppsatsens första kapitel ges en bakgrundsbeskrivning till valt ämnesområde. Vidare följer uppsatsens problemformulering och problemdiskussion. Därefter presenteras uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med en redogörelse för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Intresset för strategi och dess koppling till ekonomistyrning har sedan mitten av 80-talet ökat. Ett tecken på detta är att det vuxit fram en ny inriktning inom ekonomistyrningsforskningen, strategisk ekonomistyrning. Denna inriktning har vuxit fram utifrån kritik riktad mot den traditionella ekonomistyrningen (Lind, 2004). Den traditionella ekonomistyrningen kritiseras för att vara alldeles för internt fokuserad och kompletteras därmed, i den strategiska ekonomistyrningen, med ett externt fokus. Den ökade externa fokuseringen medför en ökad inkludering av aspekter på företagets kunder och konkurrenter. Den strategiska ekonomistyrningen anses bredda ekonomistyrningen till att på ett bättre sätt identifiera nya strategiska möjligheter samt vara bättre anpassad för att understödja företagets strategiska inriktning. Detta är viktigt då ekonomistyrningens utformning och användning tydligt ska präglas av företagets valda strategi (Ax et al, 2005).

Strategi ses i första hand som en plan för att nå företagets mål (Lind, 2004). Enligt Ax et al (2005) är ekonomistyrningens övergripande syfte att fungera som ett verktyg för att nå dessa mål. Ekonomistyrning omfattar planering, genomföring, uppföljning, utvärdering och anpassning av företagets verksamhet i syfte att nå finansiella och icke-finansiella ekonomiska mål. Ett centralt område inom strategi är enligt Lind (2004) företagets koppling till omgivningen, hur företaget skapar värde för sina kunder samt hur de behåller den förmågan över tiden. Även Söderlund (1997, s. 14) talar om hur viktigt det är att företaget skapar ett värde för kunden. Han menar att:

”Ett företag som följer den nöjda kundens imperativ, det vill säga ett företag som strävar efter att skapa nöjda kunder, har valt en strategi som bär på löften om framgång för företaget”

Den alltmer krävande marknaden har medfört ökade krav på att företag blir mer kundorienterade (Chapman et al, 2002). Kohli & Jaworski (1990) menar att en ökad konkurrens på marknaden skapar ett ökat behov av att fokusera på kunden och analysera kundens önskan och hur kundvärde kan skapas. Kundens betydelse har på senare år kommit att uppmärksammas, vilket även framhävs i dagens ekonomistyrning. Detta innebär att allt fler företag arbetar aktivt med att förstå och känna till kundens behov. Det krävs att ett kundorienterat företag kartlägger sina kunder och finner ett sätt att ta reda på vad kunderna vill ha (Geier & Lunabba, 1997). För kundorienterade verksamheter inverkar kundens efterfråga och behov på verksamheten. Att kunden inverkar märks genom att företag allt oftare anpassar sin verksamhet för att säkra att interna rutiner och processer utgår ifrån kunden (Söderlund, 1997).



Ett företag som är kundorienterat och strävar efter att skapa värde för kunden måste kunna identifiera de kritiska kvalitetsegenskaper som kunden värdesätter. Vilka egenskaper kunden värdesätter kan skilja sig åt och är viktigt för företaget att ha kunskap om eftersom de påverkar vilken strategi företaget ska ha (Coyle et al, 1994). Det är enligt Guilding & McManus (2002) känt att allt fler företag söker konkurrensfördelar genom kundfokuserade strategier. Företagets uppfattningsförmåga över vilka egenskaper kunden värdesätter påverkar i högsta grad företagens förmåga att skapa värde för kunden (Coyle et al, 1994).

1.2 Problemformulering och problemdiskussion

Ovanstående bakgrund väckte ett intresse att studera hur kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningen.

Den problemformulering vi kommer att arbeta utifrån är följande:

Hur kommer kundvärdeskapande egenskaper till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande?

Föreliggande uppsats första steg är att utifrån ett antal bestämda kvalitetsegenskaper litteraturen lyfter fram, som anses skapa kundvärde, kartlägga hur betydelsefulla kunden anser dessa vara. Då uppsatsen genomförs inom transportbranschen är det de branschspecifika kvalitetsegenskaperna vi kommer att sammankoppla med vilka egenskaper som skapar kundvärde. Steg två i uppsatsen är att kartlägga och analysera hur dessa kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande.

Anledningen till att det är intressant att studera hur kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningen är främst för att kunden fått en ökad betydelse för företag (Cäker, 2005), men även för att tidigare forskning som bedrivits inom området har varit begränsad och de empiriska resultaten karaktäriseras av att vara förhållandevis spridda. De spridda empiriska resultaten förklaras delvis av att författarna har arbetat med olika definitioner och operationaliseringar av centrala begrepp, men även för att författarna av tidigare studier har studerat olika delar av företagens ekonomistyrning (Lind, 2004).

En ytterliggare anledning till att uppsatsen är intressant är för att tidigare forskning beträffande kundvärde och ekonomistyrning har i huvudsak dominerats av enkätundersökningar med många studieobjekt och är vanligen avgränsad till större företag (Guilding & McManus, 2002). Föreliggande uppsats kommer att vara i egenskap av en fallstudie på ett utvalt företag inom transportbranschen, där vi som författare går ett fall på djupet och genomför en explorativ uppsats. Oss veterligen har det tidigare inte genomförts någon fallstudie angående hur kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande. Med vår uppsats avser vi att berika området med ett empiriskt bidrag genom att se till ekonomistyrningen ur ett brett perspektiv.



1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att kartlägga och analysera hur kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande samt att förstå hur betydelsefulla kundvärdeskapande egenskaper påverkar ekonomistyrningens utformning, användning och agerande i en kundorienterad verksamhet.

1.4 Disposition

Kapitel 1 Inledning

I första kapitlet återfinns bakgrunden till det valda ämnesområdet. Vidare återfinns uppsatsens problemformulering och problemdiskussion samt uppsatsens syfte.

Kapitel 2 Teoretisk referensram

I andra kapitlet presenteras den teoretiska referensram som är nödvändig för att förstå det valda problemområdet.

Kapitel 3 Metod

I tredje kapitlet beskrivs inledningsvis uppsatsens inriktning och hur valet av bransch, företag och respondenter har skett. Vidare beskrivs hur datainsamlingen skett, hur empirin har sammanställts samt uppsatsens tillförlitlighet.

Kapitel 4 Vår undersökningsmodell

I fjärde kapitlet presenteras vår undersökningsmodell. Undersökningsmodellen används för att förklara och koppla samman de begrepp vi använder i uppsatsen.

Kapitel 5 Resultat av empirisk undersökning

I femte kapitlet presenteras sammanställning och resultat av insamlad primärdata.

Kapitel 6 Slutdiskussion

I sjätte kapitlet presenteras de slutsatser som kan konstateras efter att ha genomfört uppsatsen. Vidare diskuteras uppsatsens resultat och de framkomna slutsatserna. Vi kommer även att diskutera uppsatsens svagheter och rekommendationer till framtida forskning.



– Kapitel 2 Teoretisk referensram –

I uppsatsens andra kapitel redogörs för de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Teori gällande kundvärdeskapande egenskaper, tjänstekvalitet och ekonomistyrning kommer att presenteras.

2.1 Teori disposition

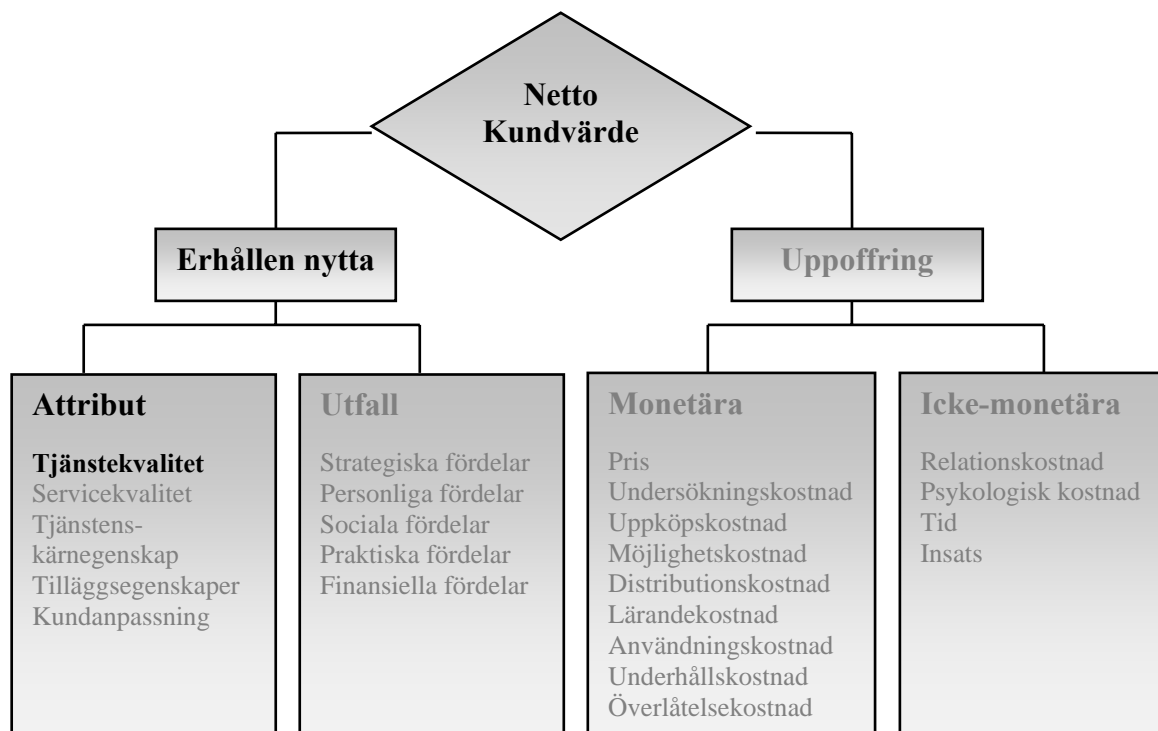
Med hjälp av teori dispositionen avser vi att gestalta en helhetsbild över uppsatsens teoretiska innehåll. I föreliggande uppsats behandlas huvudsakligen tre nyckelbegrepp vilka är: kundvärdeskapande egenskaper, tjänstekvalitet och ekonomistyrning. Teorin har sin utgångspunkt i kundvärdeskapande egenskaper, vilka i uppsatsen utgörs av de kvalitetsegenskaper som Lumsden (1998) anser vara betydande inom transportbranschen. Dessa kvalitetsegenskaper delar författaren in i kärn- och skalkkvalitet. Vi har dessutom valt att utvidga kvalitetsegenskaperna med egenskapen miljö, huvudsakligen för att det vid samtal med fallföretaget framkom att miljöaspekten är viktig att ta i beaktelse för att skapa kundvärde men även för att det på senare år blivit alltmer uppmärksammat att ta hänsyn till miljön. Vidare berör teorin ekonomistyrning som är uppdelad i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande samt dess styrmedel.

2.2 Kundvärdeskapande egenskaper

Denna uppsats kommer inledningsvis att handla om vad kunder värdesätter, alltså hur värde skapas för kunden. Till stor del väljer kunder varor, tjänster och leverantör av dessa varor och tjänster utifrån hur bra de skapar värde för dem. Flint et al (2005) menar dock att vad kunden värdesätter förändras över tiden och det är därmed viktigt att företaget som levererar varan eller tjänsten verkligen förstår vad kunden värdesätter samt att företaget är öppet för nya intryck och tar till sig förändringar. Det är även viktigt att företaget försöker förstå vad kunden vill ha i framtiden, då detta skapar möjligheter och konkurrensfördelar för företaget. För att förstå begreppet kundvärde måste begreppet definieras. Khalifa (2004), Woodall (2003) och Flint et al (2005; 2002) resonerar dock om hur svårt kundvärde är att definiera. Den dominerande definitionen av kundvärde som förekommer i litteraturen är skillnaden mellan den totala erhållna nyttan och den totala uppoffringen (Kotler, 2000, s. 34).

”Customer delivered value is the difference between total customer value and total customer cost. Total customer value is the bundle of benefits customers expect from a given product or service. Total customer cost is the bundle of costs customers expect to incur in evaluating, obtaining, using and disposing of the product or service”.

Woodall (2003) utvecklar denna definition i en modell samt presenterar vilka komponenter som är med för att skapa denna definition. Woodall har i sin modell utgått ifrån varuproducerande företag. Därför har vi reviderat modellen så den är bättre lämpad för föreliggande uppsats genom att anpassa den efter tjänsteproducerande företag.

**Figur 2.1 Kundvärdemodell**

Källa: reviderad utifrån Woodall, 2003

Modellen innehåller två huvuddelar, den nytta kunden erhåller och de uppoffringar kunden gör. Differensen mellan dessa utgör netto kundvärdet. De två huvuddelarna, erhållen nytta och uppoffring, delas vidare in i två komponenter vardera. Den erhållna nyttan delas upp i attribut och utfall och uppoffringarna kunden gör delas in i monetära och icke monetära uppoffringar.

Då föreliggande uppsats inte avser att beakta den uppoffring kunden gör eller de fördelar denne kan nå kommer denna uppsats inte att beröra utfall, monetära uppoffringar och icke monetära uppoffringar. Uppsatsen kommer istället baseras på komponenten attribut och inriktas mot tjänstekvalitet. Attribut har sin bas i de olika medel och egenskaper leverantören av produkten eller tjänsten har för att skapa kundvärde och därigenom attrahera och kvarhålla kunderna (Woodall, 2003).

2.3 Tjänstekvalitet

Begreppet tjänst har en bred betydelse och är därmed komplext att definiera på ett enhetligt sätt. En utvecklad definition på begreppet tjänst som vi finner vara lämplig och nära relaterad till hur vi ser på begreppet tjänst i vår uppsats är den Grönroos (1992, s. 29) använder:

"En tjänst är en aktivitet eller serie av aktiviteter av mer eller mindre abstrakt slag som normalt, men inte nödvändigtvis, äger rum i interaktionen mellan kunden och tjänsteföretagets medarbetare och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller system som tillhör tjänsteleverantören. De tillhandahålls som lösningar på kundens problem."

Under senare tid har ett ökat fokus riktats mot tjänster och tjänstekvalitet och en av anledningarna till detta är, enligt Bergman & Klefsjö (2001), det faktum att kunder



alltmer söker funktioner istället för produkter. Inom tillverkningsindustrin är kvalitet ofta ett väldefinierat begrepp, vilket beror på att tillverkande företag framställer fysiska produkter. Dessa fysiska produkter betraktas av Lumsden (1998) i många avseenden vara lättare att kvalitetssätta än tjänster. Dock finns det inga principiella skillnader mellan produkt- och tjänstekvalitet, då bådas främsta syfte är att tillfredsställa kundens behov (Lumsden, 1998). En vanlig definition av tjänstekvalitet är enligt Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998, s. 138) att:

”tjänsten ska motsvara kundernas förväntningar och tillgodose deras behov”.

I tjänsteverksamheten tillfredsställs kundens behov genom samverkan mellan kund och leverantör. Båda parter involveras i utförandet och det är här som tjänstekvaliteten avgörs. Det är därför viktigt, enligt Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998), för tjänsteföretaget att ta reda på vad som skapar värde för kunden. Det kräver att företaget förstår kunden på djupet och det grundläggande blir att kundkraven definieras på ett korrekt sätt annars kan hög kvalitet aldrig uppnås. Kunskapen om kunden och förståelsen för kundens förväntningar och behov måste vidare översättas i en kravspecifikation på tjänsterna, vilka senare ska omsättas i konkreta tjänster.

2.3.1 Kvalitetsegenskaper inom transport som tjänst

Tjänstekvalitet vid transport handlar huvudsakligen om transportföretagets förmåga att leverera rätt mängd av rätt produkt på rätt plats på rätt tid i rätt skick till rätt pris (Mentzer et al, 1999). Transportföretag som strävar efter att skapa värde för kunden bör kunna identifiera de kritiska kvalitetsegenskaper tjänsten innehåller och som kunden värdesätter. Vilka egenskaper kunden värdesätter kan skilja sig åt och är viktigt för företaget att ha kunskap om. Företagets uppfattningsförmåga över vilka egenskaper kunden värdesätter påverkar i högsta grad hur kunden upplever tjänstekvaliteten och transportföretagets förmåga att skapa värde för kunden. Att ha rätt kunskap om kunden är speciellt viktigt då det påverkar företagets val av strategi för att tillfredsställa sina kunder. Det är endast kunden som kan avgöra om företaget levererar kvalitet eller ej. Kundens syn på kvalitet beror på i vilken grad leverantören av transporttjänsten uppfyller kundens förväntningar och behov (Coyle et al, 1994).

Det finns många författare som har genomfört studier kring transportkvalitet. I föreliggande uppsats anser vi det vara mest lämpligt att använda Lumsdens definierade egenskaper för transportkvalitet. Lumsden (1998) väljer att dela upp transportkvalitet i elva betydande kvalitetsegenskaper, vilka delas in i kategorierna kärnkvalitet och skalkvalitet. Kärnkvalitet innebär den fysiska förflyttningen och dess egenskaper medan skalkvalitet avser företagets inställning till kunden och uppdraget.

Kärnkvalitet

Transporttid – Avser den transporttid det tar att förflytta kundens gods från upphämtning på avsedd plats till avlämning på avsedd plats.

Frekvens – Avser med vilken frekvens transportföretaget kör till bestämda destinationer. En hög frekvens kan medföra att kunden kan erhålla snabba leveranser till en viss destination.



Marknadstäckning – Avser i vilken utsträckning transportföretaget täcker geografiska områden. Genom att transportföretag har en hög marknadstäckning kan de erbjuda kunden en bredare tjänst genom att leverera till just de marknader kunden avser.

Säkerhet – Avser godsets säkerhet. Att inget gods försvinner genom stöld, svinn eller dylikt samt att godset inte skadas av stötar, slag, fukt eller annan påverkan under den tid transportföretaget hanterar godset.

Disciplin – Avser hur transportföretaget håller vad de lovar, att transportföretaget levererar vid de tider de lovat och håller den servicenivå som utlovats.

Skalkvalitet

Flexibilitet – Avser hur flexibelt transportföretaget är för fluktuationer i transportbehov och hur transportföretaget löser kundens transportproblem.

Tillgänglighet – Avser att transportföretaget finns tillgängligt för service och information vid kundens behov. Det kan avse tillgänglighet till service från kontoren, men även kontakt och information från chaufförer.

Ansvar – Avser i vilken utsträckning kunden kan lägga över ansvar för gods och leverans hos transportföretaget.

Professionalism – Avser i vilken grad kunden upplever att dess transport är viktig för transportföretaget och att företaget agerar professionellt i deras samarbete.

Profil – Avser hur fulltäckande transportföretaget är. Med det menas transportföretagets förmåga att erbjuda alla de olika typer, såsom lastbil, tåg, flygplan med mera, av transporttjänster kunden är i behov av.

Kringtjänster – Avser hur transportföretag kan hjälpa kunden med tjänster utöver den fysiska transporttjänsten. Kan avse lagerhållning för kunden, rådgivning kring emballering av gods etcetera.

För transportföretaget är det viktigt att välja hur man ska styra efter de valda kvalitetsegenskaperna. De kvalitetsegenskaper som ska prioriteras bör påverkas av vad kunderna värdesätter. Detta innebär att transportföretaget bör söka upplysning om kundernas uppfattning (Lumsden, 1998). Lumsden (1998) menar att undersökningar som gjorts visar att tidsprecision och flexibilitet är de faktorer som är högst prioriterade av kunden. Detta kan ha sin grund i att företag måste rationalisera och är därmed beroende av att flödet av material fungerar på ett tillfredsställande sätt.

2.3.2 Miljöledningssystem

I föreliggande studie betraktas miljö som en kvalitetsegenskap som kunder kan anse vara viktig. Detta görs dels då det vid samtal med fallföretaget framkom att miljöaspekten är viktig att ta i beaktelse för att skapa kundvärde och dels för att det på senare år blivit alltmer uppmärksammat att ta hänsyn till miljön.

Ett miljöledningssystem (ISO 14000-serien) är ett verksamhetssystem för företag som vill bedriva ett effektivt och strukturerat miljöarbete. Ledningssystemet säkerställer att



ett företag ständigt minskar den miljöpåverkan som kommer från verksamheten och dess produkter och tjänster, vilket kan vara ett krav från företagets kunder och övriga intressenter. Standarderna ger en arbetsmodell för hur företag ska kunna göra ständiga förbättringar och ger anvisningar om hur företag organiserar, följer upp, utvärderar och redovisar miljöarbetet. Standarderna är ett mått för omvärlden som vill bedöma hur väl fungerande miljöarbete ett företag har (www.sis.se).

ISO 14001 riktar sig till alla företag och organisationer oavsett storlek och verksamhetsinriktning. ISO 14001-standarden syftar till att kontinuerligt minska verksamhetens totala miljöbelastning. Med hjälp av standarden får ledningen god kontroll över miljöarbetets utveckling när det gäller både resultat och kostnader. ISO 14001-standarden bygger på fem grundelement: att upprätta en miljöpolicy, planera verksamheten, införa och driva miljöarbetet, följa upp och kontrollera miljöarbetet samt att åtgärda och ständigt förbättra (www.sis.se).

2.4 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning som begrepp kan beroende på perspektiv betyda olika saker och definieras på olika sätt. Den enligt Ax et al (2005, s. 57) traditionella definitionen på ekonomistyrning är:

”Ekonomistyrning avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar”

Utifrån denna definition handlar ekonomistyrning endast om formaliserad planering, mätning och uppföljning av företagets verksamhet i monetära termer. Utifrån denna definition har utvidgningar av begreppet gjorts. Anthony & Govindarajan (2004, s. 7) definierar ekonomistyrning enligt följande:

”Ekonomistyrning är en process där ledning påverkar organisationens övriga medlemmar att implementera företagets strategi”

I denna definition innefattas både finansiella och icke-finansiella aspekter, vilken därav är lämplig för föreliggande uppsats.

Ett företag har som utgångspunkt en på förhand formulerad strategi som grundas på en verksamhetsidé. Strategin består av långsiktiga planer för hur verksamheten ska bedrivas och ekonomistyrningen har som roll att vara ett stöd för implementering av den valda strategin (Kullén, 1994). Ekonomistyrningen ska enligt Ax et al (2005) fungera som ett hjälpmedel i arbetet för verksamheten att uppnå uppställda strategiska mål. Ekonomistyrning innefattar det arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet i strävan efter att uppnå ekonomiska mål av såväl finansiell som icke-finansiell karaktär. Vilken innebörd som tillskrivs begreppet ekonomistyrning är dock i slutändan en fråga om åsikter. Inom ekonomistyrningen finns inga egentliga lagar eller regler som reglerar utformning och innehåll utan den kan anpassas efter varje enskilt företags behov (Ax et al, 2005).



2.4.1 Utformning

Ekonomistyrningens utformning handlar huvudsakligen om hur ekonomistyrningen faktiskt är avsedd att fungera. Ekonomistyrningens utformning relaterar därmed till hur företagets rapportsystem och hur den ekonomiska informationen är utformad för verksamheten. Ekonomistyrningens utformning inkluderar antagandet om att utformningen av rapportsystemet utgör ett instrument och en möjlighet för företagsledningen att påverka organisationens medarbetare i en viss riktning (Thoren, 1995).

Ekonomistyrningens utformning utgår vanligen utifrån tre centrala dimensioner, vilka är: objekt, mått och tid. Med objekt avses vilket objekt, såsom enheter, produkter, kunder etcetera, företaget mäter det ekonomiska resultatet på samt hur dessa objekt hänger ihop med varandra. Vid utformning av ekonomistyrning medför valet av objekt vad rapporter och information riktar fokus mot och därigenom vilket objekt styrning relaterar till. Ett viktigt ställningstagande vid val av objekt är vilken detaljgrad objektet har. Problem som kan uppstå vid val av objekt i en verksamhet vid utformning av ekonomistyrningen är att ekonomistyrningen kan bli alltför detaljerad eller alltför aggregerad. (Lind, 1996) Med mått avses vilken typ av aspekter, såsom kostnader, intäkter, bidrag, resultat, som anses vara viktiga att följa upp på de valda objekten. Problem vid val av mått är vanligen att alltför stort fokus riktas mot finansiella mått, vilket kan leda till att verksamheten huvudsakligen styrs efter de finansiella måtten och mindre efter vad som i själva verket sker i verkligheten. Det är betydelsefullt att val av mått sker med åtanke på den berörda verksamheten, vilket innebär att finansiella mått bör kompletteras med icke finansiella mått. Måtten måste vara verksamhetsanknutna och lätta att förstå för att kunna användas meningsfullt (Lind, 1996). Dimensionen tid kan delas upp i aktualitet och frekvens. Aktualitet avser inom vilken tidsåtgång rapporter utkommer och distribueras medan frekvens innebär hur ofta rapporter utkommer och distribueras. Det krävs att ekonomistyrningen är aktuell för att fungera som ett hjälpmedel i styrningen av verksamheten. Det är nödvändigt att information tillhandahålls snabbt efter att en händelse har inträffat för att informationen ska kunna kopplas till de händelser som orsakat händelsen. Behovet av såväl aktualitet som frekvens beror på vad informationen ska användas till. Problem relaterade till tid som kan uppstå med ekonomistyrningen är att ekonomistyrningsinformation inte tillhandahålls tillräckligt snabbt (Lind, 1996; Dergård, 2004).

2.4.2 Användning

I sin teorigenomgång kommer Lind (1996) fram till att de traditionella användningsområdena för ekonomistyrningen i huvudsak är: rikta uppmärksamhet, ansvarsstyrning samt utgöra underlag för beslutsfattandet.

Att rikta uppmärksamhet innebär att ekonomistyrningen kan användas för att mäta avvikelser från bestämda planer och förväntningar. Cheferna får därmed en ökad möjlighet att se samband mellan de händelser som sker och de mått som följs upp. Det ökar även möjligheten att chefernas uppmärksamhet riktas på relevanta problem och brister i verksamheten. Ekonomistyrningen används för att analysera specifika områden där saker inte går som planerat. Med hjälp av ekonomistyrningen kan cheferna hitta orsaker och sätta in nödvändiga åtgärder. Ansvarsstyrning, även kallat prestationsutvärdering, är ett av de användningsområden som används för att utvärdera individer och enheter. Då organisationer fördelar ansvar till individer och enheter hålls

dessa ansvariga för respektive resurser, aktiviteter och prestationer och måste därmed utvärderas. Att ekonomistyrningen används för beslutsfattande innebär att beslutstagaren använder den som underlag vid beslut. En beslutsfattare ställs inför beslut av olika karaktär och vissa av dessa kan vara komplexa såsom beslut om prissättning, produktval etcetera. Innan beslutet fattas kan beslutsfattaren använda sig utav information för att kunna utvärdera de olika handlingsalternativ som finns. Dock finns det beslutssituationer då beslutsfattaren inte använder sig utav någon underliggande information innan denne fattar det slutgiltiga beslutet. Detta kan bero på att beslutsfattaren upplever att ekonomistyrningen ger dåliga underlag, vilket kan leda till att felaktiga beslut fattas. Ovanstående innebär att chefer inte alltid använder ekonomistyrningen som den är avsedd att användas (Lind, 1996; Dergård, 2004).

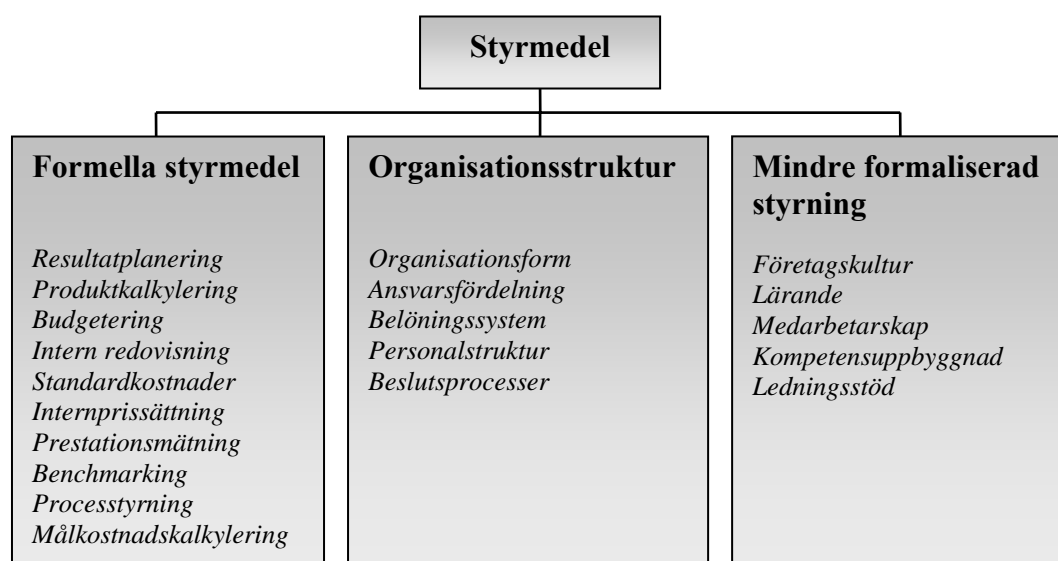
2.4.3 Agerande

I ekonomistyrningens utformning och användning fokuseras huvudsakligen på formella styrmedel och organisationsstruktur. I tidigare studier har man inte ägnat sig åt den mindre formaliserade styrningen i någon större utsträckning och vi har därmed inte funnit hur man fångar upp den mindre formaliserade styrningen. Vi har därmed valt att utforma variabeln agerande. Med agerande avses hur individerna i organisationen agerar, handlar och uppträder.

2.4.4 Styrmedel

För att kunna styra verksamheten mot uppsatta ekonomiska mål krävs styrmedel. Det finns flera olika slag av styrmedel att välja för att styra ett företag mot uppsatta mål. Styrmedlen karaktäriseras på olika sätt, vissa är hårda såsom budgetar, kalkyler och intern redovisning medan vissa är mjuka såsom företagskultur och ledningsstil (Ax et al, 2005). Ax et al (2005) har delat upp styrmedlen i formella styrmedel, organisationsstruktur samt mindre formaliserad styrning.

Figur 2.2 nedan illustrerar ett i Sverige accepterat sätt att klassificera de styrmedel som finns att tillgå i ekonomistyrningen.



Figur 2.2 Klassificering av styrmedel

Källa: Ax et al, 2005



2.4.4.1 Formella styrmedel

De formella styrmedlen utgör, enligt Ax et al (2005), ekonomistyrningens tekniker. Enligt Samuelson (2004) består det formella styrsystemet av olika delar som hanterar olika frågor. Uppdelningen sker i strategi, ettårsstyrning och operativ styrning där tidshorizonten för styrningen och detaljnivån är skillnaden dem emellan. I strategin fastställs företagets långsiktiga inriktning och affärsidé. Det kan dock enligt Samuelsson (2004) diskuteras om strategi och affärsidé tillhör det formella styrsystemet, då strategi och affärsidé bör bestämmas för en lång tidsperiod och inte förändras löpande inom ramen för ett styrsystem. Dock bör de företag som verkar i en mycket föränderlig miljö ompröva och förändra strategin kontinuerligt och strategin bör därmed tillhöra det formella styrsystemet. Ettårsstyrningen vars syfte är att verkställa företagets vision och strategi, innebär att den strategiska styrningen bryts ner och preciseras i verksamhetsplaner, exempelvis kapacitetsförändringar och lönsamhet etcetera med avseende på produkter och marknader, vilka sedan regelbundet följs upp. Vidare finns den operativa styrningen som innebär att ettårsstyrningen konkretiseras för att medarbetarna ska kunna styras och vägledas i det dagliga arbetet. Operativ styrning är på en högre detaljnivå och innebär frågor av karaktären vad företaget ska sälja och tillverka imorgon, idag och om en timme eller vilka kunder som ska betjänas (Samuelson, 2004).

2.4.4.2 Organisationsstruktur

Ax et al (2005) menar att organisationsstruktur innefattar många olika aspekter och menar att några centrala aspekter är verksamhetens utformning, arbetets utförande, ansvar och befogenheter, beslut och personalstruktur. Enligt Samuelsson (2004) kan en verksamhet organiseras på olika sätt och författaren avser främst struktur, fördelning av beslutsrätt samt metoder för att samordna verksamheten. Vad gäller struktur avses främst hur verksamheten övergripande är strukturerad, om organisationen är en funktionsorganisation, divisionsorganisation eller matrisorganisation etcetera. Enligt Ax et al (2005) är det gemensamma för de flesta olika sätt man kan strukturera en verksamhet på att företaget ses som en hierarki med överordnade och underordnade enheter och ur ett styrperspektiv är företaget en hierarki där de överordnade styr de underordnade. Utgångspunkten för ekonomistyrningens utformning är ägarnas krav som vidare översätts till krav på styrelse och företagsledning som vidare ställer krav på medarbetarna i verksamheten. På senare år har dock denna syn förändrats något då den miljö företag verkar i har förändrats. De förändringar som skett kan delvis förklaras av exempelvis allt snabbare teknikutveckling, hårdnande konkurrens, förändrade efterfrågemönster och nya och hårdnande miljökrav. Det har därmed blivit viktigt för företag att anpassa sig efter dessa förändringar, vilket exempelvis kan ske genom kundorientering, kvalitetssatsningar, automatisering, reducering av kostnader etcetera (Ax et al, 2005). Den mest betydelsefulla av dessa anpassningar är, enligt Ax et al (2005), troligen kundorientering. I ett kundorienterat företag är det oftast inte lämpligt att använda den traditionella synen på ekonomistyrning då kunderna oftast inte inkluderas i styrningen annat än som intäkter. Istället förespråkas en mer horisontell syn på ekonomistyrningen, där företaget ses som en process med syfte att förse kunder med produkter (Ax et al, 2005). Struktur kan alltså gälla i vilken grad företaget strävar efter att forma organisationen horisontellt och/eller vertikalt, men även i vilken grad företaget avser att bilda grupper för att diskutera och fatta beslut samt i vilken grad speciella enheter som ska följa företagets utveckling etableras (Samuelsson, 2004).



Vid val av organisationsstruktur bestäms också vilken ansvars- och arbetsfördelning företaget ska arbeta efter och därmed även var beslutsrätten ska ligga i företaget. Beslutsrätten kan placeras hos individer, men även i grupper där beslut växer fram genom samförstånd (Samuelsson, 2004). Två viktiga principer vad gäller ansvarsfördelningen är påverkbarhets- och befogenhetsprincipen, vilka innebär att individer som hålls ansvariga för något ska kunna påverka det de ansvarar för och ha befogenheter för detta (Ax et al, 2005). Struktureringen och fördelningen av beslutsrätten delar upp företaget. För att företag ska kunna fungera måste det finnas någon form av samordning mellan verksamhetens olika delar. Samordningen kan utgöras av exempelvis veckomöten, kommittéer och representanter för en avdelning som löpande följer verksamheten (Samuelson, 2004). Att organisera innebär även, enligt Samuelsson (2004) att bemanna organisationen med lämplig personal samt att utforma passande belöningsystem. Det mest förekommande syftet med belöningsystem är enligt Ax et al (2005) att motivera de anställda att utföra sina arbetsuppgifter på ett, för organisationen, tillfredsställande sätt.

2.4.4.3 Mindre formaliserad styrning

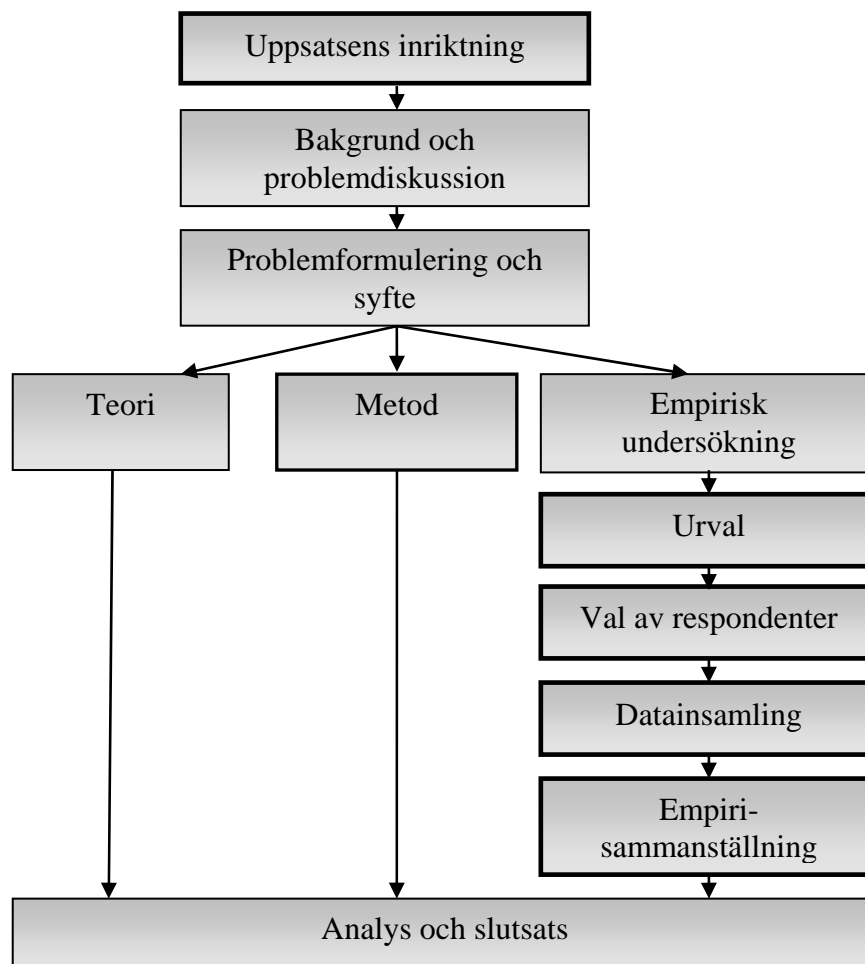
Mindre formaliserad styrning har på senare år, enligt Ax et al (2005), fått allt större betydelse, men det är fortfarande formella styrmedel och organisationsstruktur som är mest betydelsefulla inom ekonomistyrningsområdet. Formella styrmedel är viktiga för att uppnå ekonomiska mål, men även mindre formaliserade styrmedel spelar stor roll. Mindre formaliserad styrning innebär att man satsar mer på individen. Man försöker ta till vara på individens kompetens och möjlighet att agera självständigt efter olika situationers krav. Företag satsar idag mer på att bemanna organisationen med rätt individer, att se till att organisationen har rätt kompetens för de krav arbetet ställer och att ingjuta en viss kultur hos medarbetarna som ska vägleda handlandet i olika situationer (Samuelson, 2004). Kulturell styrning bygger på att medarbetarna i organisationen delar normer, värderingar och sätt att handla i organisationen och innebär att individerna i organisationen har en likartad förståelse för det som sker i organisationen (Samuelsson, 2004). Företagskultur är enligt Merchant & Van der Stede (2003) skrivna eller oskrivna normer som styr individens handlande. Den informella kulturen styr ofta individerna utan att de är medvetna om att de styrs, då kulturen är så naturlig för medarbetaren. Ax et al (2005) menar att den rådande företagskulturen påverkar individens beteende i den bemärkelsen att den påverkar hur beslut fattas, hur kommunikation sker etcetera. En annan viktig aspekt vad gäller mindre formaliserade styrmedel är idén om lärande organisationer. Organisatoriskt lärande innebär att uppfattningar om hur arbetet ska utföras förändras till det bättre. I en lärande organisation är förutsättningen att den rådande kulturen tillåter att individerna i organisationen är initiativrika och kan föreslå nya vägar. Det är även viktigt att individens vilja i organisationen ses som nödvändig. Exempel på faktorer som kan skapa en lärande organisation är arbetsrotation, utbildning, nätverk och sociala aktiviteter. Även medarbetarskap är en viktig del av de mindre formaliserade styrmedlen. Medarbetarskap innebär att den anställde ska kunna påverka sitt arbete på olika sätt. De anställda ska kunna känna att deras arbete är meningsfullt och att företaget har förtroende och litar på dem. De förutsättningar Ax et al (2005) beskriver för medarbetarskap är, befogenheter, inflytande, klar ansvarsfördelning, delegerat ansvar samt möjligheten att kunna lära och utvecklas. I en kundorienterad verksamhet är en organisation med dessa förutsättningar mer ändamålsenlig än en mer hierarkisk organisationsstruktur.

– Kapitel 3 Metod –

Detta kapitel har till syfte att ge läsaren en beskrivning av vald metod. Inledningsvis presenteras en tillvägagångsmodell som tydliggör uppsatsens gång. Vidare redogörs för uppsatsens inriktning och valet av företag och respondenter. Därefter skildras hur datainsamlingen skett, hur den empiriska undersökningen sammanställts samt uppsatsens tillförlitlighet.

3.1 Tillvägagångsmodell

Nedanstående modell åskådliggör och förtydligar hur vi gått tillväga och genomfört uppsatsen. Modellen är utformad för att tydliggöra de olika stegen under uppsatsens gång.



Figur 3.1 Tillvägagångsmodell
Källa: Egen

3.2 Uppsatsens inriktning

Inspiration till val av uppsatsens inriktning erhöles under kursen, Operativ ekonomistyrning vid Handelshögskolan i Göteborg höstterminen 2005, där föreläsaren



talade om vikten av att företag har kunskap om vad deras kunder värdesätter. För att, genom uppsatsen, kunna berika området och uppnå en originalitet i uppsatsen beslöt vi oss för att välja ett område som var tämligen utforskat och därmed av större intresse för såväl oss som läsaren. Fokus riktades därför mot hur kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande.

En uppsats inriktning är enligt Lekvall & Wahlbin (2001) beroende av vilken kunskap undersökaren eftersträvar om det valda uppsatsområdet. Då det oss veterligen endast har genomförts ytterst få studier kring hur kundvärde kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande har föreliggande uppsats en explorativ inriktning. Detta innebär att uppsatsen är inriktad på att ge en grundläggande kunskap och förståelse av det utforskade problemområdet och kan vidare användas som underlag för en senare uppsats. Fallstudie som uppsatsmetod är i denna uppsats lämplig då vi som författare avser att få en så djupgående och detaljerad uppfattning om området som möjligt (Lekvall & Wahlbin, 2001).

3.3 Urval

Valet av rätt undersökningsobjekt är av stor betydelse för studiens resultat. Då föreliggande uppsats syftar till att få svar på en specifik frågeställning och kräver en mer djupgående undersökning gjordes ett bedömningsurval vid valet av undersökningsobjekt (Lekvall & Wahlbin, 2001). Detta innebar att vi efter att ha utformat vissa kriterier valde ut undersökningsobjekt som bedömdes vara intressanta. Genom att utföra undersökningen på ett företag istället för flera kunde en djupare och mer omfattande analys göras vid det utvalda företaget.

För att finna ett lämpligt fallföretag använde vi oss inledningsvis av Internetfunktionen Företagsfakta (www.foretagsfakta.se) där man kan söka efter lämpliga företag utifrån bransch, region etcetera. Huvudkriteriet i urvalet var att företaget skulle vara uttalat kundorienterat. För att finna kundorienterade företag granskade vi olika transportföretags hemsidor för att finna om de var uttalat kundorienterade eller inte. Efter analys av intressanta objekt fann vi att Börje Jönsson Åkeri i Helsingborg var ett företag som stämde väl in på kriteriet och vi bedömde det vara ett lämpligt studieobjekt. Vi tog kontakt med Börje Jönsson Åkeri för att höra om det fanns intresse från deras sida att ställa upp som fallföretag för uppsatsen samt för att kontrollera om de stämde in på vårt kriterie. Då intresset var ömsesidigt och kriteriet uppfyllts valde vi att i ett tidigt skede besöka Börje Jönsson Åkeri och presentera uppsatsens upplägg.

För att i uppsatsen kunna undersöka hur betydelsefulla kvalitetsegenskaperna anses vara var det av stor betydelse att göra ett korrekt urval av fallföretagets kunder. Vi satte upp en rad urvalskriterier som kundföretagen skulle uppfylla. Huvudkriteriet var att kundföretagen skulle, enligt fallföretaget, tillhöra de mest betydelsefulla. Efter vår inledande intervju med Börje Jönsson Åkeri fick vi en lista över företagets tjugofem mest betydelsefulla kunder. Utifrån denna lista valde vi fem lämpliga kunder som vi hade för avsikt att studera. Urvalskriterierna vid valet av vilka fem kundföretag vi valde var att de frekvent skulle använda sig utav Börje Jönsson Åkeri samt att Börje Jönsson Åkeri stod för en betydande del av kundens transporttjänster. Bakgrund till val av dessa urvalskriterier var att företag som uppfyller dessa borde, enligt oss, ha en heltäckande kunskap om Börje Jönsson Åkeris förmåga att tillgodose de kvalitetsegenskaper som kan förekomma.



3.4 Val av respondenter

Vid insamling av information är det viktigt att rätt person intervjuas, det vill säga att den person som intervjuas besitter den kunskap som efterfrågas (Lekvall & Wahlbin, 2001). Frågorna i intervjumallen till fallföretaget bygger på om och hur de kvalitetsegenskaper kunden anser vara viktiga kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande. Därav krävdes respondenter som hade kunskap om detta. De respondenter vi ansåg vara mest lämpliga för uppsatsens syfte var marknadschef Jonas Bengtsson och ekonomichef Mats Gunnarsson. Detta då de besitter den kunskap om företaget som efterfrågades.

På kundföretagen var kriterierna för respondenterna att de var den person som har den löpande kontakten med fallföretaget samt har god kunskap om vilka kvalitetsegenskaper som är betydelsefulla för kundens produkt. Utöver ovan nämnda kriterier var det även viktigt att respondenten kan påverka val av transportföretag. De respondenter som valdes på kundföretagen hade olika befattningar, men uppfyllde samtliga våra kriterier. De representerade befattningarna var: en platschef, en transportplanerare, en inköpsansvarig och två VD.

3.5 Datainsamling

För att kunna genomföra en studie är datainsamlingen av största vikt. Det är viktigt att man kan samla in det datamaterial som krävs för att genomföra uppsatsen. Det finns två olika typer av data; primär- och sekundärdata (Lekvall & Wahlbin, 2001).

3.5.1 Primärdata

Primärdata är data som forskaren själv samlar in. För att samla in dessa data kan man använda sig utav ett flertal olika tekniker, där de två vanligaste är enkäter och intervjuer. En enkät är en lista med frågor som är strukturerade. En fördel man kan uppnå med denna form är att man kan vara säker på att alla respondenter besvarat exakt samma frågor då alla enkäter är identiska, vilket gör resultatet mer tillförlitligt. En viktig nackdel är att det är svårt att i en enkät ställa omfattande frågor som kräver bakgrundsinformation. En intervju innebär att undersökaren ställer frågor till respondenten utifrån en intervjumall vid besök eller via telefon. Fördelarna med denna typ av datainsamling är att man kan ställa uttömmande frågor, förklara missförstånd och följa upp svar. En nackdel kan vara att intervjuaren kan komma att påverka respondenten i de svar denne avger (Edvardsson et al, 1998).

3.5.1.1 Intervjuer kundföretag

För att kunna kartlägga hur betydelsefulla kunderna anser kvalitetsegenskaperna vara fann vi det lämpligast att fråga kundföretagen själva. Därmed genomfördes intervjuer på de valda företagen.

Innehållet i intervjumallen (se bilaga 1) utformades efter de kvalitetsegenskaper som, enligt Lumsden (1998), är betydelsefulla inom transportbranschen (se 2.3.1) Dessa kvalitetsegenskaper användes för att intervjumallen skulle täcka de aspekter som skulle kunna tänkas vara viktiga. Utöver kvalitetsegenskaperna valde vi att lägga till egenskapen miljö. Bakgrund till detta val var dels för att det på senare år blivit alltmer uppmärksammat att ta hänsyn till miljön och dels då det vid samtal med fallföretaget framkom att miljöaspekten är viktig att ta i beaktelse för att skapa kundvärde.



Intervjumallen utformades med dels öppna frågor och dels slutna frågor med givna svarsalternativ. Svaren i den slutna delen kategoriserades utifrån en ordinalskala. Denna typ av skala gör det möjligt att ordna kategorierna i förhållande till varandra. Den säger dock inget om hur stort avståndet är mellan skalvärdena, utan bara att de bildar en ordning (Sörqvist, 2000). Vid valet av antalet svarsalternativ i den slutna delen av intervjun valde vi fem alternativ utifrån Wärneryd et als (1990) resonemang om att det är svårt att differentiera mellan mycket mer än fem alternativ och den ökade spridningen man erhåller genom fler alternativ endast är ett resultat av slumpen. Efter att utarbetat ett första utkast av intervjumall till kunderna lät vi Kenth Lumsden, professor i logistik och transport vid Chalmers i Göteborg, granska frågorna för att säkerställa att vi täckt betydelsefulla egenskaper vid transportkvalitet. Med hjälp av ovanstående persons rekommendationer skapade vi den slutliga intervjumallen för kundintervjuerna.

Vi valde att dela in intervjuerna i en öppen och en slutna del. Den öppna delen av intervjun innebar att respondenten mer spontant och öppet kunde argumentera fram till hur betydelsefulla egenskaperna i samarbetet med fallföretaget är. Tanken var att inledningsvis använda öppna frågor för att få en mer uttömmande diskussion med respondenten och på så sätt få en bredare syn på vad kunden anser vara betydelsefullt i samarbetet med fallföretaget. Vad gäller den slutna delen handlade det om att ta fram hur betydelsefulla kvalitetsegenskaperna är och respondenten ombads att gradera de olika kvalitetsegenskaperna efter en skala. Alla respondenter på kundföretagen fick en intervjumall framför sig och de ombads att gradera kvalitetsegenskaperna utifrån en skala från mindre betydelsefull till extremt betydelsefull (se bilaga 1). Därefter ställdes öppna frågor av varför/varför inte karaktär för att finna svar på varför vissa egenskaper var mer betydelsefulla än andra. Slutligen frågades respondenten om vad som skulle kunna förbättras i samarbetet med fallföretaget. Ovanstående gjordes för att säkerställa att alla viktiga områden täckts.

3.5.1.2 Intervjuer fallföretaget

För att kunna kartlägga hur kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande hos fallföretaget krävdes det att personliga intervjuer genomfördes. Vi valde att genomföra intervjuer med öppna frågor för att skapa en diskussion med respondenten och på så vis kunna få fram dold information om hur ekonomistyrningen är utformad och hur den används. Med dold information menar vi sådan information som respondenten inte tydligt kan uttala sig om. Den dolda informationen får vi vidare fram genom att tolka respondentens utsagor. Genom att använda öppna frågeställningar erhålls en personlig närhet till respondenten som vidare gör det enklare att tolka respondentens utsagor. Under intervjuens gång kunde vi även förklara svårdefinierade begrepp.

Vi arbetade efter en intervjumall (bilaga 2) med breda frågeområden med särskilt förberedda följdfrågor och stödfrågor för att säkerställa att täcka väsentliga aspekter. Följdfrågorna och stödfrågorna ställdes efter att respondenterna svarat spontant på de breda frågorna. Innehållet i intervjumallen utarbetades dels utifrån de tre styrmedelsslagen; formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning och dels utifrån de för uppsatsen angivna kvalitetsegenskaperna.



3.5.2 Sekundärdata

Sekundärdata är redan insamlad information som samlats in av andra personer i annat syfte. Vid insamlingen av sekundärdata är det viktigt att relevant information för uppsatsen söks (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Informationssökning har skett på Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Bibliotekskatalogerna GUNDA samt Libris har använts för att finna lämplig litteratur. Genom databasen Business Source Premier har vi funnit de artiklar vi använt oss av. De sökord som mest frekvent har använts är: Customer value, customer satisfaction, service quality, management control systems och accounting. Med hjälp av dessa sekundärdata är den teoretiska referensramen i kapitel två uppbyggd. Vi har även använt Internet i viss utsträckning för att erhålla viss bakgrundsinformation till intervjuobjekten.

3.6 Empirisammanställning

Intervjuerna spelades efter medgivande från respondenterna in på band, vilka senare skrevs ner ordagrant. Därefter analyserades den information som framkommit under intervjuernas gång för att kunna få fram den, för uppsatsen, väsentliga informationen. Resultaten från intervjuerna med kundföretagen sammanställdes och rangordnades i en tabell för att kunna urskilja vilka kvalitetsegenskaper som är mest betydelsefulla för kunden. Dessa data framställs i uppsatsens resultatkapitel. Resultatet som framkom under intervjuerna med fallföretaget sammanställdes även de i en tabell för att kunna urskilja hur kvalitetsegenskaperna tog sig uttryck i ekonomistyrningen. Även denna del framställs i resultatkapitlet.

3.7 Uppsatsens tillförlitlighet

Frågor angående validitet och reliabilitet är av stor betydelse vid forskning. Validitet och reliabilitet är det fundamentala i en forskning och är en strävan för alla forskare att kunna uppnå (Merriam, 1994).

3.7.1 Validitet

Validitet handlar om huruvida mätmetoden verkligen mäter den egenskap som den är avsedd att mäta. I denna uppsats handlar det om frågornas utformning. Det är dock oerhört svårt att formulera frågor på ett sådant sätt att man med säkerhet kan säga att mätningarna är valida. Det finns ofta inget klart kriterium på vad som är rätt och fel när det gäller att ställa en fråga. Det är viktigt att intervjufrågorna är väl formulerade och ställda så att frågornas syfte på bästa sätt kan uppnås. Mätmetodens validitet kan, enligt Lekvall & Wahlbin (2001), bedömas på fem olika sätt: direkt upplevd validitet, begreppsvaliditet, predikativ validitet, samtidig validitet och innehållsvaliditet. De metoder som kan vara tillämpliga för att säkerställa en hög validitet för vår uppsats är: direkt upplevd validitet och innehållsvaliditet. Direkt upplevd validitet innebär att man låter ett antal insiktsfulla personer granska frågeformuläret som vidare bedömer om frågorna är relevanta eller inte. Om de anser att frågorna är relevanta med hänsyn till studiens syfte är det rimligt att tro att den har ett visst mått av validitet. Lekvall och Wahlbin (2001) menar att man med en kritisk inställning kan komma ganska långt med denna metod. Innehållsvaliditet innebär att man granskar hur väl innehållet i en fråga överlappar innehållet i den teoretiska variabel som man vill mäta. Undersökaren läser på om vilka variabler som finns i teorin och vad som kännetecknar dem. Utifrån detta



formuleras vidare frågor på ett sådant sätt att frågornas innehåll täcker det teorin säger om de olika variablerna (Söderlund, 2005). Den direkta validiteten har i föreliggande uppsats säkerställts genom att Lumsden har granskat vårt frågeunderlag. Innehållsvaliditeten har säkrats genom att vi vid utformningen av intervjufrågorna var noga med att finna bakomliggande modeller i teorin för att säkra att väsentliga områden täcktes. Genom att tillämpa ovan nämnda metoder för att stärka validiteten anser vi att intervjumallarna har god validitet. För att vidare stärka validiteten valde vi att i intervjuens inledning redogöra för uppsatsens syfte samt att ge samtliga respondenter en enhetlig introduktion.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabiliteten är den andra aspekten på säkerheten i en mätning och har att göra med mätmetodens förmåga att motstå slumpinflytanden i intervjusituationen. Om två undersökningar med samma syfte och samma metod genomförs och ger samma resultat har undersökningen hög reliabilitet. En låg reliabilitet kan orsakas av ett flertal olika faktorer. Några exempel kan vara skillnader i egenskaper hos respondenten såsom stress och motivation eller situationsbundna faktorer såsom kontakten med intervjuaren och omgivningen. En låg reliabilitet kan även påverkas av variationer i sättet att fråga mellan olika intervjuare samt oklarheter eller svårigheter i frågeunderlaget som kan ge utrymme för skilda tolkningar från respondenterna. Genom att ha klara, otvetydiga frågor ökas sannolikheten att få en reliabel uppsats (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Under genomförandet av intervjuerna har vi varit medvetna om intervjuarens betydelse och har i möjligaste mån försökt vara objektiva och neutrala vid frågeställningarna. För att stärka reliabiliteten vad gäller oklarheter och svårigheter i frågeunderlaget har vi innan intervjuerna beskrivit och förklarat innebörden av de begrepp vi använt så att alla respondenter fått samma bakgrundsinformation. Detta gav enligt oss en ökad möjlighet till att respondenterna uppfattade frågorna på samma sätt. Vi har även spelat in intervjuerna på band vid varje tillfälle. Genom att spela in intervjuerna har det gett oss möjlighet att lyssna på intervjuerna flera gånger för att därigenom försäkra oss om att vi uppfattat respondenten på ett korrekt sätt. Uppsatsens reliabilitet stärks även genom att vi så detaljerat som möjligt har beskrivit tillvägagångssättet i uppsatsen.

3.7.3 Källanvändning

Hänvisning till de källor som används i uppsatsen sker löpande i texten enligt Harvard-metoden. Då vi samlade in den litteratur vi ansåg ha relevans för uppsatsen var vi noga med att inte samla in för gammal litteratur, detta då vårt valda område är tämligen utforskat och vi därmed i huvudsak sökte litteratur med förankring i aktuella och nyligen genomförda forskningar. Vi har även så långt det är möjligt valt att använda oss av grundkällan för information då vi bedömer att det annars finns risk för att författares egna åsikter påverkar. Vi använde oss även utav vetenskapliga artiklar, vilka vi anser i allra högsta grad är tillförlitliga. Dock valde vi även här att inte använda för gamla artiklar samt att försöka använda grundkällan. Av ovanstående anledningar anser vi att litteraturen vi använt oss av är tillförlitlig.

– Kapitel 4 Vår undersökningsmodell –

*I kapitlet redogörs för vald undersökningsmodell för föreliggande uppsats.
Undersökningsmodellen används för att sammankoppla och förklara de
begrepp som används i uppsatsen.*

4.1 Vår undersökningsmodell

Med utgångspunkt i vårt problemområde och syfte har vi valt att utveckla en undersökningsmodell. Undersökningsmodellen (se figur 4.1 nedan) används för att förklara och koppla samman de begrepp som används i uppsatsen. Med undersökningsmodellen vill vi skapa en förståelse för läsaren för hur vi kommer att sammankoppla uppsatsens olika begrepp.



Figur 4.1 Vår undersökningsmodell
Källa: Egen

Föreliggande uppsats har sin utgångspunkt i kundvärdeskapande egenskaper. Enligt Flint et al (2005) skapas kundvärde genom de egenskaper kunder värdesätter. De egenskaper vi i vår uppsats sammankopplar med kundvärdeskapande egenskaper är de kvalitetsegenskaper Lumsden (1998) framhåller som betydande för transportbranschen (se 2.3.1) samt egenskapen miljö (se 2.3.2). Därmed är det hur dessa kvalitetsegenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande som föreliggande uppsats kommer att avse.

Vid identifieringen av hur de kundvärdeskapande kvalitetsegenskaperna kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande utgick vi huvudsakligen från de definitioner Lind (1996) använder för att operationalisera begreppen. För att förstå uppsatsens resultat är det betydelsefullt att klargöra uppsatsens syn på de centrala begreppen avseende utformning, användning och agerande.

Utformningen av ekonomistyrningen handlar om hur ekonomistyrningen är utformad för att kunna påverka organisationen i en viss riktning (Lind, 1996). En vanligen förekommande operationalisering av begreppet ekonomistyrningens utformning är att betrakta dimensionerna objekt, mått och tid som Lind (1996) använder. Användning av ekonomistyrning avser i huvudsak hur ekonomistyrningen används för att; rikta uppmärksamhet, ansvarsstyrning samt för att utgöra underlag för beslutsfattandet. Linds (1996) syn på ekonomistyrning utgår huvudsakligen från ett redovisningsorienterat perspektiv med fokus på formella styrmedel medan vi i vår uppsats har en vidare syn på



ekonomistyrningen genom att även se till organisationsstruktur och den mindre formaliserade styrningen. Med vår vidare syn på ekonomistyrningen får vi dock ingen ledning av litteraturen med avseende på utformning och användning gällande de styrmedel som ryms i den mindre formaliserade styrningen. Därmed har vi valt att utforma variabeln agerande som ett ytterliggare sätt som de kundvärdeskapande egenskaperna kan komma till uttryck i ekonomistyrningen. Med agerande avser vi hur individerna i organisationen agerar, handlar och uppträder.

I föreliggande uppsats bygger identifiering, av hur kvalitetsegenskaperna kommer till uttryck i ekonomistyrningen genom utformning, användning eller agerande, på tolkning av fallföretagets respondenters utsagor och påståenden om kvalitetsegenskaperna kommer till uttryck i något eller några av styrmedlen.

För att vi ska finna att respektive kvalitetsegenskap verkligen kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning eller agerande förutsätts det att egenskapen kommer till uttryck i något eller några av styrmedlen till följd av en uttalad avsikt från ledningen att påverka och styra organisationen och dess medlemmar i en avsedd riktning. Samt att egenskapen måste komma till uttryck i ekonomistyrningen med avseende på att skapa värde för kunden. Vidare förutsätter en identifiering av att kvalitetsegenskaperna kommer till uttryck i ekonomistyrningen att den är planerad med avsikt att styra organisationen och dess medlemmar mot ekonomiska mål.



– Kapitel 5 Resultat av empirisk undersökning –

Detta kapitel inleds med en presentation av vad som framkommit under intervjuerna hos fallföretagets kunder. Därefter presenteras en beskrivning av fallföretaget. Slutligen presenteras vad som framkommit under intervjuerna hos fallföretaget.

5.1 Resultat kundföretag

Nedanstående text bygger på intervjuer med fem av fallföretagets tjugofem mest betydelsefulla kunder.

I avsnittet presenteras utfallet av genomförda intervjuer med fallföretagets kunder. Inledningsvis presenteras det totala utfallet i en tabell med de rangordnade kvalitetsegenskaperna. Vidare kommer resultaten att presenteras i den löpande texten enligt denna rangordning.

5.1.1 Total rangordning utifrån egenskapernas betydelse

n=5	Medelvärde ¹	Kategori	Teoretisk skala		Faktiskt skala	
			Min	Max	Min	Max
Säkerhet	4,6	K	1	5	4	5
Disciplin	4,4	K	1	5	4	5
Professionalism	4,0	S	1	5	4	4
Tillgänglighet	3,8	S	1	5	3	4
Frekvens	3,6	K	1	5	3	4
Transporttid	3,4	K	1	5	2	4
Ansvar	3,4	S	1	5	3	4
Miljö	3,4	M	1	5	3	4
Flexibilitet	3,0	S	1	5	2	4
Profil	2,4	S	1	5	1	4
Marknadstäckning	2,0	K	1	5	2	2
Kringtjänster	1,8	S	1	5	1	3

Tabell 5.1 Sammanställning av resultat – Kundföretag

Kategori

K= Kärn kvalitet

S= Skalkvalitet

M= Miljö

Skala

1= mindre betydelsefull

2= ganska betydelsefull

3= betydelsefull

4= mycket betydelsefull

5= extremt betydelsefull

¹ Medelvärde används i uppsatsen för att kunna rangordna egenskaperna och därmed få ett samlat intryck.



Tabell 5.1 visar det samlade resultatet av respondenternas svar angående hur betydelsefulla kvalitetsegenskaper anses vara. I tabellen har egenskaperna rangordnats efter hur betydelsefulla de är. Utfallet i tabellen visar att generellt sett så är många av faktorerna graderade relativt högt av respondenterna. Då frågorna i intervjumallen grundades på kvalitetsegenskaper som anses vara betydelsefulla inom transportbranschen kan det ses som ganska väntat att utfallet blev sådant. Nedan följer vår redogörelse av det framkomna resultatet.

Kvalitetsegenskaperna *säkerhet*, *disciplin* och *professionalism* visade sig vara de egenskaper som respondenterna ansåg vara de mest betydelsefulla i vår undersökning. Svaren på hur betydelsefulla dessa egenskaper var varierade mellan att vara mycket betydelsefulla till att vara extremt betydelsefulla.

Anledningen till att respondenterna ansåg att egenskapen *säkerhet* är väldigt betydelsefull är för att det är viktigt för respondenterna att kvaliteten på godset är lika hög när det anländer till kunden som när det lastades. Detta eftersom det är den kvalitet som produkterna har när de anländer till kundens kund som bedöms och inte den kvalitet produkterna hade när de lämnade produktionen.

Det framkom även från samtliga respondenter att egenskapen *disciplin* är väldigt betydelsefull. Detta eftersom respondenterna arbetar mycket med att minska sin lagerhållning, vilket ställer höga krav på leveransprecisionen och att transportföretaget håller vad som har utlovats. Respondenterna menar att en hög disciplin hos transportföretaget medför minskat behov av säkerhetslager och att lagervolymer i allmänhet kan reduceras. En av respondenterna menar att:

”För oss är leveransprecisionen viktigt eftersom våra återförsäljare har små lagerutrymmen och det skulle vara förödande för dem om deras produkt tog slut och kunden inte kan handla av dem. Då får ju kunden gå till någon av konkurrenterna.”

Även egenskapen *professionalism* anses av respondenterna vara väldigt betydelsefull. Samtliga respondenter lyfter fram professionalism som en mycket betydelsefull egenskap. Respondenterna menar att i ett professionellt samarbete så betyder en tillförlitlig kontakt mycket. De menar att det är mycket betydelsefullt att professionalism genomsyrar alla personer på det transportföretaget som används och att de har en bra inställning och ett trevligt bemötande. Missköter en person på företaget förtroendet så raserar hela kontakten. Respondenterna menar även att en viktig del i ett professionellt uppträdande är ut mot kund, vilket innebär att chaufförerna som är i kontakt med kunderna är medvetna om att de representerar både transportföretaget och dem som kunder. Därmed blir det viktigt att de uppträder på ett sådant sätt som respondenternas kunder förväntar sig.

Tillgänglighet, *frekvens*, *transporttid*, *ansvar*, *miljö* samt *flexibilitet* visade sig vara kvalitetsegenskaper som hamnade i mitten av rangordningen över hur betydelsefulla egenskaperna ansågs vara. Medelvärde av egenskaperna ligger mellan betydelsefull till mycket betydelsefull.

Resultatet visar att *tillgängligheten* från transportföretaget är en egenskap vars medelvärde ligger mellan betydelsefull och mycket betydelsefull. Respondenterna menar att det är viktigt att kunna nå transportföretaget när behov uppstår samt att de



personer som kontaktas har bra kunskap och kan ge snabba svar på frågor. Det kan röra sig om att lämna snabba besked om var transportfordonen befinner sig. En av respondenterna beskrev betydelsen av tillgänglighet genom att säga:

”För oss är tillgängligheten viktig eftersom vår planering av ut- och in transporter är beroende av information från transportföretaget. För vår planering är det viktigt att vi kan få snabba svar, annars kan vi och vår kund få stå och vänta, vilket kostar pengar.”

Respondenterna menar att tillgänglighet är betydelsefullt eftersom om transportföretaget inte kan ge kunden ett snabbt svar skapas missnöje, men å andra sidan blir det en positiv effekt om de snabbt och tydligt kan tala om för kunden var lasten är och när den väntas anlända. Respondenterna menar vidare att det är viktigt att de har en och samma kontaktperson vilket innebär att den kontaktpersonen har bra kunskap om deras behov och önskemål. Detta för att underlätta och effektivisera kontaktsituationen.

Respondenterna visade sig ha en relativt samlad bild över egenskapen *frekvens* där svaren varierade mellan att vara betydelsefull till mycket betydelsefull. Det visade sig dock att respondenterna trots detta inte betraktar frekvens som en avgörande egenskap. Detta grundade respondenterna huvudsakligen på att de främst beställer sina transporter löpande och utnyttjar linjetrafik² i mindre utsträckning. De menar även att de vid nödsituationer kan anlita andra transportföretag. De situationer där respondenterna framför att frekventa avgångar är betydelsefullt är då deras kunder har små lager och gör många och mindre beställningar. Här får frekvensen en större betydelse.

Vid egenskapen *transporttid* varierade svaren mellan att vara ganska betydelsefull till att vara mycket betydelsefull. Variationen i svaren kan huvudsakligen förklaras av att de olika respondenterna har olika behov med avseende på transporttid. Anledningen till att vissa av respondenterna ansåg att korta transporttider är mycket betydelsefullt var av främst två orsaker, kapitalbindning och känslig produkt. Respondenterna menar att genom att anlita transportbolag med korta transporttider kan de minska sina säkerhetslager eftersom de snabbt kan fylla på dem. På så sätt kan de reducera det kapital som binds i lagerhållningen. De respondenter vars produkter är känsliga för yttre påverkan menar även de att kort transporttid är mycket betydelsefullt. Detta eftersom den optimala förvaringen av produkten inte förekommer på lastbilarna och de därmed snabbt vill ha ”hem” produkten för att kunna förvara den mer lämpligt. De respondenter som ansåg att transporttiden istället var ganska betydelsefull menade att deras produkt inte påverkades under transporten och att egenskapen därmed klassades som ganska betydelsefull.

Undersökningen visade att egenskapen *ansvar* anses vara betydelsefull. Respondenterna menar att det är viktigt att ha ett ömsesidigt förtroende där transportföretaget tar ett ansvar för leveransen och godset. Med det menar de både det ansvar som via transportlagar reglerar vem som ansvarar för godset under transport, men även att transportföretaget uppträder ansvarsfullt. Respondenterna menade att det är betydelsefullt att transportföretaget tar på sig ansvar för deras gods och tänker på att transportföretaget i många fall fungerar som deras ansikte utåt kund. Därför menade

² Yrkesmässig trafik för regelbundna transporter av gods på en viss vägsträcka eller mellan bestämda destinationer (www.ne.se).



respondenterna att förutom ansvar för godset och leveransen är även ett ansvarsfullt uppträdande ut mot kund betydelsefullt.

Miljö visade sig vara en egenskap vars medelvärde ligger mellan betydelsefull och mycket betydelsefull. Respondenterna själva ställer idag inte några direkta miljökrav på transportföretag, men de tror att miljökrav i framtiden kommer bli allt mer betydelsefullt. De krav som idag ställs på miljö kommer oftast från respondenternas kunder. Oftast har respondenternas kunder sina krav och då ställs det krav på att hela varukedjan är miljöanpassad, vilket gör att även transportbolagen kommer in i bilden då de är en del i kedjan. Respondenterna menar att i framtiden kommer säkert alla kunder kräva att hela kedjan är miljöanpassad och då kommer miljö som egenskap att öka i betydelse. Det var huvudsakligen krav från respondenternas kunder som var orsaken till att respondenterna ansåg miljö vara en betydelsefull egenskap.

Flexibilitet visade sig vara en egenskap vars medelvärde hamnade på betydelsefull. Svaren rörande egenskapen flexibilitet varierade dock mellan ganska betydelsefull och mycket betydelsefull, vilket visade sig ha sin grund i hur många olika transportföretag respondenterna använder sig av. För de kunder som använder sig av få transportföretag var flexibilitet viktigt. Respondenterna menade även att det anlåtande transportföretagets flexibilitet är mycket betydelsefullt då behovet av transporter varierar mellan låg och hög säsong. Men för de kunder som använde sig av flera transportföretag visade sig flexibiliteten vara mindre viktig eftersom de vid variationer i behov kan välja att använda sig utav ett av de andra transportföretagen de arbetar med.

Profil, marknadstäckning och kringtjänster visade sig vara de kvalitetsegenskaper som respondenterna ansåg vara minst betydelsefulla av egenskaperna. Svaren varierade dock väldigt mycket för egenskaperna.

Egenskapen *profil* visade sig vara en egenskap vars medelvärde ligger mellan ganska betydelsefull och betydelsefull. Svaren varierade dock väldigt mycket för egenskapen då någon respondent ansåg egenskapen vara mindre betydelsefull medan en annan respondent bedömde profil vara en mycket betydelsefull egenskap. Respondenterna framhöll dock att betydelsen av andra transportmedel inte var betydelsefullt då de anlåtade fallföretaget på grund av behov av lastbilstransport. Majoriteten av respondenterna framhöll dock att vid utförandet av en transport var exempelvis bra teknisk utrustning viktigt, detta eftersom de har känsliga produkter som kräver särskilda förhållanden. Men jämfört med de andra egenskaperna var detta ingen egenskap som värdesattes högt av respondenterna.

Av samtliga respondenter framkom det att egenskapen *marknadstäckning* inte är en speciellt betydelsefull egenskap. Men det framkom att marknadstäckningen på just de marknader transportföretaget arbetar på där är täckningen mycket betydelsefull. Samtliga respondenter svarade att egenskapen marknadstäckning var ganska betydelsefull. Anledningen till detta var att respondenterna menade att det kommer sig naturligt vid val av transportör att just den transportör som väljs har en god täckning på den avsedda markanden. För respondenterna är det därav mer betydelsefullt att de är bra på och har god kännedom om de marknader de täcker än att de täcker många olika marknader.

Det låga medelvärdet för *kringtjänster* kan i huvudsak förklaras av att respondenterna inte finner att de har något behov av kringtjänster vid valet av transportföretag. Det framkom dock av undersökningen att vissa av kunderna har utnyttjat några av transportföretagens kringtjänster i form av tillfällig lagerhållning i lastbilar och uthyrning av personal, men att de ändå inte såg det som någon betydelsefull egenskap.

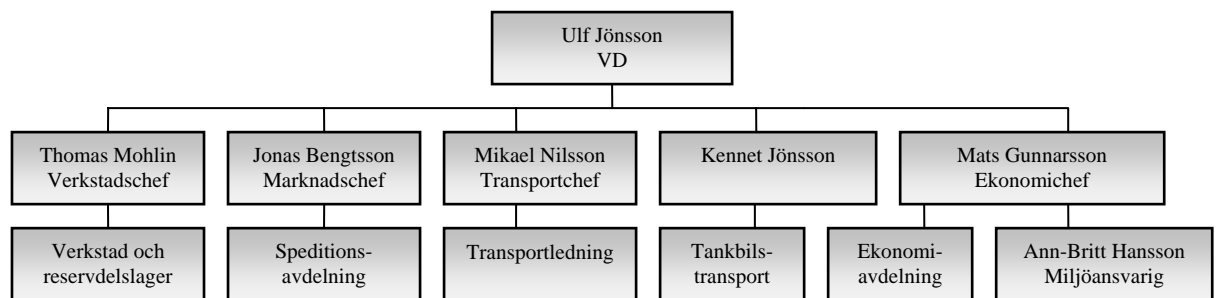
5.2 Fallföretaget

Nedanstående företagsbeskrivning bygger på intervjuer med marknadschef Jonas Bengtsson och ekonomichef Mats Gunnarsson på Börje Jönsson Åkeri, internt företagsmaterial samt extern data från företagets hemsida, www.bjtrucks.com.

Börje Jönsson Åkeri AB tillhandahåller inrikes och utrikes transporter, tankbilstransporter, termotransporter, distribution samt lagring med visionen som riktar fokus på vilka normer och värderingar företaget arbetar efter:

"Välbehållet gods i rätt tid på rätt plats med minsta möjliga besvär för kunden"

Företaget bedriver distribution i egen regi via huvudkontoret i Helsingborg samt via de strategiskt placerade kontoren och terminalerna i Göteborg, Karlstad, Stockholm, Karlsborg, Travemünde och Verona. Man har även ett helägt dotterbolag, Börje Jönsson Sped. GmbH, vilket är beläget i Hamburg. Börje Jönssons Åkeri grundades 1954 av Börje Jönsson. Idag, 52 år senare, sitter Ulf Jönsson, son till Börje, som VD för företaget som 2004 omsatte cirka 400 miljoner kronor, hade cirka 350 anställda och förfogade över cirka 200 fordon. Företagets organisationsstruktur är decentraliserad och platt.



Figur 5.1 Fallföretagets organisationsschema

Källa: Informationsmaterial Börje Jönsson Åkeri

Kvalitet för kunden har ända sedan starten varit Börje Jönsson Åkeris ledstjärna; kvalitet och fullt ansvar för leveransen gentemot kunden är nyckelorden. Börje Jönsson insåg redan från början att kunden har stor fördel av att ha direktkontakt med den som sköter transporten och företaget blev därmed det första som utförde transporter utan förmedlande mellanhänder.

Företagets grundidé bygger på att en transport går genom minimalt antal mellanhänder samt att en kunds samliga uppdrag hanteras av en och samma person. Majoriteten av företagets cirka 300 kunder består av svenska kunder, men de huvudsakliga transportererna sker till och från västra Europa. Cirka 70 procent av transportererna går till utlandet medan 30 procent är inrikestransporter. Börje Jönssons mål var att uppnå den



nödvändiga storleken av verksamheten för att kunna tillgodose kundernas önskemål. Att ligga långt framme gällande teknik, utrustning och personalens kunskaper är något som har spelat och fortfarande spelar en viktig roll.

Miljöarbetet på Börje Jönsson Åkeri utgår ifrån de krav som företagets kunder ställer, samt att företaget har som ambition att tänka på miljön. Detta innebär att de arbetar med miljöledningssystem enligt ISO 14001. Ambitionen och inriktningen med miljöarbetet uttalas genom miljöpolicy och miljömål. Börje Jönsson Åkeri AB vill med miljöpolicy uttala deras inriktning och ambition inom miljöområdet till interna och externa intressenter.

5.2.1 Resultat fallföretaget

Nedanstående text bygger på intervjuer med marknadschef Jonas Bengtsson och ekonomichef Mats Gunnarsson på Börje Jönsson Åkeri.

I avsnittet presenteras utfallet av genomförda intervjuer med fallföretaget. I tabellen redogör vi för om kvalitetsegenskaperna kommer till uttryck i ekonomistyrningen samt på vilket sätt och i vilka styrmedel detta sker. Resultaten kommer vidare att presenteras i den löpande texten.

Kommer till uttryck i:					
	Utformning	Användning	Agerande	Styrmedelsslag	Styrmedel
Säkerhet	—	X	X	Mfs	Lä
Disciplin	X	X	X	Os, Mfs	Of, Fk
Professionalism	—	—	—	—	—
Tillgänglighet	—	—	—	—	—
Frekvens	—	—	—	—	—
Transporttid	—	—	—	—	—
Ansvar	—	—	—	—	—
Miljö	—	—	—	—	—
Flexibilitet	—	—	—	—	—
Profil	—	—	—	—	—
Marknadstäckning	—	—	—	—	—
Kringtjänster	—	—	—	—	—

Tabell 5.2 Sammanställning av resultat – Fallföretaget

Teckenförklaring

— = Nej
X = Ja

Styrmedelsslag

Fs = Formaliserad styrning
Os = Organisationsstruktur
Mfs = Mindre formaliserad styrning

Styrmedel

Fk = Företagskultur
Of = Organisationsform
Lä = Lärande

Tabell 5.2 redovisar fallföretagets svar om kvalitetsegenskaperna kommer till uttryck i fallföretagets ekonomistyrning. Tabellen visar vidare hur egenskaperna kommer till uttryck samt var i ekonomistyrningen egenskaperna kommer till uttryck. I den löpande texten kommer egenskaperna behandlas i samma ordning som de presenteras i tabellen.



Hos fallföretaget har vi identifierat att kvalitetsegenskaperna; säkerhet och disciplin kommer till uttryck i företagets ekonomistyrning. Samt att de resterande kvalitetsegenskaperna inte kommer till uttryck i företagets ekonomistyrning.

Kvalitetsegenskapen *säkerhet* kommer till uttryck i företagets ekonomistyrning på två sätt, men med olika fokus. Säkerhet kommer till uttryck i ekonomistyrningen genom formell styrning, men här sker det inte med avseende på kunden. I detta fall kommer säkerhet till uttryck i företagets årliga resultaträkning genom kostnader för svinn och skadat gods, vilket används för att utvärdera säkerheten i företaget genom att jämföra förändringar i kostnadsposter mot tidigare års kostnader. Med avseende på kunden kommer säkerhet till uttryck i ekonomistyrningen i den mindre formaliserade styrningen genom att företaget använder lärande i organisationen för att påverka personalen att agera på ett önskat sätt. Lärande som styrmedel används för att via utbildningar och kompetensutveckling hålla personalen uppdaterad och utbildad med avseende på hur olika typer av gods ska hanteras och lastas för att på så sätt säkerställa att godset inte kommer till skada eller försvinner. Genom att använda utbildningar och samtidigt agera på ett säkerhetsorienterat sätt avser man påverka personalen att öka säkerheten för kundens gods och därigenom minska kostnader som uppstår vid skador och svinn.

Kvalitetsegenskapen *disciplin* kommer till uttryck i både organisationsstruktur och den mindre formaliserade styrningen med avseende på kunden. I organisationsstruktur kommer disciplin till uttryck genom företagets styrning mot en kundorienterad organisationsform. Företagets organisationsform är utformad och anpassad med avsikt att öka företagets möjligheter att säkerställa disciplinen genom att ansvar och beslutsrätt är fördelat långt ned i organisationen. Organisationsformen används således som ett medel att fördela och styra ansvar i organisationen. Genom en tydlig ansvarsfördelning avser man att öka de anställdas ansvarsområden och därigenom hålla nere antalet anställda, men även att förbättra förutsättningarna för att hålla vad man lovar ut mot kund genom att få personer är inblandade i respektive kundkontakt. Detta medför dels att det inte blir missförstånd över vad som lovats och dels blir det den kundansvarige som blir ansvarig att det som lovats blir uppfyllt. På grund av organisationsformen behövs inte heller någon formaliserad uppföljning. Detta förklaras av Jonas Bengtsson som menar att:

"Missköter vi oss i vår relation till kunden så kommer det genast en reaktion från kunden och på så sätt får vi direkt reda på vad vi är bra på och vad vi är mindre bra på i företaget"

Disciplin kommer även till uttryck i företagets mindre formaliserade styrning genom företagskulturen. Företagskulturen kommer till uttryck i företaget genom agerande efter de kundorienterade normer och värderingar som genomsyrar företaget. Detta sker med avsikt att påverka och rikta fokus mot ett önskvärt agerande med avseende på att förbättra disciplinen. Dessa kundorienterade normer och värderingar är något man i företaget, via agerandet, strävar efter och ska genomsyra hela organisationen. På så sätt avser man att via företagskulturen skapa en medvetenhet hos personalen där betydelsen av disciplin framkommer tydligt. Avsikten med att egenskapen disciplin kommer till uttryck i organisationsform och företagskultur är huvudsakligen för att minska "onödiga" personalkostnader samt kostnader i form av förseningsavgifter då transporter inte håller utsatta tider. Men även för att öka möjligheten att erbjuda kunden en bättre tjänst.



Kvalitetsegenskapen *professionalism* kommer inte till uttryck i företagets ekonomistyrning. Respondenterna framhåller förvisso betydelsen av professionalism och att det är en viktig del i verksamheten att agera professionellt. Men i detta avseende framkommer det ingen tydlig styrning eller avsikt att aktivt påverka personalen med avseende på att agera professionellt. Respondenterna menar att professionalism är viktigt, men det är inget som kommer till uttryck i ekonomistyrningen.

Kvalitetsegenskapen *tillgänglighet* kommer inte heller till uttryck i företagets ekonomistyrning. På företaget framkommer det att god tillgänglighet är viktigt och för att vara tillgängliga har vissa anställda jourtelefon och det finns GPS-utrustning i lastbilarna. Men det är ingen egenskap som kommer till uttryck i ekonomistyrningen.

Kvalitetsegenskapen *frekvens* kommer inte till uttryck i företagets ekonomistyrning. Anledningen till detta är att företaget inte använder sig av linjetrafik i någon vidare utsträckning då transporttjänster löpande beställs av kunden efter dennes behov. Företaget anser sig således sakna behov av styrning efter denna egenskap.

Av undersökningen framgår att kvalitetsegenskapen *transporttid* kommer till uttryck i företagets ekonomistyrning. Men en viktig anmärkning är dock att transporttid inte kommer till uttryck med avseende på kunden utan den förekommer av internt riktade intressen. Transporttid kommer till uttryck genom de formella styrmedlen. Detta sker genom de transportkalkyler företaget upprättar för kostnadsberäkning av transporter och i dessa kalkyler utgör den tid transporten tar en av kostnadsposterna. Transportkalkylerna utgör underlag för prissättning och används därigenom som beslutsunderlag för prissättning.

Kvalitetsegenskapen *ansvar* kommer inte till uttryck i företagets ekonomistyrning. Detta förklaras av företaget genom att ansvar, enligt definitionen för egenskapen ansvar, för kundens gods regleras via lagstiftning. Därmed anser de att det inte finns något behov av att egenskapen ansvar ska komma till uttryck i företagets ekonomistyrning. Den styrning som kan relateras till ansvar berör ansvarsfull hantering av kundens gods, vilket kommer till uttryck under kvalitetsegenskapen säkerhet.

Egenskapen *miljö* kommer inte till uttryck i företagets ekonomistyrning. Företaget arbetar med egenskapen miljö för att förebygga och minska verksamhetens miljöpåverkan. Detta görs dels av rent miljömässiga skäl och dels för att det idag förekommer vissa kundkrav relaterade till miljöcertifieringar. Men det huvudsakliga skälet till att man arbetar med miljö är framförallt för att man anser att det kommer att ställas allt hårdare miljökrav i framtiden. Det finns dock ingen koppling mellan fallföretagets miljöarbete och dess ekonomistyrning.

Kvalitetsegenskapen *flexibilitet* kommer inte till uttryck i företagets ekonomistyrning i något avseende. Att vara flexibelt för fluktuationer i transportbehov och kunna lösa kundens problem är något de på företaget i och för sig anser vara betydelsefullt, men det är inget de styr efter.

Kvalitetsegenskapen *profil* kommer inte till uttryck i företagets ekonomistyrning. Anledningen till detta motiveras av att företaget endast erbjuder kunderna



lastbilstransporter. Därmed ser företaget inget behov av att styra med avseende på egenskapen profil. Företaget strävar förvisso efter att ha en hög kvalitet och modern teknisk utrustning i sina fordon, men det är ändå inget som kommer till uttryck i företagets ekonomistyrning.

Kvalitetsegenskapen *marknadstäckning* kommer till uttryck i ekonomistyrningens formella styrmedel, men inte med avseende på kunden. Företaget upprättar lönsamhetskalkyler med avseende på utvalda marknader, vilket görs för att kunna planera och styra mot vilka marknader företaget skall arbeta. Användningen sker med avseende på att bedöma lönsamheten på olika geografiska marknader. Lönsamhetskalkyler ligger därigenom till grund för beslutsfattande om vilka marknader företaget ska täcka. Lönsamhetsberäkning för olika marknader sker inte med avseende på kunden utan används för att företaget själva ska kunna bedöma om de klarar av att konkurrera på den berörda marknaden.

Kvalitetsegenskapen *kringtjänster* är inget som kommer till uttryck i företagets ekonomistyrning. Företaget erbjuder dock sina kunder vissa typer av kringtjänster i form av uthyrning av personal, hjälp vid lastning eller tillfällig lagerhantering av gods, men detta är inget som företaget aktivt arbetar med utan det är tillfälliga lösningar de kan erbjuda kunden. Därmed betraktas egenskapen kringtjänster som en sporadiskt förekommande aktivitet.



- Kapitel 6 Slutdiskussion -

I detta kapitel presenteras den slutsats som kan konstateras efter att ha genomfört uppsatsen. Vidare görs en diskussion av uppsatsens resultat och den framkomna slutsatsen. Även svagheter i uppsatsen och rekommendationer till framtida forskning presenteras i kapitlet.

6.1 Slutsats

För att uppfylla syftet med föreliggande uppsats avser vi att besvara den problemformulering uppsatsen bygger på, vilken är:

Hur kommer kundvärdeskapande egenskaper till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande?

Resultatet av vår uppsats visar att kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande i en mycket begränsad utsträckning.

Resultatet visar att den kundvärdeskapande egenskapen disciplin kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning och användning. Disciplin kommer till uttryck vid utformningen av organisationsformen, vilken är utformad med avsikt att förflytta ansvar och beslutsfattande närmre kunden. Vidare kommer disciplin till uttryck vid användningen av organisationsformen. Detta sker genom ansvarsstyrning då ansvarsstyrningen används för att styra och fördela ansvar till personalen genom att kundansvariga delegeras ansvar för olika kunder. Resultatet av vår uppsats visar även att egenskapen säkerhet kommer till uttryck i ekonomistyrningen genom lärande, men i detta avseende endast i användning. Lärande används för att utbilda och kompetensutveckla personalen med avseende på kvalitetsegenskapen säkerhet.

Vidare visar vår uppsats även att det är svårt och komplicerat att undersöka hur kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i den mindre formaliserade styrningen. Vid formella styrmedel och organisationsstruktur är kopplingen till utformning och användning mer påtaglig än vad den är vid den mindre formaliserade styrningen. Av denna orsak valde vi att utforma variabeln agerande som ett ytterliggare sätt som de kundvärdeskapande egenskaperna kan komma till uttryck på i ekonomistyrningen. Vid tillämpning av denna vidgade syn visade resultatet av vår uppsats att egenskaperna säkerhet och disciplin även kommer till uttryck i ekonomistyrningen genom agerande. Här kommer säkerhet till uttryck i form av lärande medan disciplin kommer till uttryck genom företagskulturen.

6.2 Avslutande diskussion

Av de kvalitetsegenskaper litteraturen lyfter fram framgår det att egenskaperna tidsprecision och flexibilitet anses vara mest betydelsefulla för kunden. Av vårt resultat vid kundföretagen visade det sig att det var kvalitetsegenskaperna säkerhet och disciplin som var de egenskaper som ansågs vara de två mest betydelsefulla. Därmed stödjer vårt



resultat delvis litteraturens bild. Med avseende på tidsprecision, vilken faller under egenskapen disciplin, visade det sig att vårt resultat överensstämde med litteraturen då disciplin rangordnades som nummer två av egenskaperna i resultatet. För egenskapen flexibilitet visade dock vår uppsats ett delvis annorlunda resultat. Litteraturen framhåller att flexibilitet tillhör de mest betydelsefulla egenskaperna medan rangordningen av egenskaperna i vår uppsats tyder på att flexibilitet betraktas som en av de mindre betydelsefulla egenskaperna för kunderna. Dock visar den faktiska skalan att svaren är varierande och att vissa respondenter menar att flexibilitet är en mycket betydelsefull egenskap medan andra menar att egenskapen endast är ganska betydelsefull, detta kan förklaras av att respondenterna är olika beroende av ett enskilt transportföretag. Detta då respondenter som använder ett mindre antal transportföretag menade att flexibiliteten var mycket betydelsefull medan de som använde ett större antal transportbolag menade att flexibiliteten endast var ganska betydelsefull. Resultatet av undersökningen i vår uppsats visar därmed att betydelsen av disciplin överensstämmer med litteraturen och är en egenskap som samtliga kunder anser vara mycket betydelsefull medan betydelsen av flexibilitet bara delvis överensstämmer. Dock visar vår uppsats, till skillnad från litteraturen, att egenskapen säkerhet är den kvalitetsegenskap som var mest betydelsefull då den fick högst medelvärde.

Rangordningen av hur betydelsefulla respondenterna anser att de olika kvalitetsegenskaperna är tyder på att det är egenskaperna som är nära knutna till det fysiska transportutförandet i sig som är mest betydelsefulla. De egenskaperna som utmärker sig i rangordningen, säkerhet och disciplin, är väldigt tydligt kopplade till kundens elementära transportbehov. Det vill säga att förflytta gods från A till B utan skador och vid rätt tid. Ser man till den nedre delen av rangordningen av egenskaperna finner man egenskaper som ligger utanför den fysiska transporten.

Det som visade sig av resultatet vid fallföretaget var att de egenskaper som kommer till uttryck i företagets ekonomistyrning med avseende på kunden gör det i de mer informella styrmedlen; organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Med vår vidgade syn på hur egenskaper kan komma till uttryck i ekonomistyrningen, där även agerande är ett sätt, visade det sig att det är de två för kunderna mest betydelsefulla egenskaperna; säkerhet och disciplin som kommer till uttryck i fallföretagets ekonomistyrning. Att det är just de egenskaper, som kunder anser vara mest betydelsefulla, som kommer till uttryck i ekonomistyrningen tyder på att företaget är medvetet om att det är dessa egenskaper som kunder anser vara extra betydelsefulla och riktar därmed större fokus mot dessa. Beträffande hur egenskaperna kommer till uttryck så kommer kvalitetsegenskapen disciplin till uttryck både i organisationsstruktur genom utformning av organisationsformen vilken används för ansvarsstyrning samt i den mindre formaliserade styrningen genom agerande av företagskulturen. Kvalitetsegenskapen säkerhet kommer till uttryck dels genom användning och dels genom agerande i styrmedlet lärande.

De två egenskaperna som kommer till uttryck i ekonomistyrningen med avseende på kunden gör det i de informella styrmedlen. Medan egenskaperna, transporttid, marknadstäckning och säkerhet, kommer till uttryck i den formella styrningen, men inte med avseende på att skapa kundvärde. Detta tyder på att det i den mindre formaliserade styrningen finns ett mer kundorienterat fokus medan de formella styrmedlen har ett mer finansiellt fokus. Att endast två av samtliga kvalitetsegenskaper kommer till uttryck i



ekonomistyrningen med avseende på kunden betyder dock inte att kvalitetsegenskaper är oviktiga för att skapa kundvärde utan det kan istället tyda på att egenskaperna kan komma till uttryck på andra sätt än i ekonomistyrningen.

Enligt oss kan det finnas flera faktorer som kan förklara resultatet som framkommit. Att de egenskaper som kommer till uttryck i ekonomistyrningen med avseende på kunden endast gör det i de informella styrmedlen kan förklaras av att det kan vara svårt att formalisera den abstrakta kunskapen kring kundvärdeskapande egenskaper man utvinner i relationen med kunden. Det kan även vara så att företag saknar behov av att formalisera styrningen då de samlar in information via andra kanaler. Av undersökningen framgår det att kunskapen om vad kunder anser vara betydelsefullt i huvudsak samlas in genom den löpande kontakten med kunderna. Detta tyder på att kundorienterade företag inte nödvändigtvis har behov av att formalisera styrningen med avseende på kunderna då de kundvärdeskapande egenskaperna kommer till uttryck på annat sätt. Uppsatsen visar att fallföretaget genom en nära relation till kunderna samlar in den information man anser sig behöva för att kunna styra företaget med hänsyn till dessa egenskaper. Detta visar dock inte att ekonomistyrningens formella styrmedel är oviktiga eller saknar relevans, men att det kan vara svårt att fånga de kundvärdeskapande egenskaperna genom dem.

Det kan även vara så att det inte finns någon större anledning till att konstruera några formella mätsystem för att fånga de kundvärdeskapande egenskaperna. Man skulle exempelvis kunna använda formella styrmedel för prestationsmätning och belöningsystem som grundar sig på de kundvärdeskapande egenskaperna, men uppsatsen tyder på att det inte finns något behov av att formalisera dessa egenskaper. Detta då inga av egenskaperna styrs genom de formella styrmedlen utan kunskap om vad kunderna värdesätter samlas in via den nära relationen med kunden. Det kan även vara så att en ökad formalisering av egenskaperna skulle kunna betyda en onödig ökning av kostnader och administrativt arbete, då företaget tycks sakna behov av ökad formell styrning av egenskaperna.

En annan orsak till att så få kvalitetsegenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningen kan förklaras av att det är svårt att relatera de kundvärdeskapande egenskaperna till ekonomistyrningen och det kan därmed vara svårt att avgränsa vad som tillhör ekonomistyrning och vad som innefattas av andra former av styrning. Uppsatsen tyder på att det speciellt vid styrmedlen i den mindre formaliserade styrningen kan vara svårt att avgränsa vad som tillhör ekonomistyrningen och vad som inte gör det. Exempelvis vid styrmedlet företagskultur är det speciellt svårt att fånga upp vad som verkligen relateras till ekonomistyrningen och vad som inte gör det, detta då bara vissa delar av företagskulturen ryms inom begreppet ekonomistyrning.

6.3 Svagheter i uppsatsen

De svagheter som tydligast framkommit under uppsatsen är att det är svårt och komplicerat att definiera vad som verkligen tillhör ekonomistyrningen. I huvudsak är det de mindre formaliserade styrmedlen som är svårdefinierade då de tenderar att även beröra andra former av styrning.

Vid intervjuer och tolkning av respondenternas utsagor finns det en risk att vi har missuppfattat respondenternas egentliga mening och resultatet kan då vara snedvridet.



Det är även möjligt att respondenterna glömt bort eller inte förstått hur egenskaperna kan komma till uttryck i ekonomistyrningen. Frågan kan också ställas om resultatet som framkommit på kundföretagen är representativt för alla kunder då vi endast intervjuat fem kunder.

6.4 Rekommendationer för framtida forskning

Avslutningsvis vill vi inspirera andra att fortsätta att forska inom detta ämnesområde. Efter att ha genomfört studien har vi förstått områdets komplexitet, vilket har medfört att vi som författare har reflekterat över att det måste finnas mycket inom detta område att studera kring.

- Ett område som vore intressant att studera är hur ekonomistyrningens utformning och användning har förändrats under åren, då ekonomistyrningen på senare år har blivit av alltmer informell karaktär. Därför skulle det vara intressant med mer studier kring hur de mindre formaliserade styrmedlen kan komma till uttryck i företags ekonomistyrning.
- Det hade även varit intressant att genom observation på ett fallföretag identifiera hur kundvärdeskapande egenskaper tar sig uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande. Detta då en undersökning av observationskaraktär kan ge en bredare inblick i hur kundvärdeskapande egenskaper kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning, användning och agerande.



– Kapitel 7 Källförteckning –

Litteratur

Anthony R N & Govindarajan V (2004) *Management Control Systems*, McGrawHill/Irwin, USA

Arnerup-Cooper B & Edvardsson B (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund

Ax C, Johansson C & Kullvén H (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö

Bergman B & Klefsjö B (2001) *Kvalitet – Från behov till användning*, Studentlitteratur, Lund

Coyle J, Bardi E & Novack R (1994) *Transportation, 4:th edition*, West Publishing Company, USA

Cäker M (2005) *Management Accounting as Constructing and Opposing Customer Focus: Three case studies on management accounting and customer relation*, Linköping Studies in Science and Technology, Linköping

Dergård J (2004) *Framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation*, Handelshögskolan Göteborg, Göteborg

Edvardsson B, Andersson T, Sandén M, Waller B (1998) *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*, Studentlitteratur, Lund

Geier J & Lunabba M (1997) *Det kundorienterade företaget. Kännetecken och implementering*, Uppsala

Grönroos C (1992) *Service management*, ISL Förlag, Göteborg

Kotler P (2000) *Marketing Management*, Upper Saddle River, N.J, Prentice Hall

Kullvén H (1994) *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*, Grafikerna i Kungälv AB, Kungälv

Lekvall P & Wahlbin C (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Publishing, Göteborg

Lind J (2004) *Strategi och ekonomistyrning*, Elanders Gotab, Stockholm

Lind J (1996) *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling*, Företagsekonomiska institutionen Uppsala Universitet, Uppsala

Lumsden K (1998) *Logistikens grunder*, Studentlitteratur, Lund

Merchant K & Van der Stede (2003) *Management control systems*, Pearson Education Limited, England

Merriam S B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, studentlitteratur, Lund

Samuelson L A (2004) *Controllerhandboken*, Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm

Söderlund M (2005) *Mätningar och mått – i marknadsundersökarens värld*, Liber AB, Malmö



Söderlund M (1997) *Den nöjda kunden*, Liber Ekonomi, Malmö

Sörqvist L (2000) *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, Studentlitteratur, Lund

Thoren B (1995) *Användning av information vid ekonomisk styrning*, Handelshögskolan Stockholm, Stockholm

Wärneryd B, Davidsson G, Wikman A, Langlet P (1990) *Att fråga?*, Statistiska centralbyrån, Stockholm

Artiklar

Chapman R L, Soosay C & Kandampully J (2002) *Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework*, *Managing Service Quality*, Vol. 12, Nr. 6, s. 358-371

Flint D J, Woodruff R B & Gardial, S F (2002) *Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context*, *Journal of Marketing*, Vol. 66, Nr. 4, s.102-117,

Flint D J, Larsson, E, Gammelgaard B & Mentzer J T (2005) *Logistic Innovation: A Customer Value-Oriented Social Process*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, Nr. 1, s. 113-147

Guinding C & McManus L (2002) *The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, s. 45-59

Khalifa A S (2004) *Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration*, *Management Decision*, Vol. 42, Nr. 5, s. 645-666

Kohli A & Jaworski B (1990) *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*, *Journal of marketing*, Vol. 54, s. 1-18

Mentzer J T, Flint D J, Kent J L (1999) *Developing a logistics service quality scale*, *Journal of Business Logistics*, 1999, Vol. 20, Nr. 1, s 9-32,

Woodall T (2003) *Conceptualising "Value for the Customer": An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, *Academy of Marketing Science Review*

Internet

www.bjtrucks.com

www.foretagsfakta.se

www.ne.se

www.sis.se

Övrigt

Internt informationsmaterial Börje Jönsson AB



Bilaga 1 Intervjumall – Kundföretag

Företag:
Namn:

Datum:
Titel:

Vilka egenskaper anser Ni vara viktiga i Ert samarbete med Börje Jönsson Åkeri?

Transporttid - Avser den tid transportföretag tar att förflytta gods från upphämtning på avsedd plats till avlämning på avsedd plats, dvs. hur viktigt det är att transporttiden är kort och inte transportörens förmåga att hålla utlovade tider.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Transporttid för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:

Frekvens - Avser med vilken frekvens (antal avgångar) transportföretag kör till bestämda destinationer.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Frekvens för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:

Marknadstäckning - Avser i vilken utsträckning transportföretag täcker geografiska områden.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Marknadstäckning för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:



Säkerhet - Avser godsets säkerhet. Att inget gods försvinner genom stöld, svinn eller dylikt samt att godset inte skadas av stötar, slag, fukt eller annan påverkan under den tid transportföretag hanterar godset.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Säkerhet för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:

Disciplin - Avser hur transportföretag håller vad de lovar, att de levererar vid de tider de lovat och att de håller den service nivå som utlovats.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Disciplin för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:

Flexibilitet - Avser hur transportföretag kan hantera variationer i Ert transportbehov samt hur de kan lösa Era problem.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Flexibilitet för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:

Tillgänglighet - Att transportföretag finns tillgängligt vid Ert behov. Kan avse tillgänglighet till service från kontoren.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Tillgänglighet för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:



Ansvar - Avser i vilken utsträckning Ni kan lägga över ansvar för gods och leverans på transportföretag.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Ansvar för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:

Professionalism - Avser i vilken grad transportföretag upplever att Er transport är viktig för dem.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Professionalism för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:

Profil - Avser hur fulltäckande transportföretagets tjänst är. Dess förmåga att erbjuda alla de transporttjänster Ni är i behov av.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Profil för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:

Kringtjänster - Avser hur transportföretag kan hjälpa Er med tjänster utöver transporttjänsten. Kan avse lagerhållning, rådgivning kring emballering av gods etcetera.

Hur betydelsefull är kvalitetsegenskapen Kringtjänster för Er?

Mindre Betydelsefull	Ganska Betydelsefull	Betydelsefull	Mycket Betydelsefull	Extremt Betydelsefull
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:



Hur betydelsefullt är det att transportföretaget arbetar med kvalitetsegenskapen Miljö för Er?

Mindre Betydelsefullt	Ganska Betydelsefullt	Betydelsefullt	Mycket Betydelsefullt	Extremt Betydelsefullt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Varför är det betydelsefullt för Er? (Öppen fråga)

Svar:

Har Ni något förslag på hur Börje Jönsson Åkeri kan förbättra sin transporttjänst?

Svar:



Bilaga 2 Intervjumall – Fallföretaget

Huvudfrågor:

Kommer kunden till uttryck i ekonomistyrningen?

Varför/Varför inte?

Kommer kunden till uttryck i de formella styrmedlen?

Resultatplanering	Produktkalkylering
Budgetering	Intern redovisning
Standardkostnader	Internprissättning
Prestationsmätning	Benchmarking
Processtyrning	Målkostnadskalkylering

Varför/Varför inte?

Kommer kunden till uttryck i organisationsstrukturen?

Organisationsform	Ansvarsfördelning
Belöningssystem	Personalstruktur
Beslutsprocesser	

Varför/Varför inte?

Kommer kunden till uttryck i den mindre formaliserade styrningen?

Företagskultur	Lärande
Medarbetarskap	Kompetensuppbyggnad
Ledningsstöd	

Varför/Varför inte?

Stödfrågor:

Kärnkvalitet

Transporttid – Tar Ni hänsyn till transporttid i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?

Frekvens - Tar Ni hänsyn till frekvens i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?

Marknadstäckning - Tar Ni hänsyn till marknadstäckning i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?

Säkerhet - Tar Ni hänsyn till säkerhet i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?

Disciplin - Tar Ni hänsyn till disciplin i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?

Skalkvalitet

Flexibilitet - Tar Ni hänsyn till flexibilitet i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?



Tillgänglighet - Tar Ni hänsyn till tillgänglighet i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?

Ansvar - Tar Ni hänsyn till ansvar i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?

Professionalism - Tar Ni hänsyn till professionalism i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?

Profil - Tar Ni hänsyn till profil i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?

Kringtjänster - Tar Ni hänsyn till kringtjänster i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?

Miljö

Tar Ni hänsyn till miljö i ekonomistyrningen och på vilket sätt? Varför / Varför inte?