



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Företagsekonomiska institutionen

Co-creating value - att skapa kundvärde i samverkan med kunden

- en studie om hur företag kan samverka med sina kunder

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Höstterminen 2005

Handledare: Ingemar Claesson

Författare: Helena Borgström 790409
Elisabet Johnlin 660801

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Studier i Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2005.

Författare: Helena Borgström och Elisabet Johnlin

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: Co-creating value – att skapa kundvärde i samverkan med kunden

- en studie om hur företag kan samverka med sina kunder

Bakgrund och problem: Utvecklingen har gått mot att företagens kunder har blivit aktiva och kunniga och har genom dagens teknologiska och sociala infrastruktur möjlighet att bilda nätverk, där de kan föra diskussioner och utbyta erfarenheter med varandra. Det är inte längre självklart vem som skapar kundvärde. "Next practise" inom CRM-området kan bli värdet skapas gemensamt av både kunder och företag. Med utgångspunkt i framför allt Prahalad och Ramaswamys bok "The Future of Competition" vill vi analysera på vilka sätt företag kan samverka med kunden. Vår huvudfråga är: *Hur kan företag skapa kundvärde i samverkan med kunden?*

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur företag kan samverka med sina kunder för att uppnå unika värden för kunden och konkurrensfördelar för företaget.

Avgränsningar: I den här uppsatsen behandlar vi inte vilken ledarskapsstil som krävs för att de anställda aktivt ska kunna engagera kundgrupper eller den förmåga ledarna måste skaffa sig för att få inflytande över andras kompetenser.

Metod: Uppsatsen bygger på en kvalitativ forskningsmetod och är av beskrivande karaktär. Vi har genomgående utgått från en tolkande ansats. Undersökningens sekundärdata består främst av artiklar och skrivna böcker inom det valda området och primärdata utgörs av fyra kvalitativa intervjuer, som genomfördes med hjälp av en semistrukturerad intervjuform bestående av 32 öppna frågor.

Resultat och slutsatser: Vår undersökning visar, att kundvärde kan skapas i samverkan med kunden på åtskilliga vis. Tillvägagångssätten skiljer sig åt bland företagen i undersökningen, vilket har resulterat i att vi har fått ett flertal uppslag om hur samverkan kan gå till. I undersökning tydliggörs att en framgångsrik positionering kan underlätta samskapande av värde, eftersom de kräver att företaget kommunicerar med sina kunder. Majoriteten av de undersökta företagen har, genom att agera som Prime Movers, gjort stor inverkan på samverkanprocessen. De menar att kundernas upplevelse kan vara avgörande för företagets framgång. Vi stöder respondenternas uppfattning om att en sannolik utveckling är, att samverkan mellan företag och kund kommer att bli än viktigare i framtiden.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore intressant att göra en ny studie om några år, för att undersöka hur utvecklingen inom CRM har framskridit och på vilka sätt som företag samverkar med sina kunder vid den tiden. Ett annat förslag är att i framtiden undersöka om företag har kunnat avläsa några resultat från det nya sättet att arbeta med kunden och om det har givit några konkreta konkurrensfördelar.

FÖRORD

Först av allt vill vi framföra ett stort tack till vår handledare Ingemar Claesson för hans engagemang och vägledning genom uppsatsens gång, de lärorika uppsattsseminarierna med historier från verkligheten och de visa orden för fortsättningen av livet.

Ett stort tack vill vi även framföra till de företag och respondenter, som ställt sin tid till förfogande och så tålmodigt besvarat våra frågor, Ebba Pihl på Highway, Rolf Kvammen på Modulenthus, Stefan Johansson på Spektrum och Hanna Konyi på Göteborgs-Posten. Ni har gjort det möjligt för oss att genomföra uppsatsen.

Som en del i utbildningen och en övning inför vårt framtida arbetsliv, har vi författat den här uppsatsen. Det är vår förhoppning att den ska vara till nytta för läsaren.

Göteborg den 18 januari 2006

Helena Borgström
Elisabet Johnlin

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	0
1.1 BAKGRUND	0
1.2 PROBLEM	1
1.3 PROBLEMFÖRMULERING/FRÅGESTÄLLNING.....	2
1.4 SYFTE OCH MÅLGRUPP.....	2
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	2
1.6 DEFINITIONER	2
2. METOD.....	3
2.1 UNDERSÖKNINGENS KUNSKAPSSYFTE.....	3
2.2 KUNSKAPSTEORETISK UTGÅNGSPUNKT	3
2.3 FORSKNINGSMETOD	4
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD.....	4
2.4.1 Sekundärdata.....	4
2.4.2 Källkritik.....	5
2.4.3 Primärdata	5
2.5 URVAL OCH INTERVJUOBJEKT.....	6
2.6 INTERVJUSTRUKTUR.....	6
2.7 DATABEARBETNING	7
2.8 SANNINGSKRITERIER.....	7
2.8.1 Relevans.....	7
2.8.2 Validitet	7
2.8.3 Reliabilitet	8
3. TEORI.....	10
3.1 KUNDVÄRDE.....	10
3.2 UTVECKLINGEN INOM CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	10
3.3 KUNDEN SOM AKTÖR I VÄRDEPROCESSEN.....	13
3.4 UNIKT VÄRDESKAPANDE	14
3.4.1 Värdeskapandets byggstenar	14
3.4.2 Värdeskapande genom upplevelser	15
3.4.3 Nätverk för upplevelser.....	17
3.4.4 Marknaden som forum	18
3.5 PRIME MOVERS	20
3.6 POSITIONERING	21
3.7 KONKURRENSKRAFT I FRAMTIDEN.....	22
4. EMPIRI.....	24
4.1 INTRODUKTION TILL EMPIRIAVSNITTET	24
4.2 PRESENTATION AV INTERVJUFÖRETAGEN	24
4.3 KUNDEN SOM AKTÖR I VÄRDEPROCESSEN.....	25
4.4 UNIKT VÄRDESKAPANDE	26
4.4.1 Värdeskapandets byggstenar.....	26
4.4.2 Värdeskapande genom upplevelser	27
4.4.3 Nätverk för upplevelser.....	29
4.4.4 Marknaden som forum.....	29
4.5 PRIME MOVERS	30
4.6 POSITIONERING	32
4.7 KONKURRENSKRAFT I FRAMTIDEN.....	33
5. ANALYS	35
5.1 INTRODUKTION TILL ANALYSAVSNITTET	35
5.2 FÖRFATTARNAS KLARGÖRANDE TILLÄGG	35
5.3 KUNDEN SOM AKTÖR I VÄRDEPROCESSEN.....	35
5.4 UNIKT VÄRDESKAPANDE	36

5.4.1 Värdeskapandets byggstenar	36
5.4.2 Värdeskapande genom upplevelser	38
5.4.3 Nätverk för upplevelser	38
5.4.4 Marknaden som forum	39
5.5 PRIME MOVERS	40
5.6 POSITIONERING	40
5.7 KONKURRENSKRAFT I FRAMTIDEN	41
6. SLUTSATS	43
6.1 SLUTSATSER OM HUVUDPROBLEMET	43
6.2 SLUTSATSER OM DE KOMPLETTERANDE PROBLEMEN	43
6.3 AVSLUTANDE DISKUSSION	45
6.4 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	46
KÄLLFÖRTECKNING	47

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 – Företagstänkande versus Kundtänkande	16
Figur 2 – Den grundläggande förändringen vid samskapande av värde: företagscentrerat utbud/efterfrågeperspektiv	18
Figur 3 – Den grundläggande förändringen vid samskapande av värde: individcentrerat upplevelseperspektiv	19
Figur 4 – Det traditionella marknadskonceptet	20
Figur 5 – Det framträdande marknadskonceptet	20

BILAGOR

- Bilaga 1 – Intervju med Ebba Pihl på Highway
- Bilaga 2 – Intervju med Rolf Kvammen på Modulenthus
- Bilaga 3 – Intervju med Stefan Johansson på Spektrum
- Bilaga 4 – Intervju med Hanna Konyi på Göteborgs-Posten

1. INLEDNING

I inledningen beskrivs uppsatsens bakgrund och problem, som leder till problemformulering och frågeställning, bestående av en huvudfråga och tre kompletterande frågor. Därefter redogörs för undersökningens syfte och val av målgrupp. Slutligen presenteras studiens avgränsningar och en definition av två i uppsatsen förekommande begrepp.

1.1 BAKGRUND

Efter andra världskriget fanns det ett uppdämt behov av varor och tjänster och tillväxttakten i ekonomin var för många länder hög. Företagen kunde koncentrera sig på produktionen och räkna med att allt svaldes av en aldrig mättad marknad. Exporttillväxten var dessutom stor. Kunderna köpte det som slussades ut på marknaden utan att så mycket jämföra, ifrågasätta eller ställa krav, eftersom efterfrågan var större än utbudet. Det var producenternas marknad och tyngdpunkten låg på ”supply push” – då varorna ”knuffades” ut på marknaden av företagen.

I mitten av 70-talet hade marknaden mättats och konkurrensen blivit hårdare. Kunderna började jämföra produkternas egenskaper, prestanda och utformning när de skulle anskaffa sina varor. Det var inte längre självklart att alla produkter som företaget tillverkade faktiskt skulle bli sålda. Makten förflyttades mer till kunderna och företagets konkurrenskraft sinsemellan blev avgörande för framgången. Det blev konsumenternas marknad – demand pull – då varorna ”drogs ur” företagen av kunderna. Trots det trodde sig företagen fortfarande ha god kännedom om kundens behov och hur kunden skulle kunna bli tillfredsställd.

I boken ”Competitive Strategy” betonades betydelsen av att bygga upp en modell för hur företaget hade tänkt konkurrera, vilka mål de skulle ha och på vilka sätt målen skulle kunna uppnås (Porter, 1980). Enligt Porter var de fundamentala konkurrensstrategierna lågkostnadsstrategi, differentiering och fokusering. Värdekedjan (Porter, 1985) utgjorde en kraftfull strategisk modell som blev dominerande och den skulle styras som ett helhetssystem i syfte att göra företaget väl rustat för intensiva konkurrensattacker (Normann, 2005). Slutmålet för värdekedjan var det kundvärde som skulle skapas till den utanför kedjan stående intressenten – kunden.

Nästa steg i konkurrensutvecklingen blev att fokusera på kunden i varje del av värdekedjan och att även ta med kunden i utvecklingen av en process, för att kunna skapa rätt kundvärde. För att öka förståelsen för kundens behov, blev företagen ibland tvungna att gå till kundernas kunder, för att på så sätt skapa bättre förståelse för primärkundernas krav och önskemål. Förr arbetade företaget för kunden medan fokus nu skulle läggas på att arbeta med kunden (Ljungberg & Larsson, 2001).

Idag har konsumenterna större möjligheter att välja mellan olika produkter och tjänster än någonsin förut, ändå är de inte alltid tillfredsställda. Den traditionella synen med företaget som utgångspunkt för att skapa värde utmanas av aktiva, kunniga och informerade kunder, vilka genom dagens teknologiska och sociala infrastruktur har möjlighet att koppla ihop sig med varandra och föra diskussioner och utbyta erfarenheter (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Det är inte längre självklart vem som skapar värdet. Värdet ligger inte längre enbart i de produkter som skapas av företaget och levereras till kunderna, utan värde som skapas gemensamt av kunder och företag blir allt vanligare och processen växer sig allt starkare. Det är den processen som

kommer att vara ”next practise” vad gäller hur företagen ska kunna bli konkurrenskraftiga i framtiden (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

1.2 PROBLEM

Allt eftersom kunderna får mer kunskap och blir medvetna om sin förhandlingsstyrka, kommer företagen bli tvungna att anpassa sig till den nya spelplanen. Kundvärde kommer att vara förknippat med samskapande upplevelser för individen. Samverkan kommer att innebära att marknaden förvandlas till ett forum där dialoger mellan kunder och företaget kommer att vara en viktig byggsten. Företagens anpassningsförmåga med nya strategiska mål kommer att bli en nödvändig förutsättning för att nå konkurrensfördelar i det unika värdeskapandet för kunden som individ i framtiden (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

CRM-företagen är branschnätverket för CRM-aktörer i Sverige, som verkar för att öka kunskapen kring lönsamma kundrelationer och CRM, Customer Relationship Management (www.crmforetagen.se, 2005-12-13). De har låtit genomföra Kundrelationsbarometern - en årlig marknadsundersökning bland Sveriges 250 största företag. Resultatet av den senaste undersökningen visar bland annat att majoriteten av företagen i Sverige är funktionellt organiserade och inte organiserade kring kund. Många delar inte ens kundinformation mellan marknads-, sälj- och kundserviceavdelningarna. Att samla in beteendeeinformation och nyttja den för att öka kundens upplevda värde och företagets lönsamhet är en överlevnadsfråga för framtiden. Drygt hälften av bolagen anger att de har planer på att förändra sitt kundarbete under 2006. Det visar på att det blir allt viktigare att värdera och utveckla sina kundrelationer då konkurrensen blir hårdare, produktskillnader försvinner och mediabruset tilltar. Undersökningen pekar även på att det finns en outnyttjad potential i företagens kunddatabaser med information om kundernas beteende och därmed möjlighet att anpassa försäljning, marknadsföring och erbjudande till kundernas behov och önskemål. De som lyckas med att utnyttja sin kundrelaterade information är vinnare i dagens och morgondagens kundekonomi (www.crmforetagen.se, 2005-12-13).

Vi är intresserade av att undersöka företag som arbetar i samverkan med kunden för att finna ut hur själva samarbetet kan gå till. Vi vill veta hur samverkanprocessen kan leda till unika värden för kunden och konkurrensfördelar för företaget. Det ligger även i vårt intresse att få kännedom om hur företagen har tänkt utveckla samarbetet i framtiden. Att det inte finns mycket skrivet om att skapa kundvärde tillsammans med kunden, lockade oss i vårt val av ämne.

Pralhad och Ramaswamys bok ”The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers” kom ut 2004 och med utgångspunkt i den vill vi analysera företagets sätt att samverka med kunden. Som komplement bygger vi även resonemanget kring Al Ries och Jack Trouts positioneringsstrategi, vilket innebär att skaffa sig en unik position i kundens medvetande för att uppnå långsiktig konkurrenskraft i jämförelse med konkurrenterna ”Positionering” (1985). Richard Normanns ”När kartan förändrar affärslandskapet” (2001) har vi valt för att få en så bra helhetsbild som möjligt. Han skriver i sin bok, att Prime Movers är de företag som föreställer sig att deras vision ska leda till ett mer omfattande system för värdeskapande. Enligt Normann är det Prime Movers som kommer att sätta reglerna på spelplanen.

1.3 PROBLEMFÖRMULERING/FRÅGESTÄLLNING

Vår studie är uppbyggd kring det aktuella området inom CRM, att se kunden som en partner i skapandet av kundvärde.

Vår huvudfråga är:

Hur kan företag skapa kundvärde i samverkan med kunden?

De kompletterande frågeställningarna är:

Vilken inverkan på samverkanprocessen kan Prime Movers ha?

På vilket sätt kan en framgångsrik positionering underlätta samskapandet av värde?

Vad betyder samverkan med kunden för konkurrenskraften och vad är en sannolik utveckling av processen i framtiden?

1.4 SYFTE OCH MÅLGRUPP

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur företag kan samverka med sina kunder för att uppnå unika värden för kunden och konkurrensfördelar för företaget.

Målgruppen för uppsatsen är framför allt företagsledare, som är intresserade av ”next practise” inom CRM-området och som vill utvecklas i sättet att skapa kundrelationer samt få en ny strategisk insikt. Dessutom kan studien vara användbar för akademiska studenter, som vill bredda sina kunskaper i ämnet.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

I den här uppsatsen behandlar vi inte vilken ledarskapsstil som kommer att krävas för att de anställda aktivt ska kunna engagera kundgrupper eller den förmåga som en ledare måste skaffa sig för att skapa inflytande över andras kompetens.

1.6 DEFINITIONER

För att öka förståelsen för läsaren av den här studien, har författarna definierat ett antal centrala begrepp. Ibland kan det finnas olika definitioner av begreppet, beroende på vilken källa det hämtats från. Här har vi endast tagit med den definition som vi tolkar överensstämma med det vi menar i vårt arbete.

CRM Definitionen av CRM är enligt Wednesday relations – nätverket för kundrelationer – utnyttjandet av kund- och kundrelaterad information för att öka kundens upplevda värde och samtidigt förbättra företagets lönsamhet (www.wednesdayrelations.org, 2005-12-13)

Kundvärde Den enskilde kundens upplevda nytta relativt totala kostnader (Lindstedt & Burenus, 2003).

Övriga begrepp förklaras i respektive kapitel.

2. METOD

I kapitlet redogörs för uppsatsens metodologiska utgångspunkter. Först behandlas undersökningens kunskapssyfte och kunskapsteoretiska utgångspunkt. Därefter diskuteras val av forskningsmetod i form av en kvalitativ studie. Vidare beskrivs undersökningens datainsamling och databearbetning. Slutligen diskuteras uppsatsens sanningskriterier i form av relevans, validitet och reliabilitet.

2.1 UNDERSÖKNINGENS KUNSKAPSSYFTE

Enligt Andersen (1998) finns det olika kategoriseringar av kunskapssyften, där det beskrivande syftet anses vara det grundläggande. Utöver det beskrivande kunskapssyftet finns det explorativa och problemdefinierande, det förklarande, förstående och tolkande samt det problemlösande kunskapssyftet. Eftersom syftet med uppsatsen är att undersöka hur företag samverkar med sina kunder för att skapa unikt kundvärde och konkurrensfördelar anser vi att det beskrivande kunskapssyftet passar bäst in. Vi ser även en beskrivande ansats som en förutsättning för att kunna tolka informationen som inhämtas under arbetets gång.

2.2 KUNSKAPSTEORETISK UTGÅNGSPUNKT

Enligt Bryman (2002) handlar kunskapsteoretisk utgångspunkt om vad som ska ses som kunskap inom ett ämnesområde. En viktig frågeställning gäller huruvida samma metoder, principer och verklighetsbild inom naturvetenskapen kan appliceras när den sociala verkligheten studeras. Ett exempel på en kunskapsteoretisk utgångspunkt är positivismen. Posivismen är en kunskapsteoretisk ståndpunkt som förespråkar en användning av naturvetenskapliga redskap vid samhällsvetenskapliga studier. Enligt Bryman är positivisterna för åsikten att vetenskapen ska vara värderingsfri. Vår åsikt är att det är svårt att använda naturvetenskapliga redskap för att undersöka den sociala verkligheten, som oftast är av betydligt mjukare karaktär.

En annan utgångspunkt är den tolkningsinriktade och hermeneutiska ansatsen, som menar att studier av den sociala verkligheten kräver en annan utgångspunkt än vid studier av naturvetenskapliga fenomen. Den tolkningsinriktade och hermeneutiska ansatsen har enligt Hopper och Powell (1985) en subjektiv syn på kunskap, där värderingar skapas av den enskilda individen. Kunskap erhålls genom iakttagbara företeelser och kvalitativa undersökningar. Människan tolkar sin omvärld för att bilda sig en uppfattning, där det gäller att hitta gemensamma mönster som förklarar en organisations beteende. Kunskap skapas utifrån individens situation och verklighetsuppfattning och åsikter bildas främst i samband med mötet med andra individer. Hopper och Powell menar att verkligheten enligt den tolkande ansatsen är en social konstruktion där en absolut sanning inte förekommer. Sanningen är ett ständigt förändrande fenomen.

Hermeneutiken betonar att forskaren inte är objektiv, utan gör tolkningar utifrån sin egen förförståelse, vilket inbegriper forskarens tankar, intryck, känslor och kunskap. Vi anser därför att tolkningar görs av redan existerande tolkningar och därför är det svårt att finna värderingsfri kunskap inom samhällsvetenskapen. Förförståelse skapas genom individuella tolkningar och överförs när forskaren tar del av respondenternas upplevelser.

2.3 FORSKNINGSMETOD

Inom samhällsvetenskapen brukar det göras skillnad mellan kvantitativ och kvalitativ forskning. Det finns en stor tolkningsbredd i vad de två kategorierna står för. Enligt Bryman (2002) kännetecknas kvantitativ forskning av en positivistisk kunskapsteori medan kvalitativ forskning utgår från ett tolkande synsätt. Kvalitativ ansats passar bäst, när undersökningar fokuserar på att få en helhetsbild och en djupare förståelse och kunskap. Den kvantitativa ansatsen strävar däremot efter att uppnå resultat, som kan leda till generaliseringar.

Den kvalitativa forskningen betraktar verkligheten som subjektiv, där verkligheten uppfattas som en individuell, social och kulturell konstruktion. Enligt Backman (1998) är det viktigt att studera hur människan uppfattar och tolkar omgivningen runt omkring sig, det vill säga individen ses som en del av en subjektiv omvärld. I den kvalitativa forskningen lyfts begreppen innebörd, kontext och process fram. Genom att tolka innebörden framkommer hur individer upplever, strukturerar och tolkar omvärlden i förhållande till sina tidigare kunskaper. Processer kännetecknar det kvalitativa perspektivet snarare än produkter eller resultat och kontexten innebär att människan i huvudsak studeras i verkliga situationer.

Uppsatsen bygger främst på en kvalitativ forskningsansats, eftersom vi anser att det är av vikt att fånga upp hur företag upplever, tolkar och strukturerar den omvärld den befinner sig i. Vidare anser vi att en kvalitativ ansats passar bra in på vår uppsats, eftersom vi är intresserade av att beskriva vad vi har fått ut av de företeelser som vi har studerat. Vi bedömer även att en kvalitativ ansats ger oss större möjlighet att skapa en förståelse för hur företag samverkar med kunder genom att få ta del av djupare och rikare information.

Backman (1998) menar att det kvalitativa förhållningssättet utgår från datainsamlingen, för att därefter arbeta fram hypoteser eller teorier. Det förhållningssättet brukar benämnas deduktion, vilket står i motsats till begreppet induktion där utgångspunkten sker från teorier, frågeställningar och hypoteser. Genom att binda samman begreppen induktion och deduktion uppstår en abduktiv ansats, vilket är den ansats som vi har valt att använda. Den abduktiva ansatsen låter forskaren skapa en teoretisk förförståelse och samtidigt kunna utveckla abstraktioner, begrepp, hypoteser och teorier (Yin, 1994).

2.4 DATAINSAMLINGSMETOD

Vid datainsamling förekommer det två kategorier av data; primär- och sekundärdata. Enligt Jacobsen (2002) är det lämpligt att använda båda former av data, då de kan verifiera och bekräfta varandra. Vi kommer att börja med att redogöra för uppsatsens sekundärdata och källkritik och därefter presenteras primärdata.

2.4.1 Sekundärdata

Sekundärdata är information som sammanställs av andra än forskaren själv och som formulerats för annat ändamål än det som formulerats för undersökningen (Jacobsen, 2002). Vi har valt sekundärdata med utgångspunkt i uppsatsens syfte. Sekundärdata i undersökningen består främst av artiklar och skrivna böcker inom vårt valda område. Vår datainsamling började med att söka efter information om ämnet på Internet. Sökorden vi använde var; kundvärde, att skapa kundvärde och att samverka med kunden. Vi fick därefter tips på källor från vår handledare Ingemar Claesson. Därpå sökte vi information på Göteborgs Universitetsbibliotek, Libris och GUNDA samt

Business Source Premier. Då det gäller metodböcker hade vi även kännedom av ett flertal metodböcker sedan tidigare uppsatsarbete, som vi åter sökte upp.

Det område vårt ämne behandlar, finns det relativt lite skrivit om. Vi sökte på uppsatser och artiklar inom Sverige utan resultat. Fördelen med att välja ett ämne som är relativt okänt är, att möjligheten till egen tolkning är omfattande. Större delen av den litteratur som vi använt oss av är i hög grad aktuell och har relativt nyligen kommit ut på marknaden.

2.4.2 Källkritik

Källkritik avser, enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997), att vara granskning av dokument i syfte att bedöma om källorna i undersökningen är relevanta och tillförlitliga för studien. Primärdatas källkritik kommer vi att behandla under stycket sanningskriterier.

I uppsatsen har vi, som tidigare berörts, använt oss främst av litteratur och artiklar. Vi har i så stor utsträckning som möjligt tagit del av aktuell information och litteratur inom vårt ämne. Endast en äldre källa har använts i teoriavsnittet, Ries och Trout (1985), vilket vi förklarar med att boken fortfarande är aktuell vad gäller litteratur inom positionering och att boken till stor del ligger till grund för samtliga efterföljande verk som Ries och Trout har författat. Vi har också försökt sälla bort källor av mindre relevans samtidigt som vi har försökt täcka in litteratur med så hög aktualitet som möjligt för vårt ämnesområde. Trots det är vi medvetna om att vi kan ha gått miste om relevanta källor, eftersom det är svårt att göra heltäckande sökningar.

Artiklar som finns tillgängliga och som vi har använt oss av är främst begränsade till Harvard Business Press Review. Vi vet om att det kan vara en nackdel att större delen av undersökningens källa kommer från ett och samma utgivningsförlag. Vi ser trots det ingen risk i att använda litteratur från en och samma utgivare med tanke på att utgivaren i det här fallet anses vara en tillförlitlig och erkänd utbildningsinstitution. Samtidigt finns det en risk att sekundärinformationen innehåller tolkningar som präglas av forskarnas förförståelse. Likaså är vi medvetna om att det förekommer en risk att forskare inom en viss institution har ett likartat metodologiskt synsätt och tillvägagångssätt.

Vi har även hämtat information från Internet, vars reliabilitet och validitet kan vara svår att avgöra. Med tanke på att informationen främst har använts som faktaunderlag för att presentera intervjuföretagen samt som information till bakgrundsbeskrivningen, ser vi det inte som ett problem för uppsatsens trovärdighet eller relevans.

2.4.3 Primärdata

Undersökningens primärdata består av fyra kvalitativa intervjuer. De genomfördes i Göteborg och Varberg den 7:e och 8:e december och varje intervjutillfälle tog i genomsnitt 1,5 timma. Vi intervjuade en chef för affärsutveckling och analys, en verkställande direktör och ägare, en kreativchef (ansvarig för kund och marknad) samt en säljare. Företagen kontaktades i slutet av november och information om uppsatsens samt intervjufrågor skickades via e-post till samtliga respondenter, med undantag från en person enligt önskemål, innan intervjutillfället. I kapitel fyra och i bilaga 1 - 4, presenteras utöver empirimaterialet intervjuföretag och respondenter.

2.5 URVAL OCH INTERVJUOBJEKT

Som vi tidigare har nämnt, är syftet med kvalitativa intervjuer att öka informationsvärdet och skapa en grund för en djupare och mer fullständig bild av det fenomen som studeras. Vi har valt ut fyra företag som vi anser arbetar med att samverka med sina kunder eller nyligen har ändrat sin strategi för kundhantering. Vi anser att det kan bli en mer meningsfull analys om intervjuföretagen befinner sig i olika branscher, dels för att få en bredare uppfattning om hur samverkanprocessen med kunden kan gå till och om den leder till konkurrensfördelar. Dessutom är vi intresserade av att ta reda på hur de kan ske och vilka resultat det kan leda till, inte bara inom företag som av branschens karaktär kännetecknas för att samarbeta med sina kunder, som till exempel arkitekter, utan för olika företag i olika branscher. Vi är medvetna om att urvalsprocessen kan ha påverkat uppsatsen slutsats och resultat.

Urvalet gick praktiskt till som så att vi valde ut fem företag från olika branscher i Västsverige. Vi kontaktade därefter samtliga företag per telefon och av de fem tackade fyra ja till intervju. I samtliga fall, förutom ett, vände vi oss direkt till företagets marknadsföringschef och i de fall tjänsten inte förekom blev vi hänvisade till lämpliga respondenter. I ett av fallen tog vi medvetet kontakt med en av företagets säljare, då vi hade blivit hänvisade till kontakten genom universitetslektor Jan E. Skaug på avdelningen för marknadsföring vid Handelshögskolan i Göteborg.

2.6 INTERVJUSTRUKTUR

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer, där vi i förväg fastställt frågeområden och frågeställningar. Vid kvalitativa intervjuer kan missförstånd lättare klaras upp. Vidare leder en kvalitativ intervju till en högre svarsfrekvens och att respondenten kan uttrycka sig mer nyanserat. Dessutom finns det möjlighet att ställa följdfrågor för förtydliganden, vilket ökar undersökningen reliabilitet (Bryman, 2002).

Intervjuformen som vi har använt är semistrukturerad, vilket innebär att intervjuaren har en intervjuguide med specifika teman och frågor som ska behandlas. Vid en semistrukturerad intervjuform är frågorna öppna, ordningsföljden inte nödvändigtvis given och intervjuaren kan ställa följdfrågor utifrån respondentens svar (Bryman, 2002).

Intervjumaterialet bestod av 32 öppna frågor, för att respondenten skulle kunna vidareutveckla sina svar där det behövdes. Fördelen med att använda den formen av frågor är enligt vår mening att svaren blir mer omedelbara och att det finns utrymme för personliga infallsvinklar. Nackdelen är att svaren kan bli vida och långa och därmed svåra att bearbeta och sammanställa. Likaså kan det vara svårt att jämföra svaren mellan respektive företag, eftersom svaren kan bli olika och svårtolkade. Vi anser inte att det är ett problem, med tanke på att målet med uppsatsen inte är att generalisera utan att beskriva hur företag kan samverka med kunden.

Samtliga intervjuer genomfördes med båda författarna närvarande och resultaten skrevs ner under intervjuens gång för att sedan komma att utgöra underlag för undersökningens empiri. Endast en av oss ställde de förutbestämda frågorna och lotsade respondenten igenom intervjun. Intervjuerna blev på så sätt enklare att genomföra, eftersom intervjuaren kunde bibehålla den röda tråden, vilket gjorde att frågorna behandlades på ett effektivt och naturligt sätt.

Andersen (1998) hävdar att forskare inte ska använda bandspelare i intervjusituationer om det inte är nödvändigt eller kan påverka respondentens svar negativt. Vi fann det inte nödvändigt att spela in intervjuerna på band, då en av oss enbart koncentrerade sig på att skriva ner svaren på dator under samtliga intervjuer. Det skulle även finnas en risk att respondenterna skulle känna sig obekväma om vi spelade in deras svar på band, diskuterade vi.

Nackdelen med personliga intervjuer är att det är tids- och resurskrävande samt att det kan vara svårt att få respondenterna att avsätta tid om urvalet är omfattande. Om urvalet är omfattande, menar Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997), att grupp- och telefonintervjuer är effektivare intervjuformer.

När det gäller vår undersökning anser vi att den personliga intervjuformen var mest lämplig, eftersom det gav respondenten möjlighet att ge ett så enhetligt svar som möjligt. Dessutom är den personliga intervjuformen mer flexibel med tanke på att intervjuaren har möjlighet att anpassa upplägget beroende på intervjusituationen.

2.7 DATABEARBETNING

Vi påbörjade databearbetningen redan i samband med intervjuerna. Direkt efter samtliga intervjuer gick vi igenom det helhetsintryck samt tankar och idéer som hade uppstått under intervjun. Efter det att samtliga intervjuer hade genomförts, började vi sammanställa svaren i olika svarsbilagor (se bilaga 1 - 4). Därefter inledde vi utformningen av uppsatsens empiridel. När empirimaterialet var sammanställt, påbörjades arbetet med att analysera materialet med hjälp av uppsatsens teoretiska referensram och intervjustudien som underlag.

2.8 SANNINGSKRITERIER

2.8.1 Relevans

Begreppet relevans innebär att en studie medvetet ska behandla viktiga och väsentliga frågor. En undersöknings relevans baseras även på trovärdigheten hos de metoder som forskarens använder sig av (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Att skapa kundvärde och konkurrensfördelar i samverkan med kunden menar vi i hög grad är aktuellt, vilket vi också nämner i inledningen, och därför anser vi att vårt val av problemställning är relevant. Vi menar även att lämpliga kvalitativa metoder, som vi redogjort för i det här kapitlet, används för att besvara vårt syfte. Undersökningens relevans borde även ha påverkats positivt av att vi har samtalat med vår handledare inför valet av teori.

2.8.2 Validitet

Validitet är det viktigaste kravet som ett mätinstrument måste uppfylla. Validitet definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som avses att mäta, det vill säga hur slutsatser som dras av en studie kan anses vara sanna. Om undersökningen utformas så att mätinstrumenten leder till relevant information för forskningsområdet, kan studien anses hålla en hög grad av validitet. Det är också viktigt att använda sig av lämpliga källor och metoder för det specifika ändamålet, eftersom mätinstrumentet ska mäta det som är avsett att mätas. Annars är det inte relevant om själva mätningen är bra eller inte, menar Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997).

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul är det lämpligt att skilja mellan inre och yttre validitet. Inre validitet avser hur olika begrepp och de mätbara definitionerna av

begreppen överensstämmer, det vill säga att mätinstrumentet mäter vad det är avsett att mäta. Inre validitet kan undersökas utan att ha samlat in empirisk data. För att uppnå en inre validitet är det viktigt att hitta empiriska kriterier som stämmer överens med vad begreppen betyder.

Den inre validiteten påverkas i hög grad av det instrument som forskaren använder sig av för att samla in data (Patel & Davidsson, 2003). Med tanke på att vi själva var det instrument som vi huvudsakligen använt oss av, påverkas uppsatsens inre validitet i stor utsträckning av hur intervjuerna genomfördes. Den semistrukturerade intervjuformen som vi använde oss av, gav oss möjlighet att anpassa frågeställandet efter respondenterna. Genom den valda intervjuformen fick vi också en möjlighet att förklara och förtydliga begrepp och olika följdfrågor, vilket möjliggjorde erhållandet av information som vi var intresserade av att samla in.

Med yttre validitet menas överensstämmelsen mellan den valda indikatorn och det förhållande som strävas efter att bedömas, det vill säga hur väl verkligheten stämmer överens med det mätvärde som används. Den yttre validiteten är oberoende av den inre validiteten och går inte att bedöma utan det empiriska materialet.

För att stärka validiteten i vår studie formulerades intervjuunderlaget med utgångspunkt från frågeställningarna och vald teoretisk referensram. För att uppnå så genomtänkta och kompletta svar som möjligt skickade vi intervjufrågorna till respektive respondent i förväg.

Urvalets storlek har betydelse för en undersöknings validitet. Ett litet urval är lättare att hantera, men kan också innebära nackdelar som till exempel att det är svårt att dra generella slutsatser (Lekwall & Wahlbin, 1993). I vår studie är antalet intervjuföretag begränsat till fyra, vilket innebär att vi inte har som avsikt att dra slutsatser som berör tendenserna hos en hel population. Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka hur företag kan samverka med kunden för att skapa kundvärde och om det med utgångspunkt från intervjuobjektet leder till konkurrensfördelar. Det lägre antalet företag har resulterat i att vi har kunnat genomföra djupare intervjuer, vilket passar bra in med tanke på uppsatsens kvalitativa undersökningsansats.

Det kan uppstå problem som rör validiteten vid sökande av respondenter, eftersom det är svårt att på förhand veta vilken anställd som är mest lämplig att intervjua. För att undvika det problemet kontaktade vi i första hand den person, i det fall det förekom, som var marknadschef. Valet att kontakta marknadschefen gjordes med utgångspunkt i att vi ansåg att den befattningen var lämpligast med tanke på uppsatsens syfte som berör kontakten och samverkan med kunden. I det fall befattningen inte förekom valde vi intervjuperson med utgångspunkt från den första kontakten som skapades med företaget. Därefter skickade vi ut ett brev via e-post med information om uppsatsens innehåll och intervjufrågorna, innan intervjuerna påbörjades, för att säkerställa att rätt person bokats vid respektive företag.

2.8.3 Reliabilitet

Reliabilitet innebär att mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila resultat. Målet är att uppnå frånvaron av slumpmässiga fel. För att uppnå en hög reliabilitet bör frågan ställas huruvida samma resultat vore möjligt att uppnå om undersökningen utförs upprepade gånger av oberoende personer. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul

(1997) är det svårt att återupprepa en undersökning. Det beror främst på att tolkande ansatser påverkas av forskarens värderingar, referensram och samlade förkunskaper.

Bryman (2002) menar att det är svårt att uppfylla kriteriet att kunna återupprepa en undersökning framförallt om den är av kvalitativ karaktär. Trots att vi noggrant har beskrivit undersökningens utförande tror vi att det kan bli svårt att komma till samma resultat av en liknande mätning vid ett senare tillfälle, med tanke på att företagen ständigt utvecklar nya metoder att skapa kundvärde och konkurrensfördelar på. Det innebär att svaren kan komma att skilja sig åt vid ett senare tillfälle. Att svaren kan komma att skilja sig åt i framtiden behöver däremot inte betyda att undersökningens reliabilitet är låg.

Vi anser att även om vår uppsats är av tolkande karaktär är den relativt tillförlitlig, främst med tanke på att samtliga respondenter är yrkesverksamma och kan antas vara professionella inom sina områden och förmodas därför ge liknande svar även om intervjufrågorna skulle ställas vid en annan tidpunkt. Därmed kan reliabiliteten i empirimaterialet anses vara hög. Givetvis är vi medvetna om att den semistrukturerade intervjuformen kan leda till att intervjuaren anpassar frågorna efter respondenten och situationen som helhet. Vi är av den åsikten att tillförlitligheten ökade, eftersom samtliga svar skrevs ned löpande på en dator under intervjuernas gång, då risken minskade att viktiga nyanser i svaren förbisågs.

3. TEORI

Teorikapitlet börjar med en beskrivning av kundvärde och en genomgång av den senaste tidens utveckling inom CRM (Customer Relationship Management). Därefter redogörs för kunden som aktör i värdeprocessen. Som ett nästa steg i riktning mot hur företaget kan samverka med kunden beskrivs unikt värdeskapande. Följande kapitel behandlar företag som snabbt anpassar sig till förändringar, så kallade Prime Movers och nästkommande avsnitt handlar om positionering. Avslutningsvis ges en potentiell bild av konkurrenskraften i framtiden.

3.1 KUNDVÄRDE

Kundvärde är den individuella kundens upplevda nytta relativt de totala kostnaderna. Alla kunder strävar efter att maximera värdet på sina inköp. De väger pris mot prestanda och väljer de produkter och tjänster som upplevs ge mest för pengarna. Företagen måste utveckla förmågan att tolka kundernas framtida behov på rätt sätt samtidigt som teknikens möjligheter utnyttjas genom hela den kommersiella processen. Högsta värde måste levereras i kampen om att vara konkurrenskraftig. Kundvärde kan användas i syfte att styra och leda en organisation mot bättre resultat för såväl kunder och anställda som aktieägare (Lindstedt & Burenus, 2003).

På en konkurrensutsatt marknad vänder sig kunderna till de företag som erbjuder högsta värde och de företagen växer på sina konkurrenters bekostnad. Kundvärdet kan skilja sig åt för olika kunder. Ett homogent segment med en tillräckligt stor grupp med gemensam uppfattning om kundvärdet ger lönsamhet. Ett heterogent kundsegment kräver flexibilitet och kan bli olönsamt. Värdet är ett relativt begrepp, där den egentliga meningen är ”upplevt relativt kundvärde”. Kunden bryr sig inte om hur dyr produkten har varit att utveckla eller tillverka. Det handlar om vad den har att jämföra med. En ständig värdeökning leder till att kunden förväntar sig ett stadigt ökande kundvärde. Det finns två strategier att använda – reducerade totala kostnader eller ökad upplevd nytta. Det är vanligt med kombinationer av de båda, enligt Lindstedt och Burenus (2003).

3.2 UTVECKLINGEN INOM CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

I dagens överflöd av varor och tjänster är det allt viktigare för företagen att bygga upp bra och varaktiga relationer med kunderna. Varje dag möter kunderna ett enormt brus av reklam och marknadsbudskap och det är svårt för dem att sälla ut det som tillfredsställer dem bäst. Priset för att skaffa nya kunder har kraftigt stigit över tiden och det är mellan fem och tio gånger dyrare att sälja till nya kunder än till de nuvarande (www.crmnytt.com, 2005-12-13). Företag som är bäst på att skapa värde för sina kunder och samtidigt skapa värde för företaget är de som kommer att vara framgångsrika i kundekonomin. Kundorientering och kundanpassning är orden och CRM är vägen dit. Det handlar först och främst om strategier och arbetssätt för att hantera och utveckla kundrelationer. CRM är den uttalade kundstrategin som genomsyrar organisationen. I förlängningen betyder det stora konkurrensfördelar, som är betydligt svårare att hämta in för konkurrenterna, jämfört med rent tekniska innovationer.

Många företag har blivit skickliga på CRM, anser Patricia Seybold i sin artikel ”Get Inside the Lives of Your Customers” (2001). De har samlat in högar med data om kunders preferenser och beteende. Indelningen av konsumenterna har gjorts i än mindre segment och de har förfinat produkt, service och marknadsplats. Tyvärr är

ansträngningarna för snäva, eftersom de endast koncentrerar sig på de tillfällen då kunderna kommer i kontakt med företaget. Blott ett fåtal företag har gjort sig besväret att titta på det större sammanhanget; då kunder väljer, köper och använder produkter och service. Därför har de missat chanser att fördjupa lojaliteten och utveckla försäljningen, menar Seybold. Genom att tänka i ett bredare perspektiv när det gäller de utmaningar som kunderna står inför, kan företaget finna vägar som gör kundernas liv lättare, och således förtjäna deras lojalitet. Företag måste förstå sig på varje kundscenario, det vill säga på vilket sätt den enskilde kunden gör affärer i just den situationen. Då företag tänker och agerar i form av scenarios, kommer relationerna att förstärkas, anser Seybold (2001).

Illusionen att det går att plocka fram magiska verktyg, som kan hjälpa företag att övervinna problemen med nyckfulla kunder, kvarstår än idag. Det finns ett önsketänkande om att försäljare blir framgångsrika om de bara kan kommunicera bättre med kunderna, studera kundernas köpbeslut genom dolda kameralinser och analysera data för att skraddarsy specialerbjudanden. Sanningen är enligt Leonard Berry (2001) att det inte finns några snabbvägar. Berry fann genom sin forskning att de bästa företagens gemensamma drag för att skapa värde var, att de erbjöd sina kunder överlägsna lösningar för deras behov, behandlade dem med respekt och ingick förbund med dem på ett emotionellt plan.

Innehållet i begreppet Service Management kan tyckas vara uttömt. Företagen har under många år fått lära sig hur kunden ska behagas, men många av dem som använder sig av ”skolan” har inte noggrant beaktat den underliggande psykologin bakom mötet med kunderna – känslan som kunderna uppfattar genom mötena. Det viktigaste är kundens upplevelse av vad som inträffade i samband med mötet (Chase & Dasu, 2001).

I syfte att bättre svara upp mot kunders krav, bryter företag ner sin organisation och börjar arbeta tvärfunktionellt. Uppbyggandet av en egen företagskultur, är likaledes vanligt. När företag på de här sätten försöker bygga upp organisationen mot kundens tillfredsställelse, kan det istället slå tillbaka genom att det skapar förvirring i sättet att göra affärer samt underminerar strategierna och processerna (Sawhney, 2001). Istället för att riva organisatoriska väggar bör företagen göra dem transparenta för information och synkronisera all data om produkter och applikationer och leverera det i en koordinerad, meningsfull form till kunden. På så sätt kan företaget presentera ett enda enhetligt ansikte utåt mot kunden utan att påtvinga homogenitet hos människorna. Att dela upp produktkontroll och kundkontroll i ett synkroniserat företag speglar ett grundläggande faktum vid affärer: medan företag fokuserar på att skapa de bästa produkterna, tänker kunderna på hur produkterna kan utföra aktiviteter och vilken nytta de kan ge. För företaget är produkten ett mål, men för kunden är den ett medel, enligt Sawhney (2001).

Kvalitativa undersökningar kan vara bra som verktyg för att förstå kundernas verkliga motivation till ett köp. Konsumenten som inhandlar sportartiklar kan till exempel vilja ge uttryck för sin ungdomlighet eller en ungdomlig attityd. Genom att träda in i kundens roll kan strategisk insikt erhållas, vilket kan vara svårt att få fram på något annat sätt (Day, 2003). Kunden kan uppleva något helt annat genom köpet än vad det vid första anblicken ser ut att vara frågan om.

Människor har en benägenhet att vilja tillhöra ett socialt nätverk. De vill vara unika, men de vill också tillhöra en grupp. När kunden köper en Tiger Woods T-shirt är det ett uttryck för den individuella personliga stilen såväl som för det sociala nätverket golfare. Nytt är att det har framträtt fler möjligheter för kunder att åtnjuta självskapad social ställning i marknadsplatsens sociala struktur. Kunderna tillhör flera referensgrupper – tillfälliga sociala nätverk, som förändras över tiden beroende på vilka produkter och tjänster som kunden konsumerar (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Kunderna har blivit alltmer aktiva partners i köpprocessen, snarare än passiva måltavlor för produktutveckling och marknadsföring (Aaker, 2005). Företagsledare bör, för att utnyttja förändringen, uppmuntra till en aktiv dialog, mobilisera kundgemenskap, kunna hantera kundernas olikheter samt tillsammans med kunden skapa personliga upplevelser (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Prahalad, Ramaswamy och Krishnan menar i sin artikel ”Consumer Centricity” (2000) att nya CRM-möjligheter måste byggas upp, baserade på frågor som till exempel: Hur kan vi designa ett system med kundens upplevelse som perspektiv? Hur kan vi bygga en plattform för omedelbara, aktiva och bilaterala dialoger mellan kunder och företaget? Hur kan vi utveckla service till våra kunder genom att ta tillvara på deras olikartade kunskaper? De närmaste årtiondena kommer det nya CRM att fokusera på att bygga en infrastruktur för samskapande av upplevelser (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

I artikeln ”Lean Consumption” (2005) argumenterar James Womack och Daniel Jones att tiden är inne att tillämpa ”lean thinking” på konsumtionsprocessen precis som ”lean production” har tillämpats på tillverkningsprocessen. Det innebär att företagen ska ge kunderna fullt värde genom största möjliga effektivitet och minsta möjliga besvär. Företag tror att de kan spara tid och pengar genom att avlasta kunden från arbete, men Womack och Jones menar att förhållandet är tvärtom. Genom att effektivisera systemen som levererar varor och tjänster och göra det lättare för kunderna att köpa och använda produkterna, håller ett allt större antal företag nere kostnaderna då de gör tidsbesparingar för båda parter. I processen lär företagen sig mer om kunderna, stärker kundlojaliteten och attraherar nya kunder. Utmaningen ligger hos handlare, tjänsteföretag, tillverkare och leverantörer som inte är vana vid att arbeta tillsammans med kunden för att optimera konsumtionsprocessen (Womack & Jones, 2005).

Womack och Jones spinner vidare på idén om att tillämpa ”lean thinking” för att skapa värde tillsammans med både kunden och leverantören i boken ”Lean Solutions” (2005). De menar att företaget måste lära känna sina kunder och utgå från vad kunden vill ha. Kunden och företaget har vanligtvis olika uppfattningar om vad som är viktigt. Företaget tenderar dessutom att hantera kundens tid som om den vore gratis, trots att de är medvetna om att tiden är en begränsad resurs för båda parterna.

Boken ”Lean Solutions” fokuserar på sex krav som kunden har på företaget. Det första kravet är att *lösa kundens problem helt och hållet*, vilket innebär att inte enbart producera produkter som fungerar, utan som också fungerar ihop med varandra. *Förbruka inte kundens tid och ge kunden precis vad den vill ha*. På samma sätt kräver kunden att *få rätt produkt på rätt plats och likaså vid rätt tidpunkt*. Den sista punkten är att företaget måste *minimera antalet fel som kunden tvingas att lösa*. Genom att ta reda på vad kunden vill ha och uppfylla deras krav, menar Womack och Jones att företagen kan lösa kundens problem, spara dess tid och till och med reducera leverantörernas

kostnader. Resultatet kan bli en vinna-vinna situation, det vill säga en ”lean solutions”, när företagen tar reda på hur kunden löser sina problem i jämförelse med leverantören och tillverkaren och därefter binder samman och rationaliserar de tre processerna (Womack & Jones, 2005).

Idag vill många av de framstående debattörerna inom CRM göra företagen uppmärksamma på att en produkt inte har samma innebörd för företaget som för kunden. Flertalet talar om att det är kundens egna upplevelser av produkten/tjänsten som styr valet. Företagen måste därför bredda synen på att göra affärer och ingå förbund med kunden på det emotionella planet. Kunden vill genom valet av produkt visa sin individuella profil, men också tillhöra ett socialt nätverk. Medvetenheten om den underliggande psykologin bakom ett köp måste ökas, för att företagen ska kunna erhålla strategisk insikt.

3.3 KUNDEN SOM AKTÖR I VÄRDEPROCESSEN

Thomke och Hippel (2002) skriver i sin artikel ”Customers as innovators: A new way to create value” om hur företag kan skapa värde genom att låta kunden designa produkten. De anser att det har blivit allt mer kostsamt och svårt att avgöra vad kunderna efterfrågar. Marknaden är segmenterad och kundernas preferenser är komplexa, förändas ständigt och svåra att förutsäga. Genom anpassade simuleringsprogram, som låter kunden skapa och förbättra företagets produkter, kan företagen uppnå konkurrensfördelar som leder till ökad lönsamhet. Det krävs att företag skapar rätt verktyg som är lätta för kunden att använda och förstå. Annars faller hela idén med att involvera kunden i skapandeprocessen.

Kunden ska vara med som innovatörer i produktutvecklingen, när kunden allt mer efterfrågar kundanpassade produkter och när företagets design och tillverkningskostnader är höga, anser Thomke och Hippel (2002). Det gäller även när kunden klagar på fel i produktutvecklingen och fördröjningar inträffar samt när tillverkningsprocessen dagligen sker genom olika simuleringsförsök.

Ett steg närmare hur företag kan samverka med kunden för att uppnå ett unikt kundvärde är att ta tillvara på den information och de idéer som kunden har över produkten och tjänstens olika användningsområden (Ulwick, 2002). Ulwick beskriver i sin artikel hur företag bör omvandla input som kunden tillför företaget till innovationer av produkter och tjänster. Företagen bör sluta fråga kunden vad den vill ha och istället fråga vad kunden vill att produkten ska kunna utföra. Därefter är det företagets uppgift att ta fram en produkt eller tjänst som uppfyller det önskemål som kunden har över vad den ska kunna utföra.

Förklaringen ligger i att när kunden tillfrågas vilken produkt han eller hon skulle kunna tänka sig, utgår kunden från sina samlade erfarenheter och upplevelser. Kunden har oftast svårt att föreställa sig nya innovationer inom teknologin, material et cetera, vilket leder till att det föreslår produkter och tjänster som redan erbjuds på marknaden. Produktutvecklingen inom företaget bör därför utgå från vad kunden vill att produkten/tjänsten ska kunna utföra och arbeta därefter. Samverkan kan ske genom personliga intervjuer och utredningar, enligt Ulwick (2002).

3.4 UNIKT VÄRDESKAPANDE

C. K. Prahalad är professor i företagsledning vid Michigan Business School i USA och hans främsta område är koncernstrategi. Prahalad tog sin examen i ekonomi 1960 på Madras universitet i Indien och har sedan dess varit verksam bland annat som författare, forskare och konsult. I konsultarbetet har han hjälpt företagsledare i multinationella företag som Kodak, Unilever, Philips och Oracle. Han sitter med i styrelser för ett antal organisationer, bland dem Världsforskningsinstitutet. Prahalad tillhör sedan en lång tid tillbaka världens mest erkända strategiforskare (www.wri.org, 2005-12-15).

Under en längre tid har Prahalad skrivit böcker och artiklar där en av hans främsta verk, tillsammans med Gary Hamel, är ”Competing for the future” (1994). En av hans senast skrivna böcker är ”The Future of Competition” (2004), som han skrivit tillsammans med Venkat Ramaswamy, som är professor i marknadsföring och även han verksam vid Michigan Business School i USA (www.harvardbusinessonline.com, 2005-12-15).

I boken ”The Future of Competition” beskriver Prahalad och Ramaswamy (2004) hur företag, trots otaliga möjligheter till förnyelser, inte lyckas tillfredsställa kunden och bibehålla en lönsam tillväxt. Förklaringen ligger främst i kundens förändrade roll, från att ha varit en passiv mottagare till en aktiv aktör i skapandet av värde. Företag behöver forma nya ramverk för att kunna skapa värde som är hållbart i längden. Produkten eller tjänsten i sig, är inte källan som ger upphov till konkurrensfördelar.

Vad som är viktigt och vad företaget bör sträva efter är själva upplevelsemiljön, som skapas runt omkring produkten. Den personliga värdeskapande upplevelsen skapas genom en interaktion mellan kunden och nätverk av företag och kunder. Varje kund skapar i sin tur sin egen upplevelse som beror på tidpunkt, rum och händelse. Värdeskapandet blir på så sätt mer unikt och personligt för varje enskild individ. Företagen måste även lära sig att ta tillvara på och samla in influenser och idéer som kunden bidrar med och skapa en systematik i den processen.

Varje individ som samverkar med företaget ses som konsumenter och kundvärde skapas genom en individuell centrerad samskapandeprocess mellan konsumenter och företag. Framtiden ligger enligt Prahalad och Ramaswamy (2004) i att tillsammans med kunden skapa personliga upplevelser som resulterar i unikt värde för varje individ och företag.

3.4.1 Värdeskapandets byggstenar

För att kunna samverka med kunden krävs det att företagen uppfyller fyra grundläggande förutsättningar. Förutsättningarna eller de grundläggande byggstenarna är *dialog*, *tillgång*, *riskbedömning* och *öppenhet*. Genom att binda samman de fyra byggstenarna kan företaget få kunden att ställa upp som samarbetspartner.

Den första byggstenen *dialog* innebär att det från både kunden och företags sida finns en benägenhet att agera tillsammans och uppfylla förpliktelser. Dialog är mer än att lyssna till kunden. Det förutsätter att förstå sig på kunden, dess behov och hur den upplever olika sammanhang av upplevelsemiljöer. Dialog skapar lojalitet och hjälper företaget att fokusera på vad kunden och företaget upplever som intressant. För att en dialog ska fungera effektivt krävs det att företaget upprättar ett forum, där kunderna kan kommunicera med företaget och med varandra sinsemellan.

Den andra byggstenen är att kunden har *tillgång* till information, upplevelser och kunskap om företaget och dess produktionsprocess. Tillgång förutsätter inte alltid att kunden äger produkten eller tjänsten. En upplevelse kan skapas för kunden genom att den tar del av information, verktyg, produkter eller tjänster som företaget besitter.

Riskbedömning, den tredje byggstenen, är hur stor risken är att företagets produkter och tjänster kan komma att skada kunden. Under en längre tid har företagen ansett att de på egen hand kan hantera risker som drabbar kunden. Genom samverkanprocessen har riskfördelningen i allt större utsträckning börjat belasta även kunderna. Företaget bör informera kunden om eventuella risker som produkten eller tjänsten kan innebära och ge tips på hur problemen kan undvikas. På så sätt skapas en kommunikation mellan företaget och kunden. Kommunikationen leder i sin tur till att större förtroende uppstår mellan båda parterna och hjälper kunden att avväga mellan eventuella risker och fördelar som produkten eller tjänsten innebär.

Den fjärde och sista byggstenen är *öppenhet* från företaget sida. Det räcker inte att förlita sig på informationsasymmetrin som under en lång tid har gynnat företaget. Kunden har blivit påläst och har mer tillgång till information om produkter, tjänster och teknologiutvecklingar. I samverkanprocessen behöver kunden få en fullständig insyn och tillförlitlig information genom hela affärsprocessen. Företaget kan genom att låta kunden bli delaktig i produktionsprocessen uppnå ett samarbete där kunden kommer med idéer, förslag och olika önskemål om produkten eller tjänstens utformning (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

3.4.2 Värdeskapande genom upplevelser

Samverkanprocessen utmanar den traditionella rollen mellan företaget och kunden och kan leda till att spänningar uppstår mellan hur kunden tänker i förhållande till företaget. Enligt Prahalad och Ramaswamy (2004) kan inte företaget kontrollera vilka upplevelser som kunden söker efter och sedan väljer. I samverkanprocessen måste företaget förstå hur kunden tänker jämfört med företaget och vara medveten om att varje kund är unik i sina preferenser. Det gäller att hitta interaktionspunkterna mellan konsumenten och företaget (se figur 1). De möjliggör företagets samarbete och förhandling med kunden.



Figur 1 Företagstänkande versus Kundtänkande (Källa: Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 39)

Prahalad och Ramaswamy (2004) menar att företaget ofta producerar produkter med många olika finesser, men som saknar vad kunden uppfattar som betydelsefullt. Företaget måste vara medvetet om att kunden inte uppskattar produkten eller tjänsten i sig, utan hur den med hjälp av produkten kan skapa sin unika upplevelse. En digitalkamera till exempel, kan leda till en upplevelse genom att kunden kan se och återuppleva foton när den vill. Företaget kan däremot uppfatta att kundupplevelse skapas genom att produkten består av en mängd olika avancerade funktioner, som tillsammans ger kunden en unik upplevelse. Målet för företaget är inte bara att skapa kundvärde utan även att utvinna värde i samverkanprocessen. Kunden i sin tur strävar efter att uppnå värde med hjälp av företaget och med sina egna erfarenheter.

För att kunna samverka med konsumenter med olika intressen, behov, förväntningar och kunskaper behöver företaget skapa en upplevelsemiljö där alla kunders behov tillfredställs. En upplevelsemiljö är samma sak som att skapa en total upplevelse för kunden. Det innebär utöver själva produkten eller tjänsten på vilket sätt som kunden bemöts och kan komma i kontakt med företaget.

En väl fungerande upplevelsemiljö kan i sin tur leda till att kunderna på egen hand bildar olika gemenskaper i form av webbsidor, bland annat för att utbyta idéer och kunskaper om produkten eller tjänstens olika användningsområden. Oftast uppstår det utan företagens vetskap och fördelen är att kunderna på så sätt kan samverka sinsemellan. Som ett exempel nämns företaget som tillverkar Lego. Deras kunder bildade ett eget nätverk för alla legoanvändare, där kunderna har utvecklat nya former och sätt att tillämpa produkten.

Genom att kunderna skapar upplevelser tillsammans är det viktigt att företaget förser kundgrupperna med värdeupplevelser och inte bara den enskilda individen, vilket Prahalad och Ramaswamy (2004) menar är en av utmaningarna som företaget ställs inför.

Upplevelsemiljöer skapas till stor del genom tekniska förbättringar och uppfinningar. Tekniska nyheter kan underlätta att skapa upplevelsevariationer. Bland annat kan tekniska utvecklingar som förminskar produkten och samtidigt ökar dess funktioner underlätta för kunden att använda sig av produkten i olika situationer. Likaså kan teknologin göra det möjligt att utveckla produkter som känner av och anpassar sig efter kundens smak, intressen och behov. Utvecklingen av nya produkter är enbart värdefull när den ökar kundens frihet, underlättar dess vardag eller leder till nya upplevelser.

Företaget bör utveckla produkter och tjänster som uppfyller en variation av funktioner och upplevelser för kunden, vilket inte sker genom att enbart fokusera på produkten eller produktionsprocessen. Vad som avgör kvalitén på produkten eller tjänsten beror på interaktionen mellan företaget och kunden. Framförallt är det viktigt att skapa förtroende hos kunden. Företaget måste sätta sig in i kundens situation och behov och ta reda på vad kunden förväntar sig av produkten eller tjänsten.

Personliga upplevelser skapas genom att företaget tar hänsyn till att kundens behov förändras i relation till tid, rum och händelse. En kund kan vid en tidpunkt vara i behov av en produkt eller tjänst, vilket kan ändras vid ett annat tillfälle. Genom att ta reda på kundens specifika behov vid varje tillfälle och anpassa utbudet därefter, kan företaget skapa ett värde som är unikt för både kunden och företaget.

Som ett exempel nämner Prahalad och Ramaswamy (2004) General Motors OnStar, som med hjälp av en kreativ hopsättning av tekniska uppfinningar, förser kunden med omedelbar och säker service. Om kunden låser ute sig kan OnStar öppna bilen genom en fjärrmanövrering. Likaså om en airbag utlöses kan OnStar utläsa var någonstans det inträffade och vad som orsakade olyckan.

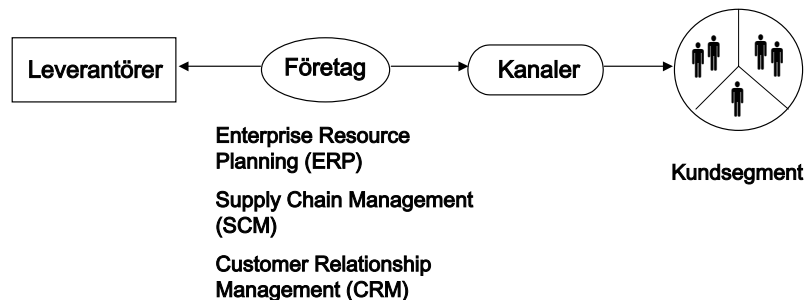
3.4.3 Nätverk för upplevelser

Det har skett en grundläggande förändring av värdeskapandet, som traditionellt sett har utgått från det företagscentrerade utbud/efterfrågeperspektivet (se figur 2). För att skapa en samverkanupplevelse behövs ett nätverk bestående av företag och kunder. Ett upplevelsenätverk kopplar samman den traditionella utbudskedjan – bestående av leverantörer, intressenter och underhållspersonal – med kunden och kunder sinsemellan.

Prahalad och Ramaswamy (2004) beskriver hur en tillverkare av jordbruksmaskiner genom ett nätverk med kunder, leverantörer och andra företag har kunnat skapa unika värden. Företagets kunder, som till största delen är jordbrukare, kan genom ett av företaget upprättat forum ta del av varandras kunskaper om bland annat vilka produkter som efterfrågas på marknaden, vilket gör att kunderna erhåller värdefull information och samtidigt sparar tid.

Den grundläggande förändringen vid samskapande av värde

Från: företagscentrerat utbud/efterfrågeperspektiv



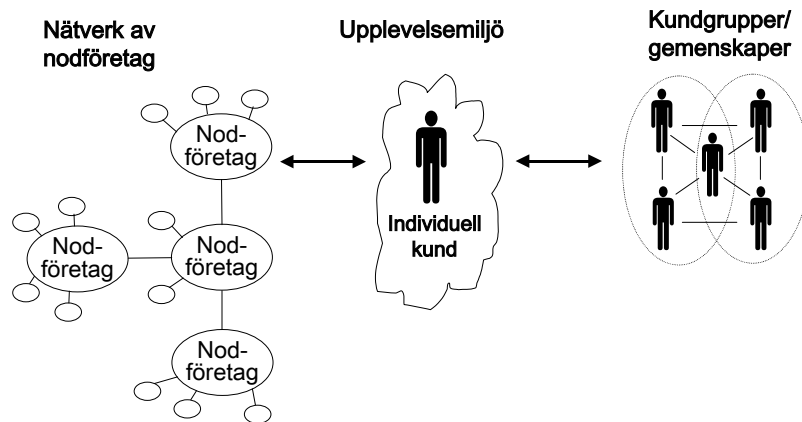
Figur 2 Den grundläggande förändringen vid samskapande av värde: företagscentrerat utbud/efterfrågeperspektiv (Källa: Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 96)

Företag som upprättar olika nätverk och bistår med intellektuellt kapital, information och råd samt bygger koalitioner är så kallade nodföretag. Nodföretagen fungerar som trafikpoliser, som ser till att reglerna på marknaden efterföljs och att allt fungerar som det ska. Det så kallade nodföretagen har en viktig funktion i nätverken, eftersom de bistår med det förutsättningar som krävs för att skapa upplevelser.

Figur 3 visar hur samskapandeprocessen mellan företag och kund har lett till att individcentrerat utbud/efterfrågeperspektiv har centrerats kring kundens upplevelsemiljö. Förändringen kräver ett fungerande nätverk där kunder sinsemellan kan upprätta kundgrupper/gemenskaper för att samskapa upplevelser. Definitionerna ”business to business” och ”business to consumer” omvandlas till ”individuell kund till nodföretag till individuell kund”, där fokus ligger på den enskilda kunden.

Den grundläggande förändringen vid samskapande av värde

Till: individcentrerat upplevelseperspektiv



Figur 3 Den grundläggande förändringen vid samskapande av värde: individcentrerat upplevelseperspektiv (Källa: Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 97)

För att bygga upp ett fungerande nätverk krävs det att företaget vid samskapandeprocessen utgår från interaktionspunkterna med kunden. Det är en förutsättning att företaget är snabb på att anpassa utbudet beroende på hur kundens situation och behov förändras. Likaså är det viktigt att ta hänsyn till kunders heterogenitet och bygga upp ett förtroende med kunden, som sker genom att låta kunden få en total insyn i företaget och dess produktionsprocess (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

3.4.4 Marknaden som forum

Den enskilde kunden står i centrum för samverkan. Företag kan bygga upplevelsemiljöer och stödjande nätverk, men inte automatiskt skapa ett utbyte av värde. Det medför utmaningar för marknaden.

Traditionellt sett har företaget stått i centrum för marknaden. Kunden har varit passiv mottagare som företag sålt varor och tjänster till. Därför blev CRM grunden för att nå kunderna. Marknaden hade en distinkt och separat roll för företaget och kunden, samt fungerade som platsen för utbyte av värde, men inte skapandet av värde (se figur 4). Marknaden var dels ett uttryck för platsen för ett byte av varor och tjänster mot pengar och dels ett uttryck för en grupp konsumenter. Båda uttrycken för marknaden utmanas nu av konceptet att skapa kundvärde i samverkan med kunden. Gränsen för det traditionella marknadskonceptet har nåtts (Pralhad & Ramaswamy, 2001).

Den traditionella marknadskonceptet



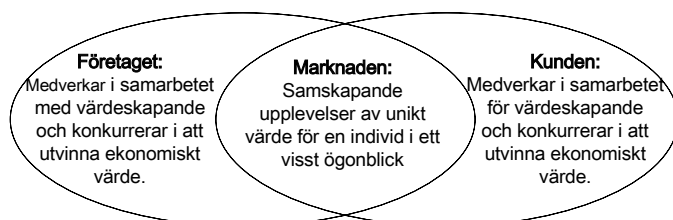
Marknaden är skild från processen för värdeskapande

Figur 4 *Det traditionella marknadskonceptet* (Källa: Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 120)

Kunderna har blivit informerade, sammankopplade och aktiva konsumenter, som kan interagera och utbyta värde. Auktioner på Internet är ett exempel på det. Priset behöver inte sjunka, men det kommer att vara relaterat till den nytta som kunden anser sig ha av varan snarare än till tillverkningskostnaden för produkten. Traditionell prissättning kommer inte helt att försvinna, men allt eftersom kunden får mer kunskap och blir medveten om sin förhandlingsstyrka, kommer många företag att känna sig pressade vid prissättningen i dagens transparenta affärsmiljö. Företagen får lära sig att de har blivit såväl "price takers" som "price makers" (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

Kunden ses som en del av värdekedjan. Värdet är inbäddat i upplevelsen och skapat i samverkan i en upplevelsemiljö (se figur 5). Det nya ramverket sätter interaktionen mellan företaget och kunden i fokus och det är där interaktionen görs som kommer att vara platsen för värdeskapande (Pralhad & Ramaswamy, 1999). Samverkan mellan företag och kund utmanar också synen på marknaden som en grupp kunder, vilka måste välja mellan det som företaget offererar. På den nya platsen för värdeskapande har företagsledare fortfarande en viss kontroll över upplevelsemiljön och de nätverk de bildar, men de kan inte kontrollera hur individer bildar nätverk mellan varandra.

Det framträdande marknadskonceptet



Marknaden är integrerad med processen för värdeskapande

Figur 5 *Det framträdande marknadskonceptet* (Källa: Prahalad & Ramaswamy, 2004, s. 122)

Rollen för företag och kund sammanstrålar. Båda är samtidigt medarbetare och konkurrenter – medarbetare när det gäller att skapa värde och konkurrenter när det rör sig om att utvinna ekonomiskt värde. Samverkanprocessen omvandlar marknaden till ett forum där dialoger mellan konsumenten, företaget, kundgrupper och nätverk av företag kan äga rum. Företag = konkurrent = partner = medarbetare = investerare = kund. Marknaden betraktas som platsen där potentiella samverkanupplevelser kan äga rum.

Varumärket har traditionellt varit en central del för företagets kommunikation med kunderna. Hela marknadsföringsbranschen skapades för att övertyga förutbestämda grupper av kunder. Kontrollerad kommunikation användes i syfte att driva på en produkts image (Aaker, 1996). CRM utgick från företaget och kunderna var passiva måltavlor för företagen. I världen för samverkan är dialogen central och det behövs en annan infrastruktur för dialog. Nu uppstår varumärken genom upplevelser. Upplevelsen är varumärket. Varumärket skapas i samverkan med kunden och utvecklas genom upplevelser, vilket varierar från kund till kund (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

3.5 PRIME MOVERS

Richard Normann var lärling till Eric Rhenman, som skapade Scandinavian Institute for Administrative Research (SIAR) i mitten av 60-talet. SIAR var då ett dominerande konsultföretag inom strategiområdet. De kom att fokusera på vikten av att åstadkomma förändringar och uppmärksamheten vreds mot företagets inre och yttre värdesystem (Bengtsson & Skärvad, 2001). På 80-talet arbetade Normann med Jan Carlzon på SAS och blev känd för begreppet Service Management. Han menade att det viktigaste verktyget för att styra företaget var kundfokusering. Efter att ha arbetat som VD för SIAR startade han sitt eget konsultföretag inom management, SMG. Det som river de gamla barriärerna är enligt Normann tekniken, globaliseringen och avregleringar. Han tog sin MBA och skrev sin doktorsavhandling vid Lunds universitet och har varit gästprofessor vid Köpenhamns Handelshögskola och Harvard Business School. I sin sista bok "När kartan förändrar affärslandskapet" (2005) redovisar han en ny modell för att skapa en annorlunda framtid för företag som är beredda till radikalt nytänkande. Han menar att utmaningen ligger i att omtolka affärssystem och värdeskapande för att omvandla vision och målsättningar till faktiska resultat.

Porters begrepp "Värdekedjan" (1985) är som strategisk modell inte längre fullständig, (Normann, 2005). Normann menar att värdekedjan inte täcker den komplexitet och mångdimensionalitet som möjligheterna till rekonfiguration – omstrukturering av verksamheter – inrymmer. Idag handlar det mer om vem som på det mest kreativa sättet kan utforma ramöverskridande systemlösningar snarare än om vem som kan positionera sig i en kedja. Vakuumpincipen, det vill säga att möjligheter som uppkommer blir utnyttjade av någon, leder till omorganisation av värdeskapandet i och med att olika verksamheter flyttas omkring till nya tidpunkter, mellan nya platser och mellan olika ekonomiska aktörer. Gamla strukturer kan lösas upp, då den nya tekniken har möjliggjort det, och ersättas med nya. De här nya strukturerna kommer inte heller att vara bestående, utan kommer att utsättas för angrepp. I övergången från det gamla till det nya sker en utslagning, där vissa aktörer som är starkare och snabbare än andra kan ingå i helt nya mönster. Den nya gruppen aktörer som drar nytta av de nya möjligheterna kallas för "Prime Movers" av Normann.

De snabba aktörerna - Prime Movers - har tidigt förstått vikten av att rekonfigurera och utforma nya affärsmiljöer för att skaffa sig en bra position i dagens affärsliv. Istället för att inrikta sig på de fysiska processerna, använder de dematerialiserade resurser och flöden kreativt. Dematerialisering innebär att skilja resursen från materien. Ett exempel är att information har blivit dematerialiserad nu när den inte längre behöver ett fysiskt föremål, till exempel brevduvor, för att kunna förflyttas. Normann menar att Prime Movers betraktar hanteringen av dematerialiserade flöden som sin kärnverksamhet. De

förvandlar information till kunskap och får därigenom inflytande över fysiska processer och utvidgade system av aktörer.

Prime Movers är de som föreställer sig att deras vision ska leda till ett mer omfattande system för värdeskapande. Resultatet brukar bli gränsöverskridande, omdefiniera roller för olika aktörer (samt att utestänga vissa och ta in nya) och införa nya spelregler. De inriktar sig mindre på den kompetens som behövs för att tillverka och sälja en produkt och mer på omfattande färdigheter som hör ihop med utformning och funktion av ”Värdeskapande System”. Det kan verka egendomligt i tider då många strategiforskare pratar om att företaget ska fokusera på kärnkompetensen. Prime Movers fokuserar på kärnkompetensen i den mening att de endast har ett begränsat antal kompetenser inom företaget. Därtill utvecklar de en särskild kompetens – att mobilisera och leda många externa aktörer med egna kompetenser utanför företaget. Slutresultatet blir att de övergår till ett betydligt bredare och delvis nytt område. De kan mobilisera och samordna, men behöver inte nödvändigtvis äga resurserna. Visionen som krävs bottnar ofta i en tydlig känsla av att ha en uppgift. När Prime Movers rekonfigurerar ritar de upp nya gränser och suddar därmed bort de gamla systemdefinitionerna, menar Normann (2005).

Kännetecknande för Prime Movers är att de drivs av visioner om ett omdefinierat och mer effektivt system för att göra affärer. En Prime Mover behöver inte vara först, även om den första aktören ofta blir dominerande om den kan ta tillvara på nätverkseffekterna. Alla ekonomiska aktörer kan sträva efter att bli en Prime Mover i förhållande till aktörens faktiska position. Det kan ske genom att definiera sin nuvarande operationella position och skaffa sig en intellektuell position som är långt mer omfattande och därefter ständigt ifrågasätta den operationella positionen. Att vara en Prime Mover handlar, enligt Normann (2005), om att ha en attityd.

3.6 POSITIONERING

Al Ries och Jack Trout är två amerikanska marknadsföringschefer som på 1970-talet började skriva artiklar och böcker om positionering. De skriver om hur företag måste lära sig konsten att synas och höras på en marknad överfull av produkter och tjänster.

Jack Trout är grundaren till konsultföretaget Trout & Partners Ltd, som är ett av de ledande företagen inom strategisk positionering (www.troutandpartners.com, 2005-12-15). Trout anses vara en av världens mest framgångsrika marknadsföringsstrateger och har under mer än 25 år författat böcker inom positionering. Sin mest välkända bok ”Positionering: kampen om ditt medvetande” (1985) skrev han tillsammans med Al Ries. Boken har fungerat som underlag till hans senare skrivna böcker inom positionering, däribland ”Differentiate or Die: Survival in our Era of killer Competition” (2000), (www.amazon.com, 2005-12-15).

Al Ries är ägaren till konsultföretaget Ries & Ries som bildades 1994. Han tog sin examen vid De Pauw Universitetet i USA och arbetade därefter som marknadsförare på General Electrics. Efter ett antal år slutade Ries sin anställning och startade ett marknadsföringsbolag. Tillsammans med Jack Trout omorganiserades företaget och de började inrikta sig på strategisk marknadsföring med inriktning mot positionering (www.ries.com, 2005-12-16). Al Ries blev 1999 utsedd till en av 1900-talets mest betydelsefulla PR-människor (www.prweek.com, 2005-12-16)

Med positionering menar Ries och Trout (1985) vad företaget gör med den tilltänkte konsumenten, det vill säga den potentiella kunden, och inte hur företag positionerar sina produkter eller tjänster. För att bli framgångsrik måste företaget veta vad som finns i den tilltänkte kundens medvetande och därefter manipulera kundens medvetande, det vill säga skapa starkare associationer till företaget än vad som redan existerar. Positionering är ett sätt för företaget att kommunicera med kunden.

Målet för företag, anser Ries och Trout (1985), vara att göra ett intryck som är bestående hos kunden och nå den översta pinnen på stegen vad gäller konsumenternas medvetande. Det gäller att hitta konkurrenternas svaga punkter och om det inte är möjligt är ompositionering en lösning. Företag måste hitta sin plats på marknaden och därigenom föra ut sitt budskap på ett klart och tydligt sätt. För att budskapet ska kunna ta sig in i kundens medvetande och göra ett bestående intryck, måste det vara begripligt för kunden.

Ries och Trout (1985) gör företagen uppmärksamma på att inte lägga stor vikt vid den information som går ut från företaget. Istället ska företaget lägga energin på den mottagande sidan, med andra ord på den tilltänkte kundens föreställningsvärld och inte på produktfakta. Förklaringen ligger i att sanningen är subjektiv och uttrycket att kunden alltid har rätt förenklar urvalsprocessen, även om så inte alltid är fallet.

Ibland behöver företag positionera om sig. Ett skäl kan vara att företaget har förlorat fokus genom att märkesutvidga, diversifiera eller helt enkelt inte har anpassat utbudet efter vad kunden efterfrågar. Ett annat skäl kan vara att marknaden har förändrats så att företaget måste inta en ny position för att överleva.

Enligt Ries och Trout (Kotler et al., 2001) finns det tre olika positioneringsalternativ. Företaget kan antingen stärka produktens eller tjänstens nuvarande position på marknaden eller söka efter en ny position som kan tillfredsställa ett behov på marknaden. Det tredje alternativet är att övervinna konkurrenterna genom att använda sig av fördelar som deras produkter eller tjänster saknar.

Positionering är inte samma sak som konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar är den styrka som företaget besitter medan positionering är hur kunden förväntas uppfatta en produkt eller tjänst. En konkurrensfördel som ett lågt pris eller hög kvalitet är inte av avgörande betydelse för att uppnå en framgångsrik positionering (Kotler et al., 2001).

3.7 KONKURRENSKRAFT I FRAMTIDEN

Den framtida konkurrenskraften kommer att skapas av förändringarna i innebörden av ordet värde, rollerna mellan kunderna och företaget och hur de interagerar sinsemellan. Förändringarna kommer genomgripande att påverka den värdeskapande processen. Värdet är inte längre förankrat till de produkter och service som företaget erbjuder, utan är centrerat till kundens upplevelse. Upplevelserna påverkas av individuella kunder men också kundgrupper. Likaså påverkas de av nätverk av företag. Värdet skapas i samverkan mellan kund och företag. Det är både individfokuserat och upplevelsefokuserat. Marknaden blir ett forum för samverkanupplevelser (Prahald & Ramaswamy, 2004).

Kärnkompetens är unika färdigheter djupt förankrade i organisationen, som är svåra för konkurrenterna att efterlikna och som skapar värde för kunderna. Leverantörer utanför

företaget har varit en viktig källa för kompetens under det senaste årtiondet. Sådana källor kommer att utökas till att gälla den kollektiva kunskapen i hela systemet, det vill säga leverantörer, producenter, partners och även kunder (Sawhney & Prandelli, 2000).

Teknologiska förändringar underlättar tillgängligheten av ett globalt nätverk för kompetens. Fler och fler företag kommer att bli medvetna om kunderna som en mäktig källa för att uppnå ny kompetens och platsen måste omfatta hela nätverken, från leverantörer till kunder. Företaget behöver inte längre göra allt själva, ledarna bör skaffa sig förmågan att få inflytande över andras kvalifikationer. Ett nytt sätt att tänka blir att summera företagets egna kompetens och kompetensen de har tillgång till, menar Prahalad och Ramaswamy (2004).

Företag måste bygga upp vad Prahalad och Ramaswamy kallar ett nytt strategiskt kapital. Det handlar om att utmana den traditionella synen på konkurrens och värdeskapande. Det för med sig nya sätt att tänka på möjligheter, tillgång till kompetens och inflytande över samt rekonfiguration av resurser. Företaget måste engagera hela organisationen och skapa värde baserat på upplevelser i samverkan med kunden för att få konkurrenskraft, menar de.

4. EMPIRI

I kapitlet ges en introduktion till empiriavsnittet följt av en presentation av de fyra intervjuföretagen och respondenterna. Intervjumaterialet, som ligger till grund för uppsatsens empiri, följer samma upplägg som teoriavsnittet. Först behandlas, med utgångspunkt i samtliga fall från intervjuvärdet, kunden som aktör i värdeprocessen. Därefter beskrivs unikt värdeskapande och Prime Movers. Slutligen redogörs för företagets syn på positionering och konkurrenskraft i framtiden.

4.1 INTRODUKTION TILL EMPIRIAVSNITTET

Det empiriska materialet som ligger till grund för vår studie baseras på fyra intervjuer med företag i olika branscher - Highway (reklambyrå), Modulenthus (hustillverkare), Spektrum (färg- och fackhandelskedja) och Göteborgs-Posten (dagstidning). Vi har uppmärksammat att de arbetar tillsammans med kunden på olika sätt och ville göra en djupare undersökning av hur deras arbete går till. Vi har valt att återge intervjuerna i komprimerad form, för att få en bra anknytning till våra valda teoriavsnitt: Kunden som aktör i värdeprocessen, Unikt värdeskapande, Prime Movers, Positionering och Konkurrenskraft i framtiden. Intervjuerna i sin helhet, uppdelat på varje företag har lagts som bilaga 1 - 4.

4.2 PRESENTATION AV INTERVJUFÖRETAGEN

Göteborgs-Posten, GP, tillhör GP-koncernen och ger ut en dagstidning i tre delar. Del 1 består av inrikes-, utrikes- och lokalbevakning samt annonsmarknader för varor, tjänster och meddelanden. Del 2 utgör ekonomi, politik, sport samt annonser. I den sista delen, del 3, redogörs för nyheter inom kultur, resor och nöje samt motsvarande annonsmarknader. Utöver det tre delarna medföljer bilagan Bostad på tisdagar och bilagan Motor på onsdagar. TV-tider följer med tidningen på torsdagar, helgtidningen Två Dagar på lördagar och bilagan Jobb på torsdagar och söndagar. Tidningen består till drygt 40 procent av annonser och är sedan 1944 Göteborgs största annonsmedium med mer än 600 000 läsare. GP:s politiska tendens är liberal. Gp.se är företagets webbplats och har som mål att vara den största och ledande nättidningen i Storgöteborg. (www.gp.se, 2005-12-23).

Hanna Konyi var vår respondent på GP. Hon är chef för affärsutveckling och analys och ingår i det team av fyra chefer som driver gp.se. Hanna har haft den befattningen i ett år, men har varit anställd på GP ett flertal år. Dessutom ansvarar hon för CRM och kommunikationen med kunderna.

Highway startades 1995 och är en varumärkesbyrå med global verksamhet. Företaget har tio anställda och arbetar med långsiktiga kundrelationer, där några av kunderna är Toyota, Strålfors och ESAB. Genom fysiska varumärkesidentiteter, som utställningar och interiörer, hjälper Highway företag att positionera ett varumärke eller en produkt på marknaden. Highway identifierar, understödjer och bygger vidare företagets kärnvärden och de värden som de benämner särskiljande värden. Tillsammans utgör kärn- och särskiljande värden, enligt Highway, varumärkets och produktens själ och hjärta (www.highway.se, 2005-12-23).

På Highway intervjuade vi Ebba Pihl, som är kreativ-chef och har övergripande designansvar. Hon är även kundansvarig samt kontaktperson mot kund i projekt. Ebba har haft den rollen sedan 2003, men har jobbat på företaget sedan 1998.

Spektrum (Varbergs Färghus) är ett färg- och tapethandelsföretag, numera medlem av färg- och fackhandelskedjan Spektrum, med anor från 1940-talet. De har 12 anställda och erbjuder företag och privatpersoner allt inom färg och måleri, golv, rostskydd, vägg, städ, skydds- och industriförnödenheter. Spektrum arbetar bland annat med kunderna Varbergs Bostad, Varbergs kommun, Sjukhuset i Varberg, Västkustmålarna samt olika småindustrier och verksamma målerifirmor i trakten (www.spektrum.se, 2005-12-23).

Vi gjorde en intervju med Stefan Johansson, som har arbetat på Spektrum i 15 år. Sedan sex år tillbaka är han ägare och VD för företaget.

Modulenthus ingår sedan 2001 i Finndomo-koncernen, som är Nordens största tillverkare av småhus med cirka 850 anställda. Under 60 års tid har Finndomo tillverkat mer än 100 000 hus med en årlig produktion på cirka 1 500 hus. Företaget har sju produktionsanläggningar belägna i Finland och Sverige. Modulenthus har en lång erfarenhet av att tillverka så kallade volymhus i träkonstruktion. Husen färdigställs inomhus i en torr och varm fabriksmiljö. Hela processen är därmed kontrollerad från början till slut. Likaså tillkommer ständigt nya tankar om design och form. I Sverige representeras koncernen, utöver Modulenthus, av Hjaltevadshus. Finndomo driver utvecklingen som sker inom design, teknik och miljö. På Modulenthus i Göteborg arbetar åtta personer, varav tre är säljare (www.modulenthus.se, 2005-12-23).

Rolf Kvammen fick vi möjlighet att träffa och intervjuas på företaget. Han har arbetat som säljare på Modulenthus i 27 år, men är i grunden utbildad till arkitekt och har lång erfarenhet av yrket. Numera arbetar han som säljare på Modulenthus kontor i Göteborg.

4.3 KUNDEN SOM AKTÖR I VÄRDEPROCESSEN

Hos Spektrum har kunden tillgång till olika simuleringsprogram, som företagets leverantörer har upprättat. I butiken kan kunden även prova på att "färgsätta" sitt eget hus och se resultatet direkt på en skärm. Modulenthus erbjuder kunden olika simuleringsprogram, via hemsidan och på plats hos företaget, där kunden kan vara med och skapa och välja ut sina produkter. Simuleringsprogrammen är enligt Modulenthus och Spektrum lätta för kunden att använda och hantera. Varken GP eller Highway erbjuder kunden simuleringsprogram. Däremot gör Highway 3D-ritningar, som visar hur montrarna kommer att se ut, så att kunden redan innan utställningen får uppleva produkten.

GP genomför regelbundet undersökningar för att ta reda på vad kunden förväntar sig av deras produkter. Bland annat kräver kunden förstås att tidningen kommer varje dag i brevlådan och därtill att innehållet är pålitligt, intressant samt bibehåller sin liberala stämpel. Stefan på Spektrum berättar att kunderna tycker att det är viktigt att produkterna och tjänsterna håller den kvalitet som de förväntar sig. På Modulenthus förväntar sig kunden att hela köpprocessen ska ske korrekt och enligt förväntningarna. För att veta vad kunden förväntar sig och vill ha, får kunden ett frågeformulär att fylla i som sedan säljaren går igenom tillsammans med kunden.

Ebba på Highway menar att i början av ett uppdrag är de inte säkra på vad kunden förväntar sig av produkten, utan att det formas med tiden. Oftast känner de bättre till vad kunden behöver och att skapa produkten tillsammans med kunden är tidskrävande, enligt Ebba. Highway hjälper kunden att skapa en produkt som går hand i hand med kärnkompetensen hos kundens företag. Ibland måste de kompromissa mellan vad som

är mest lämpligt i hänseende till kärnkompetensen och kundens idéer och åsikter. Modulenthus intervjuar sina kunder för att få reda på hur de vill ha sina hus utrustade både utvändigt och invändigt. Hos Spektrum sker samverkan genom hembesök, där kunden berättar hur den vill göra om sin bostad och därefter tar Spektrum fram förslag på material. Likaså hos Highway sker samverkan genom personliga möten, det gäller att ta reda på vad kundens behov är och vad kunden förväntar sig av företaget, berättar Ebba. På GP sker samverkan genom personliga möten, enkäter och via Internet.

4.4 UNIKT VÄRDESKAPANDE

Hanna menar att GP skulle kunna ge kunden ännu mer mervärden, genom att tillfredsställa kundernas upplevelse. Hon anser att det är viktigt att tidningen är omvärldsorienterad och att den är anpassad efter var någonstans kunden bor. Highway skapar en variation av upplevelser för sina kunder genom en hög kompetens och kvalitet. Värdeordet är känsla hos Highway. Det gäller att vara personlig och hantera varje kund som om den vore unik, tillägger Ebba. Rolf anser att Modulenthus erbjuder kunden en komplett produkt som ger kunden en helhetsupplevelse. Modulenthus levereras komplett med utrustning både in- och utvändigt, som kunden tillsammans med företaget väljer ut. Helhetslösningarna som Spektrum erbjuder, menar Stefan, ökar kundernas upplevelser genom att företaget hjälper kunden genom hela processen. Mervärde ges även i form av kvalitetsprodukter, som till exempel färg som håller i mer än 12 år.

Hos GP är kunden aktivt med och skapar värde. Kundernas behov styr verksamheten. GP har bildat så kallade fokusgrupper, där ett antal kunder ingår och regelbundet är med och tycker till. Dessutom gör de regelbundna undersökningar, för att erhålla värdefull information från kunderna. I GP:s panel, Rampanelen, kan kunden ställa frågor och komma med nya idéer. Företaget tar också del av rapporter som finns i mediabranschen, där olika kunders synpunkter, tips och idéer framkommer. Även hos Highway är kunden aktivt med i projekten och har åsikter om hur produkten, som i Highways fall oftast är montrar på utställningar, ska se ut. De viktigaste faktorerna vid värdeskapandet är enligt Ebba att skapa förståelse hos kunden för hur det kan se ut i montern. Highway tar inte tillvara på kundernas idéer på ett systematiskt sätt. Däremot tar företaget tillvara på kundens kompetens när det behövs. Givetvis lyssnar de på sina kunder.

Spektrum erbjuder en tjänst som innebär att de gör hembesök hos kunden, för att tillsammans med kunden ta fram det material som passar kundens bostad och önsknings. Stefan anser att kvalitet är viktigt i samskapandeprocessen med kunden samt att ge kunden exklusiv uppmärksamhet vid mötet med företaget. I likhet med Highway samlas inte kundernas förslag och idéer in. Däremot kan synpunkter och förslag lämnas via Spektrums hemsida. Modulenthus intervjuar sina kunder, för att få reda på hur de vill ha sina hus utrustade. Rolf menar att det är viktigt att ta reda på kundernas behov. Om kundernas önskemål inte finns som standard, skickas förfrågan vidare till huvudkontoret och det kan ibland resultera i att det inom en månad finns med i det ordinarie sortimentet. Influenserna och idéerna från kunder samlas systematiskt in i en slags central databank.

4.4.1 Värdeskapandets byggstenar

Kommunikationen med kunden sker hos företagen genom personliga möten, enkäter och via Internet. Däremot har inget av de fyra företagen upprättat ett forum där kunden kan kommunicera med företaget och andra kunder, men alla har fört diskussioner om att

skapar det i framtiden. Dialogen med kunden är, enligt Hanna, ett viktigt medel för att lära känna kundernas behov, krav och önskemål.

Av intervjuerna framgår även att samtliga företag erbjuder kunden värdefull information utan att äga produkten eller tjänsten. Hos GP kan kunden utnyttja en mängd förmåner utan att vara prenumerant. Genom webbsidan har kunden tillgång till nyheter 24 timmar om dygnet. Vidare kan en icke-prenumerant, mot en mindre avgift, få tillgång till Sports-up, sportnyheter direkt i mobilen. Hos Highway finns alla projekt tillgängliga på hemsidan och kunderna kan där få tillgång till projektlister, bilder et cetera för sina projekt. Modulenthus erbjuder sina kunder tips och idéer via företagets hemsida och genom husvisningar som företaget anordnar regelbundet. Hos Spektrum kan kunden använda sig av simuleringsprogram genom länkar från Spektrums hemsida och delta i olika dagskurser i tapetsering och målning.

Då det gäller risker och skador som uppkommer är företagen överens om att de är ersättningsskyldiga så länge som skadan uppkommer i samband med tillverkningen av produkten eller utförandet av tjänsten. Hanna på GP berättar att när de gjorde om tidningens format fick företaget omedelbart rätta till typsnittet på kundernas begäran, eftersom kunderna ansåg att texten blev för liten i tidningen. Ebba på Highway menar att försäkringsmässigt tar kunden ansvaret för om montern skulle gå sönder alternativt blir företaget som byggt montern ersättningsskyldiga. Hon tillägger att de aldrig har råkat ut för att projekt misslyckas. Ofta har de 3D-ritningar, som visar hur det ska se ut så att kunden redan innan utställningen får uppleva produkten. Även Spektrum försöker undvika missförstånd genom att informera kunden om att färgnyanser kan variera mellan en tryckt broschyr och i praktiken. Om kunden inte skulle bli nöjd, finns olika former av kulörgarantier, där kunden har möjlighet att få en ny produkt.

I samtliga intervjuer har kunden en god insyn i företaget. Hos Modulenthus har kunden även möjlighet att få vara med när huset tillverkas och se hur produktionsprocessen går till. Stefan på Spektrum anser att kunderna har insyn framförallt när det gäller att ta fram förslag och material. Vad gäller prisbildningen, kan det hos Highway uppstå problem, när kunden har ekonomiska önskemål som medför att kvalitetskraven inte kan uppfyllas. Highway åtar sig inte projekt som inte kan hålla en hög kvalitet. Projekten som företaget genomför ska de kunna stå för och kunna visa upp för andra kunder, menar Ebba. Modulenthus gör en offert, där kunden får veta vad huset komplett med all inredningen kommer att kosta. Hos Spektrum har målarna ett standardpris som de erbjuder kunderna och om kunden vill ha många extra detaljer har företaget en prislista för merkostnaden. Under intervjuerna framkom att samtliga företag låter kunden vara delaktiga i produktionsprocessen på ett eller annat sätt. Hos Modulenthus och Spektrum kan kunden vara med och skapa produkten med hjälp av simuleringsprogram. På GP är kunderna aktiva vad gäller förändringar och förbättringar av produkten och hos Highway deltar kunden aktivt vid skapandet av produkten.

4.4.2 Värdeskapande genom upplevelser

Gemensamt för de fyra företagen är att de erbjuder kunden en komplett produkt och tjänst i form av helhets- och totallösningar. Vad gäller produktsortimentet har GP det mest begränsade produktsortimentet, men samtidigt ett stort utbud av olika förmåner. Hos GP har kunderna tillgång till ett medlemskort, Läsvärdet. Med hjälp av en kod till medlemskortet kan kunderna få tillgång till olika tjänster och erbjudande. Genom gp.se levereras nyheter 24 timmar om dygnet, vilket även kunderna kan ta del av genom

WAP. Likaså erbjuder GP kunden Sports-up, sportnyheter direkt till mobilen. Highways tjänster är till för att hjälpa och avlasta kunden, vilket innebär att planera, förbereda och genomföra utställningar. På samma sätt arbetar Modulenthus, där kunden får hjälp med allt från banklån till ett komplett hus både invändigt och utvändigt.

När det gäller balansen mellan samverkan med kunden och effektiviteten i rörelsen anser framförallt GP att samverkan får kosta och ta den tid som behövs. Kunden är, enligt Hanna, förutsättningen för hela företagets existens och GP är beredda att satsa pengar, eftersom de anser att det är helt styrda efter kundens behov och önskemål. Istället menar Hanna att GP försöker koncentrera sig på den marknadsföring som är mest effektiv. Enligt Ebba finns det en balans mellan effektivitet och interaktion med kunden hos Highway. Kontaktrapporterna som upprättas för varje kund är till för att samla in all information vid ett och samma tillfälle. Ebba tillägger att det är viktigt att vara väl förberedd inför varje möte. Enligt Stefan arbetar Spektrum med att effektivisera samverkanprocessen med kunden. I dagsläget är det en person som arbetar med hembesök hos kunden. Målet är att erbjuda hembesök på konsultbasis.

Av intervjuerna framgår att samtliga företag erbjuder sina kunder att använda sig av produkten och tjänsten genom en mängd olika kanaler. Den vanligaste kanalen hos GP är webbsidan, gp.se. Kunderna har även tillgång till olika erbjudande för prenumeranter, så kallade läsvärdeerbjudande med hjälp av SMS. Hos Highway kan kunderna kommunicera med företaget via Internet, hemsidan, telefon och genom personliga möten samt genom att Highways personal kan besöka kunden på plats. Modulenthus och Spektrum erbjuder sina kunder simuleringsmodeller och service i form av hembesök, möjlighet att ta del av utställningar av visningshus och personlig service i butiken.

Utveckling av nya produkter och tjänster sker främst efter kundens behov och önskemål. Tekniken är ett viktigt underlag för att kunna tillfredställa kundens behov. Bland annat kan GP med hjälp av tekniken läsa av hur länge kunden varit prenumerant och sociodemografiska uppgifter, som till exempel var någonstans kunden bor. Hanna berättar att med teknikens hjälp kan det bli ett mål att utforma tidningen efter den individuella kundens behov, beroende på ålder, adress och yrkeskategori. Highway utvecklas tekniskt sett och enligt Ebba blir företaget uppgraderat av kunden, som i det här fallet är Toyota, när det behövs. Hos Modulenthus träffas säljarna fyra gånger om året för att ställa samman vad som efterfrågas på marknaden. Utifrån vad kunderna efterfrågar och hur trenderna förändras utvecklas därefter nya produkter. Till skillnad från de andra tre företagen utgår Spektrum till stor del från vad leverantörerna erbjuder. Givetvis lyssnar företaget, enligt Stefan, på vad kunden vill ha och om produkten som kunden söker inte finns tillgänglig i butiken dröjer det inte länge förrän produkten i det flesta fall finns i lager.

Vad det gäller möjligheten att erbjuda kunden en produkt eller tjänst som kan skapa en variation av upplevelser anser Hanna att GP skulle kunna ge kunden ännu mer mervärden än idag. Genom att anpassa tidningens budskap efter om prenumeranten till exempel bor i ett centralt område där människor är intresserade av restauranger eller där de bor många studenter. Däremot är det svårt att utforma tidningen efter den enskilda kunden, på grund av att teknologin till viss del begränsar möjligheterna. Hos Spektrum är planerna att vid hembesöken hos kunderna presentera olika kollage, som kan visa hur

förslagen kommer att se ut i kundens bostad, vilket Stefan menar kan skapa en ännu större variation av upplevelse för kunden.

4.4.3 Nätverk för upplevelser

Ingen av de intervjuade företagen har upprättat ett nätverk för sina kunder. På gp.se kan kunden gå in och tycka till via "Fria ord/Debatt", men inte samtala med andra kunder. Däremot bjuder Highway in sina kunder till olika tillställningar som bland annat hummerfiske och årliga fester, där kunderna har möjlighet att utbyta information och skapa kontakter. Företaget försöker skapa så kallade vinna-vinna situationer mellan kunderna. Om en kund ska anordna en mäsса passar företaget på att ordna en plats åt en annan kund på samma utställning. Modulenthus erbjuder sina kunder att kontakta och besöka gamla kunder till företaget. Enligt Rolf har kunderna på egen hand upprättat nätverk, där de chattar med varandra och även med andra husköpare.

Vad det gäller att anpassa utbudet efter kundernas olikheter var intervjuvaren blandade. GP är en tidning för alla och försöker inte nischas. Företaget anpassar kommunikationen beroende på var någonstans kunden bor. Likaså gäller det de erbjudande som kunderna har tillgång till. Till exempel har studenter tillgång till ett lägre pris på prenumerationen. Vidare kommer en lokal del med som bilaga varje vecka, där nyheter, annonser och information är utformade för att tillfredställa kundens behov beroende på i vilket område den bor. Hos Highway skräddarsys tjänsterna efter kundens behov och önskemål. De arbetar med utgångspunkt i kundens kärnvärden och skapar därefter produkten. Enligt Rolf börjar Modulenthus med att ta reda på kundens ekonomiska situation och dess behov och sätter därefter förutsättningarna för att kunna ge kunden en så personlig service som möjligt. Rolf tillägger att Modulenthus tillverkar hus i olika prisklasser och efter olika behov. Stefan på Spektrum menar att det har valt bort de kundsegment som är mest priskänsliga. De kundsegment som företaget satsar på kan hitta i stort sett allt inom tapet och färg. Bredden är omfattande på tapetsortimentet och i utbudet ingår även designade tapeter, vilket passar de kunder som är minst priskänsliga.

4.4.4 Marknaden som forum

Företagen är enade om att det finns mycket att lära av kunderna. Av dem kan de få tips och idéer och få veta vad som efterfrågas på marknaden, men när det gäller att lära sig av kunden i ett vidare perspektiv är det endast Highway som har tagit tillvara på den möjligheten. Personalen på Highway får lära sig mycket om företagsstruktur och hur de kan arbeta med kaizen (ständig förbättring) av kunden Toyota, som skickar ut en anställd till Highway för att lära ut det speciella sättet att arbeta. Av svaren från respondenterna framkommer det att företagen inte skapar kontinuitet i läroprocesserna och tar inte heller tillvara på kundernas kompetens på ett systematiskt sätt.

I intervjuerna framgår det att företagen tycker att marknaden har eller håller på att omvandlas till ett forum, där dialoger mellan konsumenter, företaget, kundgrupper och nätverk av företag kan äga rum. Flera av dem menar att en del av marknadsföringen sker från mun till mun mellan kunder. Modulenthus känner till att kunderna har skapat nätverk och chattar med varandra på nätet inför husköpet. Anställda på Modulenthus skulle kunna gå in och vara med i diskussionerna, men i dagsläget har de inte tid. Inget av företagen har skapat möjligheter för kunderna att chatta med varandra på de egna hemsidorna.

Företagen upplever kunderna som mer informerade och kräsna än de var förr och de har också sämre med tid. GP upplever att de får konkurrera om kundernas tid genom att både TV och Internet finns. Modulenthus menar att kunderna ofta vet vad de vill ha redan från början, eftersom de har fått influenser från tidningar, TV-program med mera. På Spektrum tror de att kundernas goda kännedom om trenderna härstammar från Internet, tidningar och TV. De kan se en tydlig skillnad på intresset för hemmet mellan de inte lika intresserade männen i 50-årsåldern och de mer intresserade männen i 25-årsåldern.

Prissättningen har inte påverkats så mycket av de nya marknadsplatserna. GP skiljer sig från de andra företagen, eftersom de inte har tagit betalt för tidningen på nätet och att priset för att annonsera på nätet är lägre än i tidningen. Spektrum har känt av en hårdnande konkurrens och har ibland fått sänka marginalerna jämfört med tidigare år.

Varumärket har inte förändrats nämnvärt för GP. De anser att de har ett starkt varumärke och alltid har haft det. På Modulenthus vill de inte uppfattas som ett lågprisföretag, inte heller som ett företag som befinner sig allra högst i toppen och är dyrast. De vill vara ganska högt upp på skalan. De frågar kunderna vad de vet om Modulenthus och företaget vill förknippas med kvalitet och service.

Highway och Spektrum arbetar däremot hårt med att få kunderna att associera företagen med upplevelse. Highway har arbetat aktivt med att förändra sitt varumärke. De har gjort en ny grafisk profil och har satt upp varumärkesvärden riktade mot upplevelser. Utgångspunkten har varit hur kunden upplever lokalernas utformning, hur de svarar i telefonen, hur de serverar kaffet et cetera. De ställde ett antal frågor till kunderna vid skapandet av sitt varumärke och fick veta hur andra upplevde dem. Det viktiga för dem är att upplevas som ett värde för kunden. På Spektrum satte de ofta tre till fyra färgburkar ovanpå varandra i en annons och visade tydligt priset, när de annonserade. Nu ska det istället vara en inspirerande bild, som spelar på känslor, för att kunden ska få lust att tapetsera om. De vill gå från att ha varit en färghandel till att bli en inspirationsbutik.

4.5 PRIME MOVERS

Vi berättade att de företag som snabbt klarar att omstrukturera sina verksamheter då omvärlden förändras och drar nytta av de nya möjligheterna, kan betraktas som Prime Movers och bad sedan respondenterna att svara på om de själva tycker att det passar in som beskrivning av deras företag. De ombads också att ge en motivation till svaret.

Varken GP eller Modulenthus tycker att Prime Movers stämmer in på dem. Hanna beskriver ändå att GP i Sverige ofta uppfattas som att de är först och ledande i hur de driver kampanjer och utvecklar. Många vill komma till GP för att lära hur de arbetar. GP har gått från att vara tidning till att ha blivit ett mediahus. Rolf på Modulenthus menar att branschen är väldigt trög och att det kan ta upp till ett år att göra förändringar i produktionen. Samtidigt förklarar han att om det är önskemål som kunder har, kan de skickas in till huvudkontoret och sedan bli standard redan efter någon månad.

Både Highway och Spektrum ser sig själva som Prime Movers. Ebba på Highway förklarar att den form av reklambyrå som de har är speciell. Det finns utställningsföretag, inredningsföretag och traditionella reklambyråer, men Highway har gjort ett medvetet val, när de bestämt sig för att även ha den grafiska delen och det har

gjort dem konkurrenskraftiga. Vissa konkurrenter har kopierat deras koncept. Reklambyrån Forsman & Bodenfors har startat en avdelning som heter Happy och de jobbar med samma koncept som Highway.

Stefan på Spektrum tycker att de är Prime Movers och alltid har varit det. Konkurrenterna tittar ofta på hur de arbetar. Vad han vet finns det ingen annan i Varberg som har deras koncept "Fasadexperten" eller gör hembesök. De är också bra på att hitta nya lösningar till byggföretagen. De kör ut material till dem istället för att de hämtar varorna på Spektrum och har även utarbetat blanketter som är lätta för byggföretagen att fylla i, när de ska beställa.

Både Highway och Spektrum arbetar intensivt, som tidigare nämnts, med att få kunderna att associera företagen med upplevelse. Highway har förändrat bilden av sitt varumärke och Spektrum vill kalla sig för inspirationsbutik.

Samtliga respondenter har uppfattningen att Internet har inneburit stora möjligheter för sättet att arbeta och framför allt vad det gäller att kommunicera med leverantörer och kunder. Spektrum får till exempel direkt veta om en vara finns i lager hos leverantören och kan via leverantörens hemsida läsa varufakta om en produkt. Genom länkar har kunden tillgång till olika leverantörer och kan på så sätt komma åt mycket information utan att behöva besöka eller ringa flera butiker. E-post har blivit en ny kanal för kommunikation internt och extert. Med hjälp av e-post kan kunderna lätt ta kontakt med företaget. På GP har Internet öppnat möjligheterna för snabb informationsinsamling och för att kunna återge informationen direkt i form av nyheter på gp.se.

Simuleringsprogram har för två av respondenterna ökat möjligheterna för kunderna att vara med i skapandet av produkten. Modulenthus har simuleringsmodeller för flertalet av sina hus. Säljarna åker ut till tomten och fotograferar den. Sedan kan "huset läggas på tomten" i en simuleringsmodell och kunden kan titta ut från huset och uppfatta hur träd och kringliggande omgivning ser ut "på riktigt". Simuleringsmodeller har de uppskattningsvis haft i tio år, tror Rolf. Highway har oftast 3D-ritningar, som visar hur montern kan se ut så att kunden redan innan utställningen får uppleva produkten. Spektrum har länkar till leverantörernas simuleringsprogram, till exempel Alcro färg och Boråstapeter. I Spektrum-affären kan kunderna färgsätta sitt eget hus och se hur det ser ut på en skärm.

Samtliga intervjuade företag tar hjälp av externa aktörer med kompletterade kompetenser för att bli bredare inom sitt eget område. GP samarbetar med Göteborgs Universitetet och med olika tidningsförlag inom Norden. Konsulter kan tas in för att göra verksamhetsförsändningar. De har till exempel anlitat Dr. Mario Garcia, ledare för Garcia Media, för att titta på upplägget av tidningen. Highway tar ständigt hjälp av många olika aktörer utanför företaget, ofta hantverkare. Modulenthus hantverkare skolas i Modulenthus miljö, för att säkerställa kvaliteten då de säljer på totalentreprenad. De har också samarbete med olika banker och fastighetsmäklare samt med Ballingslöv, som tillverkar köken i husen.

Spektrums leverantörer besöker butiken, dels för att utbilda personalen och dels för att genomföra visningar för kunderna. Klickgolvsvisningar är ett exempel och ett annat är utbildning i att sätta upp easy-up-tapeter. Leverantörerna var först motståndare till

utbildningarna, eftersom de trodde att efterfrågan på hantverkshjälp skulle minska. Stefan instämmer inte med de åsikterna. Han tycker snarare att det har ökat intresset bland kunderna att förändra sina bostäder. Dessutom har TV-programmen med till exempel Martin Timell väckt ett intresse bland människor att lägga ner mer pengar på sitt boende. De programmen har varit bra för företagen i branschen.

På frågor om vad företagets vision är och om den har ändrats till ett mer omfattande system för värdeskapande, är svaren varierande. Spektrum har ingen nedskreven vision, men Stefan berättar att de ska kunna erbjuda kunden ett mervärde, genom bland annat extra service och hjälp i butiken. Det kan sedan resultera i merförsäljning och en nöjd kund som kommer tillbaka. GP:s vision är att vara den självklara mötesplatsen i Storgöteborg. GP ska vara en oumbärlig källa för nyheter, debatt och annonser. Tidningen ska informera, orientera och inspirera människor dygnet runt. Highways vision är (fritt översatt från engelska): Highway ska vara ett spjutspetsföretag, ett av de bästa inom sitt specialområde. De ska verka internationellt och i första hand med klienter som har en hög teknologisk nivå och ambitioner som liknar deras egna. Ebba säger, att visionen är densamma som förut när det gäller att skapa värde.

4.6 POSITIONERING

GP positionerar sig genom att stå för trovärdighet och inspirera till läsning. Genomförda undersökningar tyder på att det är så som kunderna uppfattar företaget. Konkurrenten Metros tidning är gratis, men kommer inte hem i brevlådan. Den kund som efterfrågar mer nyheter behöver, enligt Hanna, läsa en morgontidning som GP.

Nyckelorden för Highways positioneringsstrategi är; trygghet, underlätta och hjälpa kunden samt kvalitet och kompetens. Företaget har inte gjort någon undersökning om hur kunderna uppfattar dem. Erfarenheten, menar Ebba, visar att Highway står för kvalitet, pålitlighet och hjälp till det mesta. Ebba anser att Highway alltid ställer upp för kunden om något går fel. Anlitar kunden en annan reklambyrå och det inte fungerar, vänder sig kunden till Highway där de vet att allt fungerar. Highways konkurrenter som Forsman & Bodenfors positionerar sig genom att det är prestige för kunden att anlita dem. Vanligtvis positionerar sig konkurrenterna inom branschen med hjälp av priset, vilket Highway tar avstånd från.

Vad gäller Modulenthus har företaget genom en effektiv marknadsföring fått kunderna att uppfatta att Modulenthus bygger överallt. Rolf får ofta frågan; ”Är det bara ni som bygger, för vi ser era skyltar överallt?”. Om det till exempel regnar en söndag, kommer det ändå potentiella kunder för att få information om deras produkter. Enligt Rolf, vill de inte positionera sig som ett lågprisföretag, men inte heller som ett företag med höga priser. Modulenthus är på marknaden kända för sin kvalitet och service. Konkurrenten Myresjöhus tillhör Skanska och de är duktiga på att ta fram mark och drar dessutom stor nytta av att tillhöra en stor koncern.

Spektrum vill konkurrera med kvalitet och kunskap. De vill ses som ett företag med god kännedom om produkterna. Stefan menar att om de inte känner till produkten som kunden frågar efter, tar de till varje pris reda på information om produkten och återkommer till kunden. Företaget har låtit studenter vid Campus Varberg genomföra en undersökning om hur kunder uppfattar Spektrum. Undersökningen visade att de har kunnig personal och kvalitetsprodukter. En byggvaruhandel, som till exempel Cheapy,

erbjuder ett brett sortiment och konkurrerar med pris, vilket enligt Stefan är vanligt inom branschen.

Varken GP, Highway eller Spektrum har behövt genomgå någon ompositionering. Däremot har Modulenthus ompositionerat sig för att täcka ett segment av kunder som efterfrågar billigare produkter av hög kvalitet.

Intervjuerna visar att samtliga intervjuföretag anser att samverkan med kunden är en förutsättning för en konkurrenskraftig och lyckad positionering.

4.7 KONKURRENSKRAFT I FRAMTIDEN

Företagen har kunnat avläsa olika resultat från det nya sättet att arbeta med kunden. Hanna på GP menar att de genom att lyssna bättre på kunderna har fått ökad respons på sina kampanjer, vilket har lett till ett bättre resultat och konkurrensfördelar för företaget.

Att alltid leverera över kundens förväntningar är det som gjort Highway konkurrenskraftiga, menar Ebba. De mest framträdande konkurrensfördelarna är, enligt henne, positioneringen och interaktionen mellan företaget och kunden. Att hålla hög kvalitet är också viktigt. De jobbar med skickliga hantverkare. Highway har bra kunskaper om varumärken. Andra kanske bara ritar interiörer. Chefen på Highway har arbetat på köpsidan på Volvo personvagnar och har bra kännedom om hur stora företag fungerar. Han har varit uppköpare, är insatt i hur spelet på den politiska arenan fungerar, samt är bra på förhandlingar och kan maktspelet. Stora kunder och utländska kunder har Highway erfarenhet av att jobba med och företaget har förståelse för spelet runtomkring. Genom sin erfarenhet kan företaget ofta förstå vad kunden egentligen menar, även när den inte uttrycker sig på ett tydligt sätt.

På Modulenthus arbetar de på ett nytt sätt i samverkan med kunden, berättar Rolf. Marknadsavdelningen utser tre till fyra säljare, som intervjuar familjer för att få veta deras syn på till exempel kök och badrum. Förmiddagen spenderas på Modulenthus och eftermiddagen på Ballingslöv. Genom den här samverkan får de reda på vad marknaden vill ha, anser Rolf.

Spektrums målsättning är, enligt Stefan, att få en bättre konkurrensposition genom att samverka med kunden. Studenter på företagsutbildningen på Campus Varberg har gjort en marknadsundersökning på uppdrag av Spektrum. De har genomfört intervjuer med människor på stan och frågat hur de uppfattar Spektrum. Den undersökningen visade att de uppfattas som kunniga och att de har bra produkter.

Företagen fick frågan hur de ser på framtiden och hur de tror att relationen mellan företag och kund kommer att se ut. Samtliga tror att relationerna kommer att bli viktigare. Hanna på GP har observerat att kunderna vill påverka allt möjligt i dagens samhälle och där har GP en fördel genom att vara en nyhetsförmedlare som speglar samhället. Nya kanaler att nå kunderna ska prövas, till exempel ska det bli möjligt för kunderna att ladda ner tidningen i Pdf-format. Kunderna får idag läsvärdeerbjudande via SMS. GP undersöker om SMS är en bra kanal att nå ut till kunderna även vid andra tjänster. Hanna är övertygad om att framtiden kommer att leda till ännu större interaktion mellan kund och företag. GP kommer att fortsätta utvecklingen mot ett komplett mediahus.

Ebba på Highway tycker att framtiden ser spännande ut och hoppas på roliga uppdrag. De måste finslipa sina färdigheter och i efterhand analysera det genomförda projektet, för att ta lärdom av resultatet. Relationerna kommer att vara ungefär som nu, tror Ebba.

Idag finns det 14 - 15 småhustillverkare, men förr fanns det hur många som helst. I framtiden tror Rolf att interaktionen kommer att vara ännu starkare mellan kund och företag. Enkäter kommer att skickas ut allt oftare till kunderna och de kommer att innehålla fler frågor. Utvecklingen av sådana aktiviteter kommer att förstärkas. Han tror att Modulenthus kommer att vara duktiga på ett antal hus och sträva efter att inte ha för många produkter. Sortimentet kommer att reduceras och de ska bli skickliga på att sälja de produkter som är kvar.

Stefan ser ljusst på framtiden. De har fått bättre villkor nu när flera mindre färghandlare har gått ihop och bildat en kedja. Det är 60 butiker som är med i Spektrumkedjan och det känns tryggare än att stå ensam, menar han. Kedjan äger de själva och kan vara med och avsätta styrelsen om det skulle behövas. När de ska försöka påverka leverantörernas priser, har de hjälp av varandra. Många leverantörer, som har en till tre anställda, kommer att få slå igen sina verksamheter i framtiden, spår han.

Spektrumkonceptet kommer att breddas och de ska bli bättre på att sälja totallösningar. Som ett led i kundsamverkan kan målerier också tänkas göra hemanalyser i framtiden. Dagens kund är mer stressad än förut och har inte tid att åka runt till en kakelhandel, en bygghandel och en färghandel. De kommer att förstärka arbetet med att skapa upplevelser för kunden. På hemsidan ska kunderna kunna följa ett så kallat "Före-och efter-reportage" av relativt kända hus i Varberg. Det ska visas bilder på hur huset ser ut före det målats och sedan resultatet efter målningen. Det kan utvecklas till att de gör liknande reportage för inomhusmiljön. Kakel kommer de att arbeta alltmer med och kanske anställa en kaklare, som också kan göra hembesök och komma med olika förslag till kunden. Den personen måste både ha känsla för design och vara bra på att kakla. Relationen mellan kund och företag kommer i framtiden att stärkas ytterligare, tror Stefan. Spektrum ska bli en inspirationsbutik.

5. ANALYS

Analysavsnittet behandlar uppsatsens empiri i förhållande till teorin. Kapitlet börjar med en introduktion följt av författarnas klargörande tillägg av analysarbetet. Därefter analyseras intervjumaterialet utifrån samma rubriker som i teori- och empirikapitlet.

5.1 INTRODUKTION TILL ANALYSAVSNITTET

Genom utvärderingen av det empiriska materialet från våra fyra intervjuföretag och med hjälp av uppsatsens teoretiska referensram analyserar vi materialets överensstämmelse med teorin. För att få en bra anknytning till teoriavsnitt och empiri, har vi valt att göra analysen uppdelad enligt de fem huvudrubrikerna: Kunden som aktör i värdeprocessen, Unikt värdeskapande, Prime Movers, Positionering och Konkurrenskraft i framtiden.

Eftersom analysen görs utifrån flera olika teoretiska perspektiv är det ofrånkomligt att det sker vissa upprepningar i texten, men vi anser det vara nödvändigt för att kunna bedöma varje del för sig. Analysen lägger grunden för de slutsatser som kommer att dras i uppsatsens avslutande kapitel.

5.2 FÖRFATTARNAS KLARGÖRANDE TILLÄGG

Det är ett medvetet val från vår sida att analysera företag från fyra olika branscher. Vår avsikt är inte att göra en analys av hur företagen kan samverka med kunden i varje bransch för sig och inte heller att göra en generell analys över hur företagen skapar kundvärde med kunden. Vår avsikt är att få en uppfattning om på vilka sätt företag *kan* skapa kundvärde i samverkan med kunden. För att ta reda på hur samverkanprocessen går till i praktiken, analyserar vi vilka områden som de arbetar aktivt med och vilka områden som tilldelas mindre uppmärksamhet vid samverkanprocessen.

5.3 KUNDEN SOM AKTÖR I VÄRDEPROCESSEN

Undersökningen visar att två av de fyra intervjuade företagen skapar värde genom att låta kunden designa produkten med hjälp av simuleringsprogram. Enligt både företagen är programmen lätta att använda och få tillgång till, vilket underlättar för kunden att delta i värdeprocessen. Hos företagen är efterfrågan stor på kundanpassade produkter. Kunderna kräver i stor utsträckning att produkten eller tjänsten anpassas efter deras behov och önskemål. Trots det erbjuder varken GP eller Highway kunderna att skapa produkten eller tjänsten genom simuleringsprogram. Däremot skapar Highway 3D-ritningar, som visar hur montrarna kommer att se ut, så att kunden redan innan utställningen får uppleva produkten. Att GP inte erbjuder kunderna simuleringsprogram, kan förklaras med att företaget inte har möjlighet att interagera med varje enskild kund. Enligt Thomke och Hippel (2002), skulle GP kunna låta sina fokusgrupper, som representerar ett större kundsegment, använda sig av simuleringsprogram för att hjälpa till och utforma produkten.

När det gäller att ta reda på vad kunden vill att produkten eller tjänsten ska utföra sker det i samtliga fall genom personliga möten eller intervjuer. Framförallt är det GP, i samstämmighet med Ulwick (2002), som gör regelbundna undersökningar för att ta reda på vad kunderna förväntar sig av företagets produkt. Modulenthus genomför enkätundersökningar där kunden kan fylla i sina förväntningar av produkten. Trots det framgick det inte om företaget vet vad kunden förväntar sig av deras produkter. På Highway är de inte säkra på vad kunden vill ha när projektet startar, det växer fram med

tiden. En förklaring är att förståelsen mellan företaget och kunden blir mer omfattande under projektens gång.

I intervjun med Highway visade det sig att processen med att ta fram produkten tillsammans med kunden är tidskrävande. Genom att fråga kunden vad den vill att produkten ska utföra skulle processen, enligt Ulwick (2002), bli smidigare. Företaget kan på så sätt ta vara på kundernas idéer och samtidigt se till att produkten stämmer överens med vad Highway anser vara viktigt för att uppnå en hög kvalitet.

Samtliga intervjuföretag lyssnar och tar tillvara på kundernas idéer och åsikter om produkten eller tjänsten. På så sätt kan företagen uppnå en konkurrensfördel genom att erbjuda produkter eller tjänster som är anpassade efter den enskilda kundens behov och önskemål. Det visade sig också vara ett sätt att få kunden att fungera som en källa till kompetens och ett nytt sätt att lära på för företagen.

5.4 UNIKT VÄRDESKAPANDE

De fyra intervjuföretagen anser att de skapar unika upplevelsemiljöer för sina kunder. Emellertid var det delade meningar om vilka faktorer som är viktiga vid värdeskapandet med kunden. Modulenthus och Spektrum anser att kompletta produkter och helhetslösningar är viktiga förutsättningar. Likaså anser Stefan på Spektrum att kunden bör tilldelas en exklusiv uppmärksamhet i butiken. GP däremot, betonar vikten av att anpassa produkten, i enlighet med Prahalad och Ramaswamy (2004), efter kundens behov. Intentionen hos alla företag är att hantera varje kund som om den vore unik, men vår uppfattning är att det i praktiken endast är Highway och Modulenthus som klarar att uppfylla det, vilket Prahalad och Ramaswamy menar är förutsättningen för att uppnå unikt värdeskapande.

Trots delade meningar om vilka faktorer som är viktigast, tyder undersökningen på att samtliga företag utgår från kundens önskemål vid utbudet av produkter och tjänster. Det visade sig även, under intervjuerna, att samtliga företag i första hand beskrev hur produkten eller tjänsten skapar mervärde för kunden och inte produkten eller tjänstens specifika kvaliteter.

På samma sätt upplevde vi att svaren om hur kunden kan vara med och skapa värde varierade. Hos intervjuföretagen är kunden aktiv i värdeskapandet. Det framkom att interaktionen kan ske på många sätt och med hjälp av olika hjälpmedel, som till exempel undersökningar, paneler, fokusgrupper samt personliga möten. Framförallt visade det sig att Spektrums och Modulenthus samverkanprocesser är bra exempel på Prahalad och Ramaswamys idéer om värdeskapande. Företagen tar först reda på kundens behov och förväntningar och skapar därefter produkten i samarbete med kunden genom hela processen.

5.4.1 Värdeskapandets byggstenar

Värdeskapandets byggstenar utgör grunden till samskapandeprocessen. Det visade sig att inget företag uppfyller förutsättningarna för alla de fyra byggstenarna – *dialog*, *tillgång*, *riskbedömning* och *öppenhet* – men har ändå lyckats skapa unika värden tillsammans med kunden. Däremot har de fyra företagen gemensamt att de för en kontinuerlig dialog med kunden samt erbjuder kunden tillgång till deras produkter och tjänster utan att nödvändigtvis äga dem.

Intervjuföretagen är benägna att agera tillsammans med kunden. De är också överens om att kommunikationen med kunden är en förutsättning för att kunna förstå sig på dess behov och önskemål. Dialogen sker främst genom personliga möten och intervjuer.

Dialog innebär att förstå sig på kundens behov och förväntningar (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Modulenthus lär känna varje enskild kunds behov genom personliga intervjuer, enkätundersökningar och visningar i produktionen. Highway arbetar på liknande sätt, även om interaktionen med kunden ofta leder till kompromisser, där båda parterna måste ge efter. Spektrums och GP:s breda kundsegment kan förklara varför företagen inte har samma möjlighet att lära känna och ta hänsyn till varje enskild kund. Trots det har GP lyckats med att skapa en variation av upplevelser av företagets begränsade produktsortiment, som kan tillfredställa mindre kundgrupper av deras omfattande kundsegment

Det är även viktigt att upprätta ett forum för att kommunikationen mellan kund och företag ska fungera så effektivt som möjligt. Förvånansvärt nog har ingen av de fyra företagen upprättat ett forum där kunderna kan kommunicera med företaget och med varandra sinsemellan, men det finns planer på att göra det i framtiden. GP:s ”Fria ord/Debatt” ger kunderna möjlighet att kommunicera med företaget och skriva ner åsikter som andra kunder kan läsa, men det sker endast i form av envägskommunikation.

I intervjumaterialet framkom det att kunderna har tillgång till information om företaget och dess produktionsprocess, det vill säga *öppenheten* är god i samtliga företag. Däremot när företagen skulle förklara på vilket sätt som kunden kan se in och ta del av viktig information, förekom det stora variationer. På Modulenthus kan kunden, i enlighet med Prahalad och Ramaswamys tankar om ”transparency”, ta del av företagets information och likaså produktionsprocessen. Hos Spektrum har kunden enbart insyn i företaget vid val av material och framtagandet av förslag. Att Highway har lyckats skapa långsiktiga och förtroendefulla kundrelationer, kan förklaras med hjälp av att företaget tillåter full insyn igenom hela affärsprocessen.

Det visade sig att alla företag erbjuder kunden *tillgång* till produkten eller tjänsten utan att äga den. Framförallt har GP en variation av tjänster som kan skapa unika upplevelsemiljöer till även icke-prenumeranter. Hos Modulenthus och Spektrum kommer kunder i kontakt med företagen genom att ta del av användbara tips, idéer, kurser samt simuleringsprogram. Att låta kunden få tillgång till produkten eller tjänsten utan att äga den, visar sig vara ett bra tillfälle att skapa nya kundkontakter och förbättra de redan förekommande kontakterna.

Av intervjuerna framkom det, att vad det gäller *riskbedömningen*, har inget av de fyra företagen delat upp ansvaret för risker och skador som kan uppkomma i samverkanprocessen med kunden på det sätt som Prahalad och Ramaswamy avser. Ebba menar att med hjälp av 3D-ritningar, som visar kunden produkten innan utställningen, har de aldrig råkat ut för att projekten har misslyckats. Även Spektrum försöker undvika missförstånd genom att informera kunden om att färgnyanser kan variera mellan en tryckt broschyr och i praktiken. På liknande sätt menar Prahalad och Ramaswamy (2004) att företagen bör agera i samverkanprocessen. Genom att informera kunden om eventuella risker och ge tips på hur de kan undvikas, skapas en

kommunikation som i längden leder till ett större förtroende och lojalitet från kundens sida.

5.4.2 Värdeskapande genom upplevelser

Samtliga företag är överens om att varje kund är unik i sina preferenser och att det därför är viktigt att förstå sig på sina kunder. Ett sätt för ökad förståelse är att underlätta för kunden att kommunicera med företaget. Det visade sig att hos de fyra intervjuföretagen kan kunderna kommunicera genom en mängd olika kanaler. Det råder även samstämmighet om att produkten eller tjänsten är till för att hjälpa och underlätta för kunden. På samma sätt är de överens om att mervärde skapas genom att utforma produkten efter kundens behov.

En väl fungerande upplevelsemiljö kan leda till att kunderna på egen hand bildar gemenskaper i form av nätverk, vilket kunderna hos Modulenthuss har gjort. Nätverket öppnar upp en mängd möjligheter för kunden att utbyta idéer sinsemellan och även för företaget. Att nätverken oftast uppstår utan företagets vetskap, kan förklara varför endast ett av fyra företag känner till att nätverk förekommer.

Att samskapa med kunden förutsätter att företaget hittar en balans mellan interaktion och effektivitet. Samskapandeprocessen får inte innebära att effektiviteten i rörelsen påverkas negativt. Highway som verkade vara den som främst upplever att processen tar tid ser till att effektivisera stödprocessen, som till exempel att vara väl förberedd inför möten och upprätta kontaktrapporter vid ett och samma tillfälle. Spektrums anställda skyndar inte på kundens köp i affären, utan hjälper till under den tid kunden tycker sig behöva. Genom att redan från början informera kunden och ta reda på vad kunden vill ha, kan de undvika missförstånd och uppnå en rad fördelar. Nöjda kunder kommer med stor sannolikhet tillbaka och om reklamationer kan undvikas, kan sparas tid in även där. Företagen har insett att samverkan med kunden får ta den tid som behövs och effektiviteten upprätthålls främst med hjälp av att effektivisera andra kostsamma aktiviteter.

Vid frågan om företagen vid utveckling av nya produkter eller tjänster utgår från förändringar i teknologin eller förändringar i kundens behov, var alla överens om att teknisk utveckling har stor betydelse. Dessutom anser de att utvecklingen sker främst efter kundens behov. Mycket tyder också på att med teknikens hjälp har företagen kunnat anpassa utbudet efter den enskilda kundens behov.

5.4.3 Nätverk för upplevelser

En brist hos samtliga företag är att de inte har upprättat nätverk för sina kunder. GP är det företag som med hjälp av hemsidan, gp.se, kan erbjuda kunden likartade tjänster med till exempel, "Fria ord/Debatt". Däremot framkom det under intervjun, att respondenterna var positivt inställda och intresserade av idén att upprätta nätverk för sina kunder.

Vid intervjuerna framkom det att nätverk inte endast behöver förekomma på Internet. Highways tillställningar för kunderna öppnar upp för dialog och informationsutbyte kunderna sinsemellan. Hos Modulenthuss kan kunder träffa tidigare huskunder för att dra nytta av deras erfarenheter. Nackdelen med den formen av möten är att den inkluderar ett fåtal kunder och företag samt att det kan upplevas som påtvingat från kundens sida.

Det framkom även att samskapande av värde med kunden förutsätter att hänsyn tas till kundens heterogenitet. Att både Highway och Modulenthuss skraddarsyr produkten eller tjänsten efter kundens behov, tyder återigen på att det är en förutsättning för att samskapandet ska fungera, att lära känna kundens behov och önskemål. GP har trots sitt breda kundsegment lyckats ta hänsyn till kundernas heterogenitet, genom att anpassa produkten efter kundens behov beroende på tid, rum och händelse.

5.4.4 Marknaden som forum

Att det traditionella uttrycket för marknaden, som en plats för byte av varor och tjänster utmanas av konceptet att skapa kundvärde i samverkan med kunden bekräftas av respondenterna. Det råder samstämmighet om att marknaden har eller håller på att omvandlas till ett forum, där dialoger mellan konsumenter, företaget, kundgrupper och nätverk av företag kan äga rum. Flera av företagen menar att en del av marknadsföringen sker från mun till mun mellan kunder och några av dem är medvetna om att kunderna chattar med varandra via Internet. Företagen kan inte längre kontrollera hur individer bildar nätverk med varandra.

Det är anmärkningsvärt att de inte själva deltar i diskussionerna och har upptäckt att det är en utmärkt kanal för möjligheter till samverkan och värdeskapande. Inget av företagen har skapat tillfällen för kunder att chatta med varandra på den egna hemsidan. Där skulle kunderna kunna interagera och lära sig att de också kan utbyta värde och framförallt skulle det kunna vara en bra förutsättning för företaget att interagera med kunderna. Kundvärde är inte längre något som skapas för att bjudas ut på marknaden – det skapas på marknaden och det är där företaget måste delta.

Företagen är överens om att det finns mycket att lära av kunderna. De får tips och idéer av dem, men har inte nyttjat kundernas kunskaper i något vidare perspektiv. De skulle kunna bli bättre på att ta tillvara på kundernas kompetens på ett systematiskt sätt och skapa kontinuitet i läroprocesserna. Endast ett av företagen har tagit tillvara på tillfället att lära sig av kunden i ett vidare perspektiv. Highway utbildas av kunden Toyota i hur ett företag kan arbeta med kaizen. Företagen skulle kunna nyttja kundernas kunskaper inom många olika områden och på så sätt få en bredare kompetens totalt sett. Inom det området finns det stora utvecklingsmöjligheter.

Kunderna upplevs som mer informerade och kräsna. De får information genom en rad kanaler såsom tidningar, TV och Internet. När kunderna ställer högre krav måste företagen bli allt duktigare på det som de erbjuder. Alla respondenter har uppmärksammat kundernas brist på tid och erbjuder någon form av totallösning. Därmed har de både tagit tillvara på skapandet av mervärde och merförsäljning.

Då dagens affärsmiljö blir alltmer transparent kommer kunden att bli medveten om sin förhandlingsstyrka, vilket kommer att påverka prissättningen, (Pralhad & Ramaswamy, 2004). De flesta intervjuföretagen känner inte att prissättningen har påverkats av de nya marknadsplatserna med undantag av GP. Företaget har inte tagit betalt för nåttidningen och har fått hålla ett lägre pris för annonserna på nätet jämfört med i tidningen. I takt med att kunderna får allt lättare att informera sig och jämföra produkter och tjänster, kommer de att påverka prissättningen. Det kommer att medföra en större prispress. Däremot är det svårare för kunder att jämföra priset på totallösningar, eftersom innehållet i de olika paketen varierar. Genom att utarbeta helhetslösningar, kan företagen motverka den hårdnande förhandlingsstyrkan hos kunderna.

Prahalad och Ramaswamy (2004) anser att upplevelsen är varumärket. Det skapas i samverkan med kunden och varierar från kund till kund. Två av respondenterna arbetar medvetet med att få kunderna att associera företaget med upplevelser. Vi kan se en tydlig förändring i de båda företagens strategier. Spektrum vill kalla sig inspirationsbutik istället för färghandel och Highway har förändrat sitt varumärke och lokalerna för att öka kundens positiva intryck. Vi kan även se en tendens att arbeta mer med upplevelser hos de båda andra företagen, även om det inte är en lika medveten handling. Först då handlingen omvandlats till en medveten strategi, tror vi att utvecklingen mot en starkare position kommer att gå fortare framåt.

5.5 PRIME MOVERS

Spektrum och Highway anser att deras företag kan betraktas som Prime Movers, men vi tycker att även GP skulle kunna beskrivas som ett företag som klarar att omstrukturera sig och drar nytta av de nya möjligheterna då omvärlden förändras, även om de inte gör det fullt ut. De har varit snabba i att utveckla nya koncept som ligger i tid med utvecklingen i omvärlden. Ibland har konkurrenter tagit efter dem och ibland har företag från andra branscher kommit för att lära av dem. Spektrum och Highway har uppmärksammat utvecklingen inom CRM och arbetar enärat med att få kunderna att associera företagen med upplevelse. Vår uppfattning är att de har förstått vikten av att utforma nya affärsmiljöer och ingå i nya mönster och har därigenom skaffat sig konkurrensfördelar.

Samtliga intervjuföretag använder sig av dematerialiserade resurser, till exempel Internet, som en möjlighet för ett nytt sätt att kommunicera med leverantörer och kunder. Det har förändrat det dagliga arbetet och öppnat möjligheter, som företagen har tagit tillvara på, men Internet erbjuder så många möjligheter att det är svårt för företagen att nyttja faciliteterna till fullo. Simuleringsprogram är ett annat exempel på dematerialisering och har för två av företagen skapat möjligheter för kunderna att se resultatet av den köpta produkten eller tjänsten i förväg. Ett företag använder sig av 3D-ritningar. Vi anser att de är på god väg att skaffa sig fördelar i den dematerialiserade världen, men vill inte påstå att företagen har kommit så långt att de betraktar hanteringen av de dematerialiserade flödena som sin kärnverksamhet.

Alla företag i studien har med hjälp av externa aktörer med kompletterande kompetenser blivit bredare inom sitt eget område. Det har lett till att de kan mobilisera och samordna utan att behöva äga resurserna.

En Prime Mover drivs av visioner om ett omdefinierat och mer effektivt system för att göra affärer (Normann, 2001). Respondenternas svar om deras företags vision har ändrats till ett mer omfattande system för värdeskapande är varierande. Vår uppfattning är att den nedskrivna visionen oftast inte har ändrats, men att visionen i tankarna har förändrats. Kunden står nu i centrum snarare än produkten eller tjänsten.

5.6 POSITIONERING

De intervjuade företag som har utgått från hur de uppfattas i kundens medvetande, har lyckats bibehålla eller stärka sin position på marknaden. Anmärkningsvärt är att endast GP och Spektrum har genomfört marknadsundersökningar för att ta reda på hur kunderna uppfattar deras produkter och tjänster. En förklaring kan vara att både GP och Spektrum har ett bredare och mer omfattande kundsegment. Undersökningar är ett sätt

att erhålla information om hur ett brett kundsegment uppfattar företagets produkter och tjänster.

Precis som Ries och Trout (1985) menar är viktigt, har Highway lyckats göra bestående intryck hos kunden. Mycket tyder på att företaget sedan dess start har hittat sin plats på marknaden och varit konsekvent med sin positioneringsstrategi. Av den anledningen har de heller inte behövt positionera om sig. Även GP har, enligt utförda undersökningar, intagit en position i kundens medvetande som går hand i hand med dess strategi. Konkurrenter som Metro kan inte erbjuda kunden en lika komplett tidning som GP. Ries och Trout (1985) hävdar även att företaget måste hitta konkurrenternas svaga punkter och om det inte är möjligt måste företaget positionera om sig. GP har inte behövt genomgå någon ompositionering, då företaget har lyckats hitta sin plats på marknaden. I likhet med GP, har Spektrum inte heller behövt positionera om sig. Spektrum konkurrerar med kvalitet och kunnig personal, vilket även stämmer överens med den plats som företaget har i kundernas medvetande. Konkurrenter som till exempel Cheapy erbjuder ett brett sortiment med låga priser, vilket har gjort att Spektrum har kunnat stärka sin etablerade position på marknaden.

Modulenthus har behövt genomgå en ompositionering, för att täcka upp ett nytt segment på marknaden. Rolf på Modulenthus menar att företaget med hjälp av effektiv marknadsföring syns på marknaden. Däremot framgick det inte klart vid intervjun, vilken positioneringsstrategi som företaget kommer att välja i samband med att företaget har valt att täcka upp ett nytt kundsegment som är mer priskänsligt. Enligt Ries och Trout (1985) är det lika viktigt, som att hitta en plats på marknaden, att föra ut ett budskap på ett klart och tydligt sätt.

GP, Highway och Spektrum har valt att stärka sin nuvarande position på marknaden. Förklaringen ligger främst i att de har lyckats inta en position i kundernas medvetande som överträffar deras konkurrenter. En annan förklaring är att framförallt GP och Highway har valt att lägga större vikt på kundens föreställningsvärld än på produktfakta, vid sitt budskap ut till marknaden.

I intervjuerna skapade ordet positionering förvirring hos samtliga företag, med undantag från GP. Företagen tycktes blanda ihop konkurrensfördelar med positionering. Både Spektrum och Modulenthus jämförde sig med konkurrenterna i förhållande till pris och kvalitet. En konkurrensfördel, som ett lågt pris eller hög kvalitet, är inte av avgörande betydelse vid positionering.

Att intervjuföretagen är överens om att samverkan med kunden är en förutsättning för en lyckad positionering, anser vi vara en förklaring till att de har kunnat hitta sin position på marknaden.

5.7 KONKURRENSKRAFT I FRAMTIDEN

Rollerna mellan företag och kunder och interaktionen dem emellan kommer att skapa förändringar i den framtida konkurrenskraften. Respondenterna har förstått att kundernas upplevelse är avgörande för företagets framgång. Samtliga företag anser att relationen mellan företag och kund kommer att bli allt mer central för konkurrenskraften. Ett av företagen menar att de mest framträdande konkurrensfördelarna är positioneringen och interaktionen mellan företaget och kunden. Att bättre lyssna på kunderna, att alltid leverera över kundernas förväntningar, att hålla

hög kvalitet och att skapa upplevelser är några av de faktorer som företagen anser vara viktiga.

De intervjuade företagen ser med spänning på framtiden och har många idéer om hur samverkan med kunderna kan öka och hur konkurrenskraften i förlängningen av det kan förstärkas. Majoriteten av företagen bjuder in kunderna och har djupgående diskussioner med dem för att kunna utveckla produkterna och tjänsterna efter deras önskemål. Kunderna deltar i processen på ett helt annat sätt än förut. Ett av företagen kommer att utveckla möjligheten med hembesök och ett annat söker nya kanaler för att nå ut till kunderna. Likaså tror en av respondenterna att deras kundenkäter kommer att bli mer omfattande och innehålla fler frågor.

Kärnkompetens är unika färdigheter som är svåra för konkurrenterna att efterlikna och som skapar värde för kunderna (Sawhney & Prandelli, 2000). Medvetenheten om kunderna som en tillgång och fokuseringen mot kunderna som en part i utvecklingen, finner vi hos samtliga respondenter. Däremot resonerar företagen inte så mycket kring att bygga ut relationerna med andra aktörer, som till exempel leverantörer, och bilda nätverk med dem för att komma åt deras kunskaper. Det är också en viktig del i arbetet att förstärka konkurrenskraften.

Alla företag i studien tar visserligen hjälp av externa aktörer med kompletterande kunskaper för att bli bredare inom sitt specifika produktområde, men endast ett av företagen framhåller kunden som en källa för kompetens utanför själva framställningen av produkten eller tjänsten. Det är Highway, som av kunden Toyota har fått hjälp att lära sig om företagsstruktur och kaizen.

Företagen skulle kunna dra nytta av den kollektiva kunskapen i hela systemet, det vill säga kompetensen hos leverantörer, producenter, partners och även kunder. De har då möjlighet att bredda sin kompetens, genom att summera företagets egna med den kompetens de har tillgång till utanför företaget. Med insikten om att kunna få inflytande över andra aktörers kunskaper, skulle konkurrenskraften kunna bli betydligt större.

6. SLUTSATS

I uppsatsens avslutande kapitel besvaras huvudfrågan och det tre kompletterande frågeställningarna. I den avslutande diskussionen för författarna ett resonemang kring slutresultaten samt framlägger sina egna åsikter och reflektioner. Slutligen presenteras förslag till framtida forskning.

6.1 SLUTSATSER OM HUVUDPROBLEMET

Huvudfrågan, som vi avser att besvara nedan, lyder:

Hur kan företag skapa kundvärde i samverkan med kunden?

Vår undersökning visar, att kundvärde kan skapas i samverkan med kunden på åtskilliga vis. Tillvägagångssätten skiljer sig åt bland företagen i undersökningen, vilket har resulterat i att vi har fått ett flertal uppslag om hur samverkan kan gå till. Genom regelbundna undersökningar, personliga möten, paneler och fokusgrupper samt intervjuer kan företag få kännedom om kundens åsikter, önskemål och behov. Värde kan skapas genom att företagen undersöker vad kunderna förväntar sig att produkten ska underlätta för dem i deras vardagliga behov. Att utgå från kunden är en förutsättning för samskapande. Kommunikationen är viktig för ett fungerande samarbete, vilket ger incitament att skapa inte bara en utan flera kanaler för kontakter. Utvecklingen inom tekniken och Internet har varit till hjälp. Simuleringsprogram, som är lätta för kunden att hantera, kan vara ett bra verktyg då kunden ska hjälpa till att designa produkten. Kundvärde kan skapas genom att samverkan sker rakt igenom hela processen eller endast delvis av den.

Mycket tyder på att ökat kundvärde genereras då företagen skapar unika upplevelsemiljöer för kunden. Upplevelsemiljöerna förutsätter att företagen utgår från kundens önskemål och att produkten eller tjänsten skapar mervärden för kunden. Det krävs dessutom att företagen tar hänsyn till att kunderna är heterogena och att preferenserna förändras beroende på tid, rum och händelse. Kunden bör dessutom ha tillgång till produkten eller tjänsten utan att behöva äga den. Av studien framkom det även att upplevelsemiljöer kan skapas genom att erbjuda kunden olika former av helhetslösningar och kompletta produkter eller tjänster.

En tydlig brist hos intervjuföretagen är, att de inte på egen hand har upprättat nätverk för sina kunder och därmed har de missat en källa för såväl kommunikation som värdeskapande. Företagen skulle även aktivt kunna delta i de nätverk som kunderna själva har bildat och på så sätt kunna föra diskussioner med både de egna och presumtiva kunderna. Likaså skulle företagen genom nätverket kunna nå ut med information, men också lära sig av andra aktörer inom forumet. Det skulle till exempel kunna fungera som en central källa för information, idéer, kunskap, problemlösning et cetera och på så sätt ingå som en del i samverkanprocessen.

6.2 SLUTSATSER OM DE KOMPLETTERANDE PROBLEMEN

De tre kompletterande frågeställningarna, från uppsatsens inledande kapitel, drar vi i tur och ordning slutsatser om:

Vilken inverkan på samverkanprocessen kan Prime Movers ha?

Företag som snabbt kan förändra sin vision och organisation samt börjar bygga upp metoder för att skapa kundvärde i samverkan med kunden, får ett försprång jämfört med konkurrenterna (Normann, 2001). När kunderna känner sig delaktiga och nöjda med resultatet av samskapandet, är sannolikheten stor att de kommer tillbaka till företaget. Vi drar slutsatsen att majoriteten av de undersökta företagen, genom att agera som Prime Movers, har gjort stor inverkan på samverkanprocessen. Möjligheterna är emellertid ändå fler än företagen har upptäckt och om de tar chansen att agera som Prime Movers i ett vidare perspektiv, kommer de att erhålla ytterligare fördelar.

De undersökta företagen har, före många av sina konkurrenter, inte bara inriktat sig på de fysiska resurserna utan använder också dematerialiserade resurser. De har inverkat på samverkanprocessen genom att nyttja dematerialiserade resurser, som till exempel Internet och simuleringsprogram, som har öppnat nya möjligheter och fungerat som stöd i samskapandet av kundvärde. Företagen har också tagit hjälp av externa aktörer för att bli bredare inom sitt eget område, vilket har resulterat i att de har fått tillgång till större kompetens utan att äga resurserna. Däremot vill vi inte påstå att företagen betraktar hanteringen av de dematerialiserade resurserna som sin kärnverksamhet.

På vilket sätt kan en framgångsrik positionering underlätta samskapandet av värde?

Av vår undersökning tydliggörs att en framgångsrik positionering kan underlätta samskapande av värde, eftersom de förutsätter att företaget kommunicerar med sina kunder. Företagen har skapat ett antal kanaler, för att öppna vägarna för kommunikation. De har genom marknadsundersökningar, personliga möten och intervjuer lärt känna sina kunder och fått kunskap om hur de uppfattas i deras medvetande. Företagen har därigenom givits möjligheter att påverka och förändra sin position i kundernas medvetande. De företag som har lagt energin på den mottagande sidan, så som Ries och Trout (1985) menar är viktigt, har gjort bestående intryck i kundernas medvetande och därmed inte behövt positionera om sig på marknaden. Positioneringen kan i många fall vara en förutsättning för att kunden ska komma i kontakt med företaget och på så sätt inleda den samskapande processen.

Det finns mycket som tyder på att en bra positionering kan underlätta en väl fungerande samverkanprocess, eftersom kunden lär känna företaget och skapar förväntningar om produkten eller tjänsten med den information som befinner sig i dess medvetande. Kunderna kan genom förväntningarna på företaget börja precisera sig i sina krav och kräva att företagen uppfyller deras önskemål.

Även om positioneringen inte är ett direkt medel för att skapa värde i samverkan med kunden, kan positioneringen fungera som en faktor för att väcka en dialog med och ett intresse hos kunden, vilket är en förutsättning för att interaktionen mellan kunden och företaget ska lyckas.

Vad betyder samverkan med kunden för konkurrenskraften och vad är en sannolik utveckling av processen i framtiden?

Intervjuföretagen har insett att kundernas upplevelse är avgörande för företagets framgång och menar att relationen mellan företag och kund kommer att vara central för

konkurrenskraften. Det finns många idéer om hur samverkan med kunderna i framtiden kan öka och resultera i att konkurrenskraften ytterligare förstärks. Det kan till exempel ske genom att skapa nya eller fler kanaler för värdeskapande samt att förstärka kundernas upplevelse.

Medvetenheten om kunderna som en tillgång finner vi hos alla intervju företag, men de borde även börja se andra aktörer, som leverantörer, producenter och olika partners, som tillgångar. Det gäller inte bara för utvecklingen av den egna produkten eller tjänsten, utan också i andra delar av processen. Respondenterna tror att en sannolik utveckling är, att det kommer att bli än viktigare med samverkan mellan företag och kund, vilket stöder vår uppfattning i frågan.

6.3 AVSLUTANDE DISKUSSION

Vi har uppmärksammat, att det inte alltid är strategiskt medvetna val som ligger till grund för företagets aktiviteter att skapa kundvärde i samverkan med kunden. Vår åsikt är att först när det blir en uttalad strategi och varje del av företaget uppfattar kunden som en viktig resurs i skapandet av värde, kommer en påtagligt starkare konkurrensposition att uppnås. Budskapet är inte genomgående helt tydligt, vilket medför att några av de redskap som lätt skulle kunna användas av företaget förbises eller används på fel sätt. Ett exempel är att företagen inte har skapat möjligheter för diskussion mellan företaget och kunder samt kunder sinsemellan på företagets hemsida. Tekniken finns tillgänglig och det skulle vara en bra resurs för företaget. Vi föreslår att företagen nyttjar informationsteknologin som en större strategisk resurs för dematerialiserade flöden än vad de idag gör.

Vi vill även påpeka att företagen måste vara medvetna om att det krävs en förändringsprocess för att samverkanprocessen ska bli en naturlig del inom organisationen och att processen ofta tar tid att genomföra. Att ändra på en organisations tanke sätt som återspeglar det självklart antagna förutsätter att de skapas en förståelse bland de anställda och att de i sin tur leder till en acceptans av det nya förhållningssättet. Först när de anställda accepterar att kundvärde skapas tillsammans med kunden och att kunden måste inkluderas i processen, tror vi att företagen kommer att nå framgång inom det som Prahalad och Ramaswamy (2004) kallar "next practice".

Det krävs ett välutvecklat system och en organisation som stöder kundinteraktionen. För många företag är det en kostnadsfråga och framförallt tidskrävande att samverka med kunden. Vi är av den uppfattningen att samskapande av värde är en förutsättning för att konkurrera i framtiden och att företagen måste hitta lösningar för att effektivisera processen och framförallt rörelsens stödjande aktiviteter. På samma sätt anser vi att företagen bör ta hjälp av teknologins utveckling för att kunna samla in så mycket information som möjligt om kundens enskilda behov och framförallt hur behoven varierar i förhållande till den tidpunkt, plats och händelse där kunden befinner sig.

Än så länge har intervju företagen inte känt av kundernas förbättrade förhandlingsstyrka i någon större utsträckning. Vi är övertygade om att det skiljer sig markant åt mellan företag i olika branscher. Det är högst sannolikt att de företag som ännu inte har upplevt den tilltagande styrkan kommer att känna av den inom en snar framtid. Kunderna är både intresserade av och aktiva i sitt informationssökande om produkter och priser. Genom att skapa kundvärde tillsammans med kunden och erbjuda helhetslösningar kan företagen komma runt problemet, vilket några av dem redan lyckats göra. Att jämföra

prissättningen på helhetslösningar är betydligt svårare för kunden. Vi rekommenderar även att företagen använder sig av olika produktnamn och artikelnummer för samma vara, då den marknadsförs genom olika kanaler, eftersom det skulle göra det betydligt svårare för kunden att jämföra priserna på produkten.

Upplevelser är varumärket, menar Prahalad och Ramaswamy (2004). Företagen måste inse att det förhåller sig på det sättet och arbeta med att bygga upp varumärket i den riktningen, för att förstärka sin konkurrensposition. Det är ett relativt nytt sätt att se på varumärket, vilket vi tror kommer att ta tid hos flertalet företag, och de företag som förstår det kommer under tiden att kunna utöka både sin kundkrets och skaffa sig konkurrensfördelar.

Vår uppfattning är att en framgångsrik positionering leder till att kunderna genom förväntningarna på företaget börjar precisera sina krav och kräva att företagen ständigt uppfyller deras allt mer omfattande önskemål. De företag som till en början klarar av att tillfredsställa kundernas betydande krav, kommer att få konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. En naturlig följd blir, att konkurrenterna kommer att verka för att även de ska kunna tillfredsställa kundernas tilltagande krav och när de har kommit ikapp, har de förstnämnda företagens konkurrensfördelar försvagats. Det är därför ytterst viktigt att företag inte stannar av i processen utan ständigt försöka förbättra sina aktiviteter gentemot kunderna. De företag som kontinuerligt strävar efter att höja förväntningarna hos sina kunder, kommer att skaffa sig ett försprång till konkurrenterna.

Vi har under undersökningens gång fått belägg för att företagen i allt större utsträckning samverkar med sina kunder, men vår åsikt är att företagen skulle kunna utforma ännu fler lösningar för att skapa värde tillsammans med kunden. Resultatet visar att det oftast inte krävs några revolutionerande idéer från företagets sida för att hitta nya vägar att samskapa värde på, utan det handlar om att sätta sig in i kundens roll och där utifrån utveckla en produkt, tjänst eller service. Vår förhoppning är därför att, vad som Prahalad och Ramaswamy år 2004 kallade, "next practise" inom en snar framtid kommer att kunna ses som en naturlig del i produktions- eller tjänsteprocessen av såväl kunder, företag och leverantörer.

Avslutningsvis vill vi därför väcka uppmärksamhet för en fortsatt framtida forskning inom ett, vad vi uppfattar som, ämne fullt av utvecklingsmöjligheter framförallt vad gäller att generera unika värden för kunden och konkurrensfördelar för företaget på en alltmer konkurrensutsatt marknad.

6.4 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Co-creating value – att skapa kundvärde i samverkan med kunden – får ses som "next practise" inom CRM-området. Det är en strategi som har genomgått en omfattande utveckling under de senaste fem åren, men vår uppfattning är att kundsamverkan fortfarande är i sin linda. Vi är övertygade om att kunskapen kommer att breda ut sig i takt med att Prahalad och Ramaswamys bok blir alltmer känd och fler böcker ges ut inom området. Det vore med den bakgrunden intressant att göra en ny studie om några år, för att undersöka hur utvecklingen inom CRM har framskridit och på vilka sätt företag samverkar med sina kunder. Ett annat förslag är att i framtiden undersöka om företag har kunnat avläsa några resultat från det nya sättet att arbeta med kunden och om det har givit några konkreta konkurrensfördelar.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2005). *Strategic Market Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1:a upplagan. Malmö: Liber Ekonomi.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. 7:e upplagan. Karlshamn: Liber Ekonomi.
- Lindstedt, P. & Burenius J. (2003). *Skapa ööverträffat kundvärde*. Värmdö: Nimba.
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, Hur och Varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotler et al. (2001) *Principles of Marketing*. 3:e europeiska upplagan. Amsterdam: Prentice Hall Inc.
- Lekwall, P. & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. 3:e upplagan. Göteborg: IHM förlag AB.
- Normann, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. 1:2 upplagan. Malmö: Liber Ekonomi.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Ries, A & Trout, J. (1985). *Positionering: kampen om ditt medvetande*. (E. Nöstl övers.). Lund: Studentlitteratur.

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2005). *Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. New York: The Free Press,

Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. 2:a upplagan. Thousands Oaks: Sage publication.

Artiklar

Berry, L. L. (2001). *The Old Pillars of New Retailing*. Harvard Business Review, April, 2001.

Chase, R. B. & Dasu, S. (2001). *Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science*. Harvard Business Review, June, 2001.

Day, G. S. (2003). *Creating a Superior Customer-Relating Capability*. Sloan Management Review, Spring 2003, s. 82-83.

Hopper, T & Powell, A. (1985). *Making sense of research into de organizational and social aspects of management accounting: a review of its underlying assumptions*. Journal of management studies 22:5, September 1985, s. 429-458.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (1999). *The market as a forum*. Working paper, University of Michigan Business School, Ann Arbor, August 1999.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. & Krishnan, M. S. (2000). *Consumer Centricity*. Information Week, April, 2000.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). *Co-opting Customer Competence*. Harvard Business Review, January-February, 2000, s. 79-87.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2001). *The value creation Dilemma*. Working paper, University of Michigan Business School, Ann Arbor, October 2001.

Sawhney, M. & Prandelli, E. (2000). *Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets*. California Management Review, Summer 2000.

Sawhney, M. (2001). *Don't Homogenize, Synchronize*. Harvard Business Review, July-August, 2001.

Seybold, P. B. (2001). *Get Inside the Lives of Your Customer*. Harvard Business Review, May 2001.

Thomke, S & Hippel von, E. (2002). *Customers as innovators: A new way to create value*. Harvard Business Review, April, 2002.

Ulwick, W. A. (2002). *Turn customer input into innovation*. Harvard Business Review, January, 2002.

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2005). *Lean Consumption*. Harvard Business Review, Mars, 2005.

Internet

www.amazon.com 2005-12-15

www.harvardbusinessonline.com 2005-12-15

www.crmforetagen.se 2005-12-13

www.crmnytt.com 2005-12-13

www.gp.se 2005-12-23

www.highway.se 2005-12-23

www.modulenthus.se 2005-12-23

www.prweek.com 2005-12-16

www.ries.com 2005-12-16

www.spektrum.se 2005-12-23

www.troutandpartners.com 2005-12-15

www.wednesdayrelations.org 2005-12-13

www.wri.org 2005-12-13

Intervjuer

Highway – Ebba Pihl 2005-12-07

Modulenthus – Rolf Kvammen 2005-12-07

Spektrum (Varbergs Färghus) – Stefan Johansson 2005-12-08

Göteborgs-Posten – Hanna Konyi 2005-12-08

INTERVJUFRÅGOR OCH SVAR

- intervju med Ebba Pihl på Highway, 2005-12-07

Bilaga 1

Vilken befattning har Ni på företaget och vilka är Era arbetsuppgifter? Hur länge har Ni haft den rollen?

Ebba är kreativ-chef, har övergripande designansvar, är kundansvarig samt kontaktperson mot kund i projekt. Hon har arbetat med de här uppgifterna sedan 2003, men har jobbat på företaget sedan 1998.

1. På vilket sätt deltar Era kunder aktivt i att skapa värde och vad är de viktigaste faktorerna vid värdeskapande tillsammans med kunden?

Kunden är aktiv i projekten och har åsikter om hur produkten, som i Highways fall är utställningsmontrar, ska se ut. Highway hjälper kunden med att skapa en produkt som går hand i hand med kärnkompetensen hos företagen. I många fall måste Highway kompromissa mellan kundens idéer och vad som är mest lämpligt med hänseende till kärnkompetensen. Processen går till på följande sätt: kunden tar kontakt med företaget och berättar vilken produkt de behöver. Highway kommer med förslag och tillsammans med kunden skapar de produkten. De viktigaste faktorerna vid värdeskapandet är enligt Ebba att uppnå en förståelse hos kunden för hur det kan se ut i montern.

2. På vilket sätt sker kommunikationen mellan Er och kunden?

Kommunikationen sker genom personliga möten. Det gäller att ta reda på vad kundens behov är och vad kunden förväntar sig av Highway, berättar Ebba.

3. Hur tar Ni tillvara på nya influenser och idéer från Era kunder?

Highway tar inte till vara på kundernas idéer och förslag på ett systematiskt sätt. Däremot tar företaget vara på kundens kompetens när det behövs. Givetvis är Highway lyhörda och lyssnar på sina kunder.

4. Hur stor hänsyn tar Ni till kundens heterogenitet, det vill säga att kunderna är olikartade, i utbudet av produkter och tjänster?

Tjänsterna anpassas och skraddarsys efter kundens behov och önskemål. De arbetar med kundens kärnvärden som utgångspunkt och skapar därefter produkten.

5. Skapar Ert företag variationer i kundernas upplevelser av produkten/tjänsten, utan att belasta kunden med ett för stort utbud av produkter och tjänster?

Highways tjänster är till för att hjälpa och avlasta kunden. De erbjuder kunden helhetslösningar, från att planera utställningarna till att genomföra dem.

6. Hur går Ert företag till väga för att kunna interagera med varje kund och samtidigt kunna upprätthålla effektiviteten i rörelsen?

Enligt Ebba finns det en balans mellan effektivitet och interaktion med kunden. Kontaktrapporterna som upprättas för varje kund är till för att all information samlas in vid ett och samma tillfälle. Likaså menar Ebba att det är viktigt att vara väl förberedd inför varje möte.

7. Har kunden tillgång till värdefull information utan att nödvändigtvis behöva äga produkten eller tjänsten?

Hos Highway har kunden tillgång till värdefull information utan att äga produkten. Bland annat har kunden tillgång till företagets projekt via hemsidan. Alla projekt ligger

på hemsidan och kunderna kan där få tillgång till projektlister, bilder et cetera för sina projekt.

8. Vem tar ansvar för eventuella risker och skador som kan uppkomma genom användandet av produkten/tjänsten?

Försäkringsmässigt tar kunden ansvaret för om montern skulle gå sönder alternativt blir företaget som byggt montern ersättningskyldiga. Ebba berättar att de aldrig har råkat ut för att projektet inte lyckats. Ofta har de 3D-ritningar, som visar hur det kommer att se ut så att kunden redan innan utställningen får uppleva produkten.

9. Har kunden möjlighet att ta del av en korrekt bild av pris och kvalitet genom hela köpprocessen och hur mycket insyn tillåter Ni Era kunder att ha i produktionsprocessen?

Hela processen är transparent och kunden har ständig insyn i företaget. Vad gäller prisbilden kan det uppstå problem, när kunden har ekonomiska önskemål och kvalitetskraven därmed inte kan uppfyllas. Highway åtar sig inte projekt, som inte kan uppfylla en hög kvalitet. Projekten som företaget genomför ska de kunna stå för och visa upp för andra kunder.

10. Erbjuder Ni kunden möjligheten att använda Era produkter/tjänster genom olika kanaler (till exempel via Internet)?

Kunderna kan kommunicera med företaget via Internet, hemsidan, telefon och genom personliga möten. Dessutom besöker Highway kunden på plats.

11. Vad förväntar sig kunden av Era produkter/tjänster? Är Ni medvetna om vilka funktioner kunden förväntar sig att produkten/tjänsten ska uppfylla?

Ebba berättar att i början av ett uppdrag är de inte säkra på vad kunden förväntar sig av produkten. Det formas med tiden. Highway börjar med att ta reda på vad kunden vill ha och ibland händer det att kunden inte själv vet vilken produkt som den behöver. Ebba menar, att med hjälp av den erfarenhet som företaget har, vet de vanligtvis mer om kundens behov än kunden själv.

12. Vid utveckling av nya produkter/tjänster utgår Ni från förändringar i teknologin eller förändringar i kundens behov (vad gäller tid, rum och händelse)?

Teknikmässigt sett utvecklas företaget. När det gäller en kund, Toyota, behövde de hjälp med ekonomiska sammanställningar, vilket Highway i dagsläget tack vare utvecklad teknik klarar av att hantera.

13. På vilket sätt kan Era produkter/tjänster öka olika kundgruppers upplevelser? Har Ni möjlighet att erbjuda kunden en produkt/tjänst som kan skapa en variation av upplevelser?

Genom en hög kompetens och kvalitet skapar Highway en variation av upplevelser för sina kunder. Värdeordet är känsla hos Highway. Det gäller att vara personlig och hantera varje kund som om den vore unik. Bland annat anser Ebba att det är viktigt att hantera varje kund för sig även när det gäller detaljer, som att slå in presenter i fina paket, för att det inte ska se ut som ett massutskick.

14. Har Era kunder tillgång till ett av företaget upprättat nätverk för kunder sinsemellan?

Highway har inte upprättat nätverk för deras kunder. Däremot bjuder företaget in sina

kunder till olika tillställningar, som bland annat hummerfiske och fester där kunderna har möjlighet att utbyta information och skapa kontakter. Företaget försöker skapa så kallade vinna-vinna situationer mellan kunderna. Om en kund ska anordna en mäsas, passar företaget på att ordna en plats åt en annan kund på samma utställning.

15. Vad skulle Ni kunna lära er av nätverket med kunder? Hur skulle Ni kunna skapa kontinuitet i den lärprocessen?

Om Toyota ska ha en utställning, kan Highway säga att deras kund (alltså Highways kund) Strålfors kan ordna nycklar, så Highway kan skapa förutsättningar för vinna-vinna situationer mellan kunderna. Det finns inget systematiskt nätverk för lärprocesser, men ibland frågar de kunden om de känner någon som kan hjälpa dem med en viss tjänst.

De tar inte tillvara på kundernas kompetens på ett systematiskt sätt, utan tar tillvara på kundens kompetens när det behövs.

Toyota har en väl utvecklad företagsstruktur. Allt finns det regler för. De lär sig mycket av dem om hur de kan arbeta i organisationen. Toyotas arbetssätt, Kaizen, försöker Highway till viss del ta efter. Kaizen innebär att de alltid ställer sig frågan Varför? Det är läckage på golvet. Varför? Maskinen är sönder. Varför? Packningen är sönder. Varför? Det är dålig kvalitet. Varför? Vi valde den för att den var billig. Varför? Och så vidare. Toyota har skickat ut en anställd till Highway för att lära ut hur man kan arbeta med kaizen.

16. Författarna Prahalad och Ramaswamy menar att marknaden har omvandlats till ett forum, där dialoger mellan konsumenten, företaget, kundgrupper och nätverk av företag kan äga rum. Tycker Ni att den bilden stämmer med hur ni uppfattar dagens marknad? Har Era kunder tillgång till ett forum där de kan uttrycka sina synpunkter och idéer?

Kunderna har Internet, hemsidan, ringer och kommer ibland till kontoret. De anställda kan också komma till kunden. Marknadsföringen av företaget sker ofta från mun till mun. De är inte själva med på mässor och vill egentligen göra så lite väsen av sig som möjligt. Vissa företag köper tjänster hos en reklambyrå av prestigeskäl, men Highway vill att de ska köpa tjänster av dem för att de gör ett bra jobb. Highway har inte upprättat ett forum för sina kunder.

17. Vilka förändringar har Ni observerat i kundernas beteende när det gäller information, kunskap och interaktion kunder sinsemellan?

Kunderna är väldigt aktiva i processen. Oftast sker marknadsföringen av Highway från mun till mun hos kunderna.

18. Har de nya marknadsplatserna påverkat prissättningen?

Highway har timpriser och de prutas det inte på. De har en fast prislista. Kunderna är väldigt prismedvetna. Highway vill helst ha långa projekt, för att det kostar så mycket att dra igång en ny kundkontakt. Det lång tid att lära känna kunden. Ibland tar arbetet längre tid än beräknat och de kan inte ta ut kostnaden för alla timmar och ibland händer det att de kan ta ut mer än de har timmar för – det vill säga ”det man förlorar på gungorna får man ta igen på karusellen”.

19. Har Ni genomfört någon förändring i marknadsföringen av Ert varumärke?

Förr arbetade man inte så mycket med varumärken, men många är idag varumärkesmedvetna. Highway arbetar intensivt med det och de anser att marknadsföringen av varumärket är viktigt. De har arbetat aktivt med att förändra sitt eget varumärke. De har gjort en ny grafisk profil och har satt upp varumärkesvärden riktade mot upplevelser. Utgångspunkten har varit hur kunden upplever lokalernas utformning, hur de svarar i telefon, hur de serverar kaffet med mera. De ställde ett antal frågor vid skapandet av varumärket och fick veta hur andra upplever dem. Det viktiga för dem är att upplevas som ett värde för kunden.

20. Normann har myntat uttrycket ”Prime Movers”. Det är de företag som snabbt klarar att omstrukturera sina verksamheter då omvärlden förändras och drar nytta av de nya möjligheterna som uppkommer. Kan Ni betraktas som Prime Movers i Er bransch? Varför/varför inte?

Ebba tycker att Highway kan betraktas som en Prime Mover. Den formen av reklambyrå som de har är speciell. Det finns utställningsföretag, inredningsföretag och traditionella reklambyråer, men Highway har gjort ett medvetet val, när de bestämt sig för att även ha den grafiska delen och det har gjort dem konkurrenskraftiga. Vissa konkurrenter har kopierat deras koncept. Reklambyrån Forsman & Bodenfors har startat en avdelning som heter Happy och de jobbar med samma koncept som Highway.

21. Vilka möjligheter har Internet öppnat för Er?

Internet har öppnat möjligheter för informationsinsamling. E-post och Extranätet är A och O.

22. Vad är företagets vision?

Highways värdeord är känsla, kompetens och kvalitet. Deras vision på engelska är: Highway will be a spearhead company, one of the best in our special trade. We will operate on an international level, primarily with clients that have a high technology level and ambitions similar to our own.

23. Har Er vision ändrats till ett mer omfattande system för värdeskapande?

Visionen är densamma som innan vad det gäller att skapa värde.

24. Har Ni tagit hjälp av externa aktörer med kompletterande kompetenser utanför företaget för att bli bredare inom Ert område?

De tar hjälp av många olika aktörer utanför företaget, till exempel ljusföretag, ljusarkitekter och byggnadsingenjörer – ofta många olika hantverkare. De tar alltid in skickligt yrkesfolk.

25. Författarna Trout och Ries skriver om positionering, vilket innebär att skapa en plats i medvetandet hos kunden. På vilket sätt försöker Ert företag positionera sig?

Nyckelorden för Highways positioneringsstrategi är; trygghet, hjälpa och underlätta för kunden, samt kvalitet och kompetens. Highway ställer alltid upp för kunden om något går fel. Anlitar kunden en annan reklambyrå och det inte fungerar, vänder sig kunden till Highway där de vet att allt fungerar.

26. Är Ni medvetna om vilken position Ert företag har i kundens medvetande?

Företaget har inte gjort någon undersökning om hur kunderna uppfattar dem. Erfarenheten tyder på att Highway står för kvalitet, pålitlighet och hjälp till det mesta.

27. Hur positionerar sig vanligtvis företag inom samma bransch?

Konkurrenter som Forsman & Bodenfors positionerar sig genom att det är prestige för kunden att anlita dem. Många konkurrenter tar priset som hjälp för att positionera sig, vilket Highway tar avstånd från.

28. Har Ert företag nyligen behövt genomföra en ompositionering, om ja vad var anledningen?

Highway har inte behövt genomgå någon ompositionering. Företaget har använt samma koncept sedan det startades.

29. Anser Ni att samverkan med kunden kan leda till en bättre positionering?

Ebba anser att det är viktigt att uppnå en bra kontakt med kunden. De måste veta exakt var kunden behöver och förväntar sig. Därför är interaktionen mellan kund och företag en förutsättning för en lyckad positionering.

30. Vilka resultat har Ni hittills kunnat avläsa från det nya sättet att arbeta med kunden? Har det givit några konkurrensfördelar?

Att alltid leverera över kundens förväntningar är det som gjort dem konkurrenskraftiga och har givit dem en stark konkurrensfördel. Konkurrensfördelarna är, enligt Ebba, positioneringen och interaktionen mellan företaget och kunden. Kvaliteten är hög. De jobbar med skickliga hantverkare. Highway har bra kunskaper om varumärken. Andra kanske bara ritat interiörer. Chefen på Highway har varit på köpsidan på Volvo personvagnar och vet därför hur stora företag fungerar. Han har varit uppköpare och är insatt i hur spelet på den politiska arenan går till. Han är även bra på förhandlingar och kan maktspelet. Stora kunder och utländska kunder har Highway stor erfarenhet av att jobba med och de har förståelse för spelet runtomkring. De förstår vad kunden egentligen menar, även när den inte uttrycker sig på ett tydligt sätt.

31. Hur ser Ni på framtiden?

Framtiden ser rolig och spännande ut. Ebba fantiserar om roliga kunder, roliga uppdrag och är optimist.

32. Hur tror Ni att relationen mellan företag och kund kommer se ut i framtiden?

Ebba tycker att de måste finslipa sina färdigheter och analysera vad som händer efter ett projekt och lära sig av det. Relationen mellan företag och kund kommer att se ut ungefär som nu, tror Ebba. Relationerna kommer att vara viktiga.

Vilken befattning har Ni på företaget och vilka är Era arbetsuppgifter? Hur länge har Ni haft den rollen?

Rolf Kvammen har arbetat som säljare i 27 år. Först arbetade han i Sörmland och Västmanland. Därefter flyttade han till Göteborg. Numera sitter han med kunden vid bordet och "bygger huset". Rolf har ingen säljutbildning. Han är i grunden utbildad till arkitekt.

1. På vilket sätt deltar Era kunder aktivt i att skapa värde och vad är de viktigaste faktorerna vid värdeskapande tillsammans med kunden?

Modulenthus intervjuar sina kunder, för att ta reda på hur de vill ha sina hus utrustade både utvändigt och invändigt. Kunderna är, enligt Rolf, kunniga och vet oftast vilken produkt de vill ha. Med hjälp av olika simuleringsprogram (som kunden på egen hand kan använda) samt idéer och förslag från både kunden och säljaren, skapas produkten. Om kundernas önskemål inte finns som standard, skickas de till huvudkontoret och kan, inom en månad finnas med i det ordinarie sortimentet. Rolf menar att det är viktigt att ta reda på kundernas behov.

2. På vilket sätt sker kommunikationen mellan Er och kunden?

Kommunikationen sker främst genom personliga möten. Rolf anser att de personliga mötena är oerhört viktiga för att kunna ta reda på vad kunden behöver och förväntar sig av produkten.

3. Hur tar Ni tillvara på nya influenser och idéer från Era kunder?

Influenser och idéer från kunder samlas regelbundet in i en slags central databank. Modulenthus är lyhörda för kundens önskemål och behov vilka, enligt Rolf, ändras ständigt.

4. Hur stor hänsyn tar Ni till kundens heterogenitet, det vill säga att kunderna är olikartade, i utbudet av produkter och tjänster?

Modulenthus tillverkar hus i olika prisklasser och efter olika behov. Enligt Rolf börjar företaget alltid med att ta reda på kundens ekonomiska situation och sätter därefter förutsättningarna, för att kunna ge kunden en så personlig service som möjligt.

5. Skapar Ert företag variationer i kundernas upplevelser av produkten/tjänsten, utan att belasta kunden med ett för stort utbud av produkter och tjänster?

Rolf menar att Modulenthus erbjuder kunden en komplett produkt som resulterar i en helhetsupplevelse. I samband med att kunden tar kontakt och bestämmer sig för att köpa huset hjälper Modulenthus kunden med att kontakta banken (om kunden så önskar), så att de kan komma överens om hur banklånet ska upprättas. Huset levereras till kunden med utrustning både in- och utvändigt.

6. Hur går Ert företag till väga för att kunna interagera med varje kund och samtidigt kunna upprätthålla effektiviteten i rörelsen?

Modulenthus erbjuder kunden olika simuleringsprogram, där kunden kan vara med och välja ut sina produkter. De anordnar även olika visningshus, där kunden kan komma i kontakt med företaget och dess produkter.

7. Har kunden tillgång till värdefull information utan att nödvändigtvis behöva äga produkten eller tjänsten?

Kunden kan ta del av värdefull information och idéer via företagets hemsida och genom husvisningar som företaget regelbundet anordnar.

8. Vem tar ansvar för eventuella risker och skador som kan uppkomma genom användandet av produkten/tjänsten?

Enligt Rolf står Modulenthus för risker och skador som uppkommer i samband med och efter tillverkningen av huset. Han menar att det är viktigt för företagets rykte att samtliga Modulenthus håller en hög kvalitet och standard. I det fall som kunden på egen hand vill bygga färdigt vissa detaljer på huset och det inte blir bra åtgärdat har Modulenthus, enligt Rolf, åtagit sig att rätta till felen.

9. Har kunden möjlighet att ta del av en korrekt bild av pris och kvalitet genom hela köpprocessen och hur mycket insyn tillåter Ni Era kunder att ha i produktionsprocessen?

Genom hela processen har kunden full insyn i företaget. Modulenthus gör en offert, där kunden får veta vad huset komplett med all inredningen kommer att kosta. Kunden har sedan möjlighet att via simuleringsprogram få uppleva och se hur huset kommer att se ut när det är färdigställt. Kunden har även möjlighet att få vara med när huset tillverkas och se hur processen går till.

10. Erbjuder Ni kunden möjligheten att använda Era produkter/tjänster genom olika kanaler (till exempel via Internet)?

Kunden kan ta del av produkten via simuleringsmodeller på Internet och genom utställningshus som företaget årligen upprättar.

11. Vad förväntar sig kunden av Era produkter/tjänster? Är Ni medvetna om vilka funktioner kunden förväntar sig att produkten/tjänsten ska uppfylla?

Enligt Rolf förväntar sig kunden att hela köpprocessen ska ske korrekt och enligt förväntningarna. För att veta vad kunden förväntar sig och vill ha, får kunden ett frågeformulär att fylla i samt information om produkten som sedan säljaren går igenom tillsammans med kunden.

12. Vid utveckling av nya produkter/tjänster utgår Ni från förändringar i teknologin eller förändringar i kundens behov (vad gäller tid, rum och händelse)?

Fyra gånger om året träffas Modulenthus säljare för att sammanställa vad som efterfrågas på marknaden. Vissa säljare väljs ut för att samtala om vad kunderna efterfrågar vad gäller interiören på huset et cetera. Utifrån vad kunderna efterfrågar och hur modet förändras utvecklar företaget nya produkter.

13. På vilket sätt kan Era produkter/tjänster öka olika kundgruppers upplevelser? Har Ni möjlighet att erbjuda kunden en produkt/tjänst som kan skapa en variation av upplevelser?

Rolf anser att Modulenthus erbjuder kunden ett helhetskoncept i och med att företaget hjälper kunden med alltifrån att ta fram en produkt som är unik för kunden, kontakta banken för att upprätta ett banklån samt leverera ett färdigställt hus.

14. Har Era kunder tillgång till ett av företaget upprättat nätverk för kunder sinsemellan?

Modulenthus har inte skapat nätverk för sina kunder. Däremot erbjuder de sina kunder att kontakta och besöka gamla kunder till företaget, för att få se och uppleva produkten när den är klar. Enligt Rolf har kunderna på egen hand upprättat ett nätverk, där de chattar med varandra och med andra husköpare.

15. Vad skulle Ni kunna lära er av nätverket med kunder? Hur skulle Ni kunna skapa kontinuitet i den lärprocessen?

Om det är önskemål som kunder har, kan de skickas in till huvudkontoret för att bli standard redan efter någon månad. De samlar tips i en ”databank” och är lyhörda för kundens önskemål, för det ändrar sig snabbt i tiden, menar Rolf. Ca 85 procent av de förändringar som sker inom företaget kommer från kunden.

16. Författarna Prahalad och Ramaswamy menar att marknaden har omvandlats till ett forum, där dialoger mellan konsumenten, företaget, kundgrupper och nätverk av företag kan äga rum. Tycker Ni att den bilden stämmer med hur ni uppfattar dagens marknad? Har Era kunder tillgång till ett forum där de kan uttrycka sina synpunkter och idéer?

Modulenthus har kontakter med banker. Rolf kan själv räkna ut vad familjen har kvar och det kan kunden i sin tur ta med till banken. Om kunden vill att Rolf eller någon annan säljare från Modulenthus ska vara med hos banken eller kommunen, går det bra. Kunderna har nätverk som de chattar med varandra och som de själva har bildat. Rolf kommer inte på vad nätverken heter, men det finns ett antal platser på Internet som husköpare besöker. Modulenthus skulle kunna gå in där och vara med i diskussioner, men de har i dagsläget inte tid med det. Rolf tycker att marknaden har blivit mer som ett forum. Marknaden förändras. Det gäller att inte vara stelbent utan vara lyhörd. Just nu är funkisstil inne, men hur länge det kommer att gälla är det ingen som vet. Fyra gånger om året träffas säljarna och personal från huvudkontoret på Modulenthus och diskuterar vad som efterfrågas på marknaden. Vissa säljare väljs ut i en grupp, för att diskutera vilka tapeter kunderna efterfrågar och så vidare.

Än så länge kan man inte som kund gå in och tycka något på Modulenthus hemsida, men det finns diskussioner om att införa det. Företaget har inte heller upprättat ett forum för sina kunder.

17. Vilka förändringar har Ni observerat i kundernas beteende när det gäller information, kunskap och interaktion kunder sinsemellan?

Kunderna vet ofta från början vad de vill ha. De har tagit influenser från tidningar, TV-program med mera. Rolf kan lämna referenser hos de kunder som han har haft innan, som den nya kunden kan besöka. Han skickar aldrig en ny familj att själva besöka andra familjer, men de kan åka till en kund som byggt ett hus tillsammans med kunden och titta.

Kunderna kan mycket mer nu, är informerade och pålästa. Det är ofta kvinnan i huset som bestämmer, men det behöver inte alltid vara på det viset.

18. Har de nya marknadsplatserna påverkat prissättningen?

Prissättningen sker enligt traditionellt sätt. De har tre prissättningar per år.

19. Har Ni genomfört någon förändring i marknadsföringen av Ert varumärke?

Som underlag för marknadsföringen går de ut och frågar vad kunderna vet om

Modulenthus. På marknaden är företaget känt för sin kvalitet och service. De vill inte vara ett lågprisföretag och inte heller dyrast. Ganska högt upp på skalan vill Modulenthus befinna sig.

Det har kommit in en idé om att bygga till familjen som inte har så stor ekonomi, för att på så vis täcka större del av marknaden. Det är Rolf inte intresserad av att sälja, för han tror inte att det kommer att bli aktuellt för familjer på västkusten.

20. Normann har myntat uttrycket ”Prime Movers”. Det är de företag som snabbt klarar att omstrukturera sina verksamheter då omvärlden förändras och drar nytta av de nya möjligheterna som uppkommer. Kan Ni betraktas som Prime Movers i Er bransch? Varför/varför inte?

Branschen är väldigt trög. Det kan ta upp till ett år för att få produktionen att ändra sig.

21. Vilka möjligheter har Internet öppnat för Er?

Kunden kan använda sig av Internet och kan där ansöka om att få information. Uppgifterna går till huvudkontoret på Modulenthus, som meddelar säljarna att det finns en intressent. Huvudkontoret följer sedan upp, att säljarna verkligen tar vara på kundens intresseanmälan.

Simuleringsmodeller finns på flera hus. Säljarna åker alltid ut till tomten och fotar den. Sen kan man ”lägga” huset på tomten i simuleringsmodellen och titta ut från huset och se hur träd och kringliggande omgivning ser ut ”på riktigt”. Simuleringsmodeller har nog funnits i tio år, tror Rolf. Säljarna uppmanar kunderna att gå in på Internet och använda modellerna.

22. Vad är företagets vision?

-

23. Har Er vision ändrats till ett mer omfattande system för värdeskapande?

-

24. Har Ni tagit hjälp av externa aktörer med kompletterande kompetenser utanför företaget för att bli bredare inom Ert område?

De tar hjälp av många andra aktörer. Hantverkarna är skolade i Modulenthus miljö. De arbetar med fast kostnad på öret – totalentreprenad. De har samarbete med olika banker och fastighetsmäklare, till exempel Föreningssparbanken och Sparbankernas fastighetsbyrå. De har ett intensivt samarbete med Ballingslöv, som tillverkar köken i husen.

25. Författarna Trout och Ries skriver om positionering, vilket innebär att skapa en plats i medvetandet hos kunden. På vilket sätt försöker Ert företag positionera sig?

Modulenthus vill inte positionera sig som ett lågprisföretag, men inte heller som ett företag med höga priser. Enligt Rolf har Modulenthus genom en effektiv marknadsföring fått kunderna att uppfatta att Modulenthus bygger överallt. Kunderna frågar ofta; ”Är det bara ni som bygger, för vi ser era skyltar överallt?”. Om det till exempel regnar en söndag, kommer det ändå potentiella kunder för att få information om deras produkter.

26. Är Ni medvetna om vilken position Ert företag har i kundens medvetande?
Enligt Rolf är Modulenthus kända för sin kvalitet och service.

27. Hur positionerar sig vanligtvis företag inom samma bransch?

Konkurrenten Myresjöhus tillhör Skanska och det är duktiga på att ta fram mark och drar stor nytta av att tillhöra en stor koncern.

28. Har Ert företag nyligen behövt genomföra en ompositionering, om ja vad var anledningen?

Modulenthus har ompositionerat sig för att täcka ett segment av kunder, som efterfrågar billigare hus men samtidigt vill ha kvalitetsprodukter.

29. Anser Ni att samverkan med kunden kan leda till en bättre positionering?

Rolf menar att samverkan är nyckeln för att lyckas och han tror definitivt att interaktionen med kunden leder till bättre positionering. För Modulenthus är samverkanprocessen avgörande för deras framgång som hustillverkare.

30. Vilka resultat har Ni hittills kunnat avläsa från det nya sättet att arbeta med kunden? Har det givit några konkurrensfördelar?

Ett nytt sätt att samverka med kunden är att marknadsavdelningen utser tre till fyra säljare, som kallar in familjer och intervjuar dem för att få veta deras syn på kök och badrum. Förmiddagen spenderas på Modulenthus och eftermiddagen på Ballingslöv. Intervjuernas genomförs för att stämma av efterfrågan på marknaden.

31. Hur ser Ni på framtiden?

Idag finns det 14 - 15 småhustillverkare. Förr fanns det hur många som helst. I framtiden tror Rolf att interaktionen kommer att vara ännu starkare mellan kund och företag. Enkäter kommer att skickas ut oftare till kunderna och de kommer att innehålla fler frågor. Utvecklingen av sådana aktiviteter kommer att förstärkas.

32. Hur tror Ni att relationen mellan företag och kund kommer se ut i framtiden?

Rolf tror att Modulenthus kommer att vara duktiga på ett antal hus och sträva efter att inte ha för många produkter. Sortimentet kommer att reduceras för att de ska bli skickliga på att sälja de produkter som är kvar.

Vilken befattning har Ni på företaget och vilka är Era arbetsuppgifter? Hur länge har Ni haft den rollen?

Stefan har arbetat på Spektrum (Varbergs färghus) i 15 år och har varit ägare under de senaste sex åren.

1. På vilket sätt deltar Era kunder aktivt i att skapa värde och vad är de viktigaste faktorerna vid värdeskapande tillsammans med kunden?

Spektrum erbjuder en tjänst som innebär att de gör hembesök hos kunden för att tillsammans med den ta fram det material som passar kundens bostad och önskemål. Under första mötet sker interaktionen genom att kunden tillsammans med den anställde på företaget plockar fram idéer och olika förslag. Samverkan sker även genom att kunden kan använda sig av simuleringsprogram, som Spektrums leverantörer har upprättat. I butiken kan kunden dessutom prova på att "färgsätta" sitt eget hus och se resultatet på en skärm. Stefan anser att kvalitet är viktigt i samskapandeprocessen samt att ge kunden en exklusiv uppmärksamhet vid mötet med företaget.

2. På vilket sätt sker kommunikationen mellan Er och kunden?

Kommunikationen sker främst genom personliga möten. Målet med de personliga mötena är att lära känna kundens behov och önsksningar, för att sedan ta fram och erbjuda kunden en helhetslösning. Stefan anser att det är viktigt att få en bra kontakt för att skapa förtroende och känna av vad kunden vill ha.

3. Hur tar Ni tillvara på nya influenser och idéer från Era kunder?

Spektrum samlar inte in de idéer och tips som kunderna kommer med i någon databank eller pärm. Däremot är det lyhörda på idéer som kunderna bidrar med och kunden kan lämna synpunkter och förslag på Spektrums hemsida.

4. Hur stor hänsyn tar Ni till kundens heterogenitet, det vill säga att kunderna är olikartade, i utbudet av produkter och tjänster?

Stefan menar att det har valt bort de kundsegment som är mest priskänsliga. De kundsegment som företaget satsar på kan hitta i stort sett allt inom tapet och färg. Bredden är omfattande på tapeter och i utbudet finns även designade produkter, vilket passar de kunder som är minst priskänsliga.

5. Skapar Ert företag variationer i kundernas upplevelser av produkten/tjänsten, utan att belasta kunden med ett för stort utbud av produkter och tjänster?

Spektrum kan erbjuda kunden totallösningar inom bland annat tapetsering, vilket innebär att kunden först kan hitta tapet eller färg genom utställningsmontrar som finns i butiken eller genom att använda sig av olika simuleringsprogram, som Spektrums leverantörer har upprättat. I butiken kan kunden prova på att "färgsätta" sitt eget hus och se resultatet på en skärm. Vidare har företaget ett väletablerat samarbete med målare som hjälper kunden (om den så önskar) med att måla och tapetsera.

6. Hur går Ert företag till väga för att kunna interagera med varje kund och samtidigt kunna upprätthålla effektiviteten i rörelsen?

Enligt Stefan arbetar Spektrum med att effektivisera samverkanprocessen med kunden. I dagsläget är det en person som arbetar med hembesök hos kunden. Målet är att erbjuda hembesöken på konsultbasis.

7. Har kunden tillgång till värdefull information utan att nödvändigtvis behöva äga produkten eller tjänsten?

Kunden har möjlighet att komma till butiken för att få inspirationer och idéer. Likaså kan kunden använda sig av ett simuleringsprogram, gällande tapeter och färger med mera, genom länkar från Spektrums hemsida. Företaget anordnar dagskurser för de kunder som till exempel vill lära sig att tapetsera eller måla.

8. Vem tar ansvar för eventuella risker och skador som kan uppkomma genom användandet av produkten/tjänsten?

Spektrum erbjuder kunden olika former av garantier, som till exempel kulörgaranti, vilket innebär att om kunden inte är nöjd med färgen kan den få en ny. För att undvika att kunden inte blir belåten med resultatet efter målning, informeras kunden noggrant om att nyansen på en färg kan skilja sig en aning vid jämförelse mellan en tryckt bild och verkligheten.

9. Har kunden möjlighet att ta del av en korrekt bild av pris och kvalitet genom hela köpprocessen och hur mycket insyn tillåter Ni Era kunder att ha i produktionsprocessen?

Vad gäller prisbilden har målarna ett standardpris för kunderna. Om kunden vill ha extra detaljer har företaget en prislista för merkostnaden. Stefan menar att kunderna har full insyn i företaget framförallt vad gäller att ta fram förslag och material.

10. Erbjuder Ni kunden möjligheten att använda Era produkter/tjänster genom olika kanaler (till exempel via Internet)?

Via Internet har kunderna tillgång till ett av leverantörerna upprättat simuleringsprogram. Kunden erbjuds även service i form av hembesök och personlig betjäning i butiken.

11. Vad förväntar sig kunden av Era produkter/tjänster? Är Ni medvetna om vilka funktioner kunden förväntar sig att produkten/tjänsten ska uppfylla?

Kunderna förväntar sig att färgen ska hålla länge, det vill säga att produkterna håller den kvalitet som kunden förväntar sig och att hembesöken ska hjälpa kunden att göra om sin bostad efter sina förväntningar.

12. Vid utveckling av nya produkter/tjänster utgår Ni från förändringar i teknologin eller förändringar i kundens behov (vad gäller tid, rum och händelse)?

Spektrum utgår från kundens önskemål och behov. Företaget utgår från vad leverantörerna erbjuder. Stefan menar, att eftersom företaget tillhör en kedja har det tillgång till förmånliga inköpspriser och de köper ofta in material genom kedjan. Givetvis lyssnar företaget på vad kunden vill ha och om produkten som kunden söker inte finns tillgänglig i butiken, dröjer det inte länge förrän produkten i det flesta fall finns i lager.

13. På vilket sätt kan Era produkter/tjänster öka olika kundgruppers upplevelser? Har Ni möjlighet att erbjuda kunden en produkt/tjänst som kan skapa en variation av upplevelser?

Helhetslösningarna som Spektrum erbjuder, menar Stefan, ökar kundernas upplevelser genom att företaget hjälper kunden genom hela processen. Företaget skickar ut personal för att göra så kallade husanalyser, vilket innebär att de gör en besiktning av husets utsida och ett protokoll med förslag på material lämnas till kunden. Tjänsten kan även användas vid husköp, för att kontrollera skicket på husets fasad. Enligt Stefan är det ett bra tillfälle att skapa kontakter mellan företaget och kunden. I framtiden är planerna att i samband med hembesöket hos kunden, skapa kollage på hur förslagen kommer att se ut i kundens bostad. Kunden får även mervärde i form av kvalitetsprodukter som till exempel färg, som varar i mer än 12 år.

14. Har Era kunder tillgång till ett av företaget upprättat nätverk för kunder sinsemellan?

Spektrums kunder har inte tillgång till ett av företaget upprättat nätverk. De har en kundklubb med förmånliga erbjudanden. Stefan anser att det goda ryktet som kunder sprider om företaget, framförallt vad det gäller den service som företaget erbjuder sina kunder, är ett effektivt sätt att sprida information.

15. Vad skulle Ni kunna lära er av nätverket med kunder? Hur skulle Ni kunna skapa kontinuitet i den lärprocessen?

Vad gäller nätverk kunder emellan, har Spektrum inte byggt upp några möjligheter för kunderna att kommunicera med varandra. Hemsäljaren har fått ett gott rykte och det har gått från mun till mun mellan kunder.

Kunderna kommer ofta med tips, men de samlas inte i någon ”databank” eller liknande.

16. Författarna Prahalad och Ramaswamy menar att marknaden har omvandlats till ett forum, där dialoger mellan konsumenten, företaget, kundgrupper och nätverk av företag kan äga rum. Tycker Ni att den bilden stämmer med hur ni uppfattar dagens marknad? Har Era kunder tillgång till ett forum där de kan uttrycka sina synpunkter och idéer?

Stefan tycker att det stämmer bra med att marknaden har förvandlats till ett forum. Till kedjan kan kunderna lämna sina synpunkter via hemsidan. Däremot har inte företaget upprättat något forum för sina kunder.

17. Vilka förändringar har Ni observerat i kundernas beteende när det gäller information, kunskap och interaktion kunder sinsemellan?

Kunderna är välinformerade, men kanske inte så kunniga om produkterna. Det finns god kännedom om trenderna. Kvinnor bestämmer mer när det gäller trender. Män mellan 20 och 30 har mer intresse än män i 50-årsåldern. Det har blivit ett folknöje att renovera hemma tack vare Internet, tidningar, TV-program med Martin Timell med flera.

18. Har de nya marknadsplatserna påverkat prissättningen?

Prissättningen har inte ändrats så mycket. De gör fortfarande pålägg på leverantörernas priser, men det går inte alltid att ha de marginaler de vill ha, eftersom konkurrensen på marknaden är stor. Det är lättare att översätta ett pris på byggmaterial mellan butiker än det är att jämföra priser färger. Dels är färger halvfabrikat och dels är det svårt att

jämföra kvaliteten. Varje färgburksförsäljning blir en diskussion med kunden, så att kunden verkligen får rätt färg beroende på underlag.

19. Har Ni genomfört någon förändring i marknadsföringen av Ert varumärke?

Förr satte man tre till fyra färgburkar ovanpå varandra i en annons och visade tydligt priset. Nu ska det istället vara en snygg bild, som spelar på känslor, där kunden ska få lust att tapetsera om. Det är mer frågan om en inspirationsbild. I samband med vissa kampanjer har de gjort reklam via TV4 Halland, men det är fortfarande väldigt kostsamt. De lägger ner mycket pengar på marknadsföring, för Stefan är övertygad om att de får igen det i längden.

Marknadsföringen är alltmer centralt förankrad samtidigt som annonseringen mest sker lokalt. Det går inte att annonsera samtidigt i södra och norra Sverige, för våren kommer till exempel vid olika tider. Annonser måste skickas in till Spektrums huvudkontor för godkännande. De måste alla se ut på ett liknande sätt.

20. Normann har myntat uttrycket ”Prime Movers”. Det är de företag som snabbt klarar att omstrukturera sina verksamheter då omvärlden förändras och drar nytta av de nya möjligheterna som uppkommer. Kan Ni betraktas som Prime Movers i Er bransch? Varför/varför inte?

Stefan tycker att de är Prime Movers och att de alltid har varit det. Konkurrenterna tittar ofta på Spektrum. Vad han vet finns det ingen annan i Varberg som har deras koncept ”Fasadexperten” eller gör hembesök. De är också bra på att hitta nya lösningar till byggföretagen. De kör ut allt material till dem istället för att de hämtar på Spektrum. De har även utarbetat blanketter som är lätta för byggföretagen att fylla i.

21. Vilka möjligheter har Internet öppnat för Er?

Internet har underlättat arbetet för företaget. De anställda kan söka information om varufakta och gå in på leverantörers hemsidor och göra beställningar. De får direkt veta om varan finns i lager hos leverantören tack vare Internet.

På hemsidan har de länkar till leverantörer. Simuleringsprogram hos leverantörer som Alcro och Boråstapeter finns för kunderna. I Spektrum-affären kan kunderna ”färgsätta” sitt eget hus och se hur det blir på en skärm.

22. Vad är företagets vision?

I tänket har visionen ändrats. Det finns ingen direkt nedskrivna vision. Först har visionen varit att driva runt företaget, men för varje år har han tänkt mer på hur. Nu är de tolv anställda jämfört med de sex anställda, som arbetade där när han tog över rörelsen. De har tänkt att ha andra konkurrensmedel än priset. Företaget ska kunna erbjuda mervärde för kunden och se till att kunden får mycket hjälp i butiken. Det kan resultera i merförsäljning och en nöjd kund som kommer tillbaka, menar Stefan.

23. Har Er vision ändrats till ett mer omfattande system för värdeskapande?

De har tänkt att ha andra konkurrensmedel än priset. De ska kunna erbjuda mervärde för kunden och se till att kunden får mycket hjälp i butiken, vilket kan resultera i en nöjd kund som kommer tillbaka.

24. Har Ni tagit hjälp av externa aktörer med kompletterande kompetenser utanför företaget för att bli bredare inom Ert område?

Leverantörer kommer då och då till butiken, dels för att utbilda personalen och dels för att ha visningar för kunderna. Klick-golvvisningar från leverantörer till kunderna är ett exempel och likaså utbildning för easy-up-tapeter, som företaget anordnar vissa lördagar. Leverantörerna var först motståndare till att utbilda kunderna och tyckte att de inte skulle lära ut hur de arbetar. Stefan instämmer inte med de åsikterna. Han tycker att det snarare har ökat intresset bland kunderna för att förändra sina boende och att människor lägger ner mer pengar på att göra om sina bostäder. Kunderna har även blivit mer inspirerade genom TV-programmen med till exempel Martin Timell. De programmen har varit bra för företagen.

25. Författarna Trout och Ries skriver om positionering, vilket innebär att skapa en plats i medvetandet hos kunden. På vilket sätt försöker Ert företag positionera sig?

Spektrum vill konkurrera med kvalitet och kunskap. De vill ses som ett företag med goda kunskaper om produkterna. Stefan menar att om de inte känner till något som kunder frågar efter, tar det till varje pris reda på det och återkommer till kunden.

26. Är Ni medvetna om vilken position Ert företag har i kundens medvetande?

Spektrum har låtit studenter vid Campus Varberg genomföra en undersökning om hur kunder uppfattar Spektrum. Svaret blev att de har kunnig personal och kvalitetsprodukter.

27. Hur positionerar sig vanligtvis företag inom samma bransch?

Byggvaruföretag som till exempel Cheapy, erbjuder ett brett sortiment och konkurrerar med pris, vilket enligt Stefan är vanligt inom branschen.

28. Har Ert företag nyligen behövt genomföra en ompositionering, om ja vad var anledningen?

Spektrum har inte genomfört en ompositionering på senaste tiden, men målsättningen är att samverka mer med kunden för att uppnå en bättre konkurrenssituation.

29. Anser Ni att samverkan med kunden kan leda till en bättre positionering?

Stefan anser att samverkan är en förutsättning för en bra positionering. Spektrum strävar ständigt mot att förbättra interaktionen, genom att lyssna och känna av kundernas behov och önskemål.

30. Vilka resultat har Ni hittills kunnat avläsa från det nya sättet att arbeta med kunden? Har det givit några konkurrensfördelar?

Målsättningen är att uppnå en bättre konkurrensposition genom att samverka med kunden. Konceptet har inte ändrats för att varumärket Spektrum har kommit till. De har använt båda namnen under ett år, för att kunden inte ska tro att företaget har bytt ägare.

Studenter på företagsutbildningen på Campus Varberg har gjort en marknadsundersökning för Spektrum. Intervjuer genomfördes med människor på stan om hur kunderna uppfattar Spektrum. Den undersökningen visade att människor uppfattar dem som kunniga och att de har bra produkter.

31. Hur ser Ni på framtiden?

Stefan ser ljus på framtiden. De har fått bättre villkor nu när flera mindre färghandlare har gått ihop och bildat en kedja. Det är 60 butiker som är med i Spektrum-kedjan och

det menar Stefan är tryggt. De 60 butikerna äger kedjan själva och kan vara med och avsätta styrelsen om det skulle behövas. Det är även bättre att tillhöra en kedja när de ska påverka leverantörernas priser. Många leverantörer, som har en till tre anställda, kommer att få slå igen sina verksamheter, tror Stefan. Han berättar att Spektrum vill bredda sig och bli bättre på att sälja totallösningar. Målerier kan också tänkas göra hemanalyser i framtiden.

32. Hur tror Ni att relationen mellan företag och kund kommer se ut i framtiden?

Dagens kund är mer stressad än förut och har inte tid att åka runt till en kakelhandel, en bygghandel och en färghandel. Relationen mellan kund och företag kommer i framtiden att stärkas ytterligare, hoppas Stefan. På omsättningen kan han avläsa att det går bättre. Konsumentförsäljningen har ökat ca 15 – 20 procent per år.

De vill arbeta mer med upplevelser för kunden. På hemsidan ska kunderna kunna följa ett så kallat "Före-och-efter-reportage" av relativt kända hus i Varberg. Det ska visas bilder på hur huset ser ut före det målats och resultatet efter målningen. Det kan sedan utvecklas till att de gör liknande reportage för inomhusmiljön.

Kakel kommer de att arbeta mer med och kanske anställa en kaklare, som också kan göra hembesök och komma med olika förslag till kunden. Den personen måste både ha känsla för design och vara bra på att kakla.

INTERVJUFRÅGOR OCH SVAR

Bilaga 4

- intervju med Hanna Konyi på Göteborgs-Posten, 2005-12-08

Vilken befattning har Ni på företaget och vilka är Era arbetsuppgifter? Hur länge har Ni haft den rollen?

Hanna Konyi är chef för affärsutveckling och analys. Hon har haft den befattningen i ett år. Förut var affärsutvecklingen uppdelad på affärs- och privatmarknad, men de två avdelningarna har nu slagits ihop. Hanna jobbar med CRM och kommunikationen med kunden. Hon är med och driver gp.se. Ledningen för gp.se består av en chef från IT, en från marknadskommunikation, en från affärsutveckling och ytterligare en chef.

1. På vilket sätt deltar Era kunder aktivt i att skapa värde och vad är de viktigaste faktorerna vid värdeskapande tillsammans med kunden?

Hos GP är kunden aktivt med och skapar värde. Kundernas behov styr verksamheten. GP har bildat så kallade fokusgrupper, där ett antal kunder ingår och frågas ut. Fokusgrupperna är regelbundet med och tycker till. Hanna tillägger att om GP till exempel tänker ändra på tidningsformatet eller innehållet, så görs det i samråd med kunden.

2. På vilket sätt sker kommunikationen mellan Er och kunden?

Kommunikationen med kunden sker både genom personliga möten, enkäter och via Internet. Dialogen med kunden är, enligt Hanna, ett viktigt medel för att lära känna kundernas behov, krav och önskemål.

3. Hur tar Ni tillvara på nya influenser och idéer från Era kunder?

Med hjälp av kunden erhåller GP värdefull input vad gäller tips, idéer, vad som bör förbättras samt kundens behov och önskemål. I GP:s panel, Rampanelen, kan kunden ställa frågor och komma med nya idéer och influenser. Företaget tar även del av rapporter som finns i mediabranschen, där olika kunders synpunkter, tips och idéer framkommer. Hanna påpekar att de även har ett omfattande samarbete med Göteborgs Universitet. Dessutom genomför de regelbundna undersökningar i form av enkäter och via hemsidan, gp.se, för att erhålla värdefull information från kunderna. Med hjälp av en kod till medlemskortet kan GP:s kunder lämna synpunkter och förslag på gp.se.

4. Hur stor hänsyn tar Ni till kundens heterogenitet, det vill säga att kunderna är olikartade, i utbudet av produkter och tjänster?

GP är en tidning för alla och försöker inte nischas sig. Däremot anpassar GP kommunikationen beroende på var någonstans kunden bor. Likaså gäller det erbjudanden som kunderna har tillgång till. Till exempel kan studenter prenumerera till ett lägre pris. Kunderna har även tillgång till tidningen genom olika kanaler som Internet och WAP. Dessutom kommer en lokal del med som bilaga varje vecka, där nyheter, annonser och information är utformade för att tillfredsställa kundens behov beroende på i vilket område den bor.

5. Skapar Ert företag variationer i kundernas upplevelser av produkten/tjänsten, utan att belasta kunden med ett för stort utbud av produkter och tjänster?

GP har ett begränsat produktsortiment. Hanna anser att deras produkter skapar en variation i kundens upplevelse. Med hjälp av en kunddatabas har kunderna tillgång till ett medlemskort, Läsvärdet, som är knuten till en kod. Genom koden har GP:s kunder tillgång till olika tjänster och erbjudanden. Vidare är gp.se en kanal som levererar

nyheter 24 timmar om dygnet, vilket även kunderna kan ta del av genom bland annat WAP. Likaså erbjuder företaget kunden Sports-up, sportnyheter direkt till mobilen.

6. Hur går Ert företag till väga för att kunna interagera med varje kund och samtidigt kunna upprätthålla effektiviteten i rörelsen?

GP satsar på att samverka med kunden. Kunden är förutsättningen för hela företagets existens. GP är beredda att satsa pengar, eftersom de anser att det är helt styrda efter kundens behov och önskemål. Kundinteraktionen får kosta och ta den tid som behövs. Istället menar Hanna att de försöker koncentrera sig på den marknadsföring som är mest effektiv. GP är till exempel inte med i det vanliga massutskicket, Svepet, utan försöker hitta andra mer effektiva sätt att attrahera kundernas uppmärksamhet.

7. Har kunden tillgång till värdefull information utan att nödvändigtvis behöva äga produkten eller tjänsten?

Hos GP kan kunden utnyttja en mängd förmåner utan att vara prenumerant. På hemsidan har kunden tillgång till bland annat nyheter 24 timmar om dygnet. Icke-prenumeranter kan, genom en avgift, få tillgång till Sports-up.

8. Vem tar ansvar för eventuella risker och skador som kan uppkomma genom användandet av produkten/tjänsten?

Risker och skador som uppkommer är GP i längden tvungna att rätta till. Hanna berättar att när de gjorde om tidningens format för ekonominyheter, reagerade kunderna starkt och GP blev tvungna att justera typsnittet för att det nya formatet inte skulle försämra tidningens kvalitet.

9. Har kunden möjlighet att ta del av en korrekt bild av pris och kvalitet genom hela köpprocessen och hur mycket insyn tillåter Ni Era kunder att ha i produktionsprocessen?

Enligt Hanna har GP:s kunder möjlighet till insyn i företaget genom en ständig kommunikation och interaktion med kunden.

10. Erbjuder Ni kunden möjligheten att använda Era produkter/tjänster genom olika kanaler (till exempel via Internet)?

GP erbjuder sina kunder att använda sig av produkten genom en mängd olika kanaler. Den vanligaste kanalen är webbsidan, gp.se. Kunderna har även tillgång till olika erbjudanden för prenumeranter, så kallade läsvärdeerbjudanden med hjälp av SMS.

11. Vad förväntar sig kunden av Era produkter/tjänster? Är Ni medvetna om vilka funktioner kunden förväntar sig att produkten/tjänsten ska uppfylla?

Enligt Hanna har kunderna blivit kräsna, mer informerade, har mindre tid och vet vad de vill ha. Hanna menar att det har uppstått en konkurrens om människors tid, genom att både TV och Internet finns. GP gör ständigt undersökningar för att ta reda på vad kunden förväntar sig av deras produkter. Förutom att kunden vill att tidningen kommer i brevlådan varje dag, kräver de att innehållet är pålitligt, intressant samt bibehåller sin liberala stämpel. GP är en liberal tidning och ska vara lokal, inspirerande och orienterande för kunden. Dessutom förväntar sig kunden att de erbjudanden som företaget har är lockande.

12. Vid utveckling av nya produkter/tjänster utgår Ni från förändringar i teknologin eller förändringar i kundens behov (vad gäller tid, rum och händelse)?

Utveckling av nya produkter och tjänster sker efter kundens behov och önskemål. Tekniken är ett viktigt verktyg för att kunna tillfredställa kundens behov. Bland annat kan GP med hjälp av tekniken läsa av hur länge kunden varit prenumerant och sociodemografiska uppgifter, som till exempel var någonstans kunden bor. Hanna berättar att med teknikens hjälp är målet att utforma tidningen efter den individuella kundens behov, beroende på ålder, adress och yrkeskategori.

13. På vilket sätt kan Era produkter/tjänster öka olika kundgruppers upplevelser? Har Ni möjlighet att erbjuda kunden en produkt/tjänst som kan skapa en variation av upplevelser?

Hanna menar att GP skulle kunna ge kunden mer mervärden än idag, för att tillfredsställa kundernas upplevelse. Hon anser, att det är viktigt att tidningen är omvärldsorienterad och att den är anpassad efter var kunden bor. Till exempel har tidningen olika framsidor för Kungsbacka och Angered. Dessutom kommer en lokal del med som bilaga varje vecka, där nyheter, annonser och information är utformade för att behålla den lokala känslan. På samma sätt vill de anpassa tidningens budskap efter om kunden bor till exempel i centrala Göteborg i ett område, där det bor människor som är intresserade av restauranger. Däremot är det svårt att anpassa tidningen efter den enskilda kunden, på grund av att teknologin till viss del begränsar det.

14. Har Era kunder tillgång till ett av företaget upprättat nätverk för kunder sinsemellan?

På gp.se har kunden möjlighet att tycka till på "Fria ord/Debatt". Däremot har kunden ingen möjlighet att chatta med andra kunder.

15. Vad skulle Ni kunna lära er av nätverket med kunder? Hur skulle Ni kunna skapa kontinuitet i den lärprocessen?

GP är mån om att skapa en bra interaktion med kunderna. Med hjälp av kunden kan företaget få värdefull information i form av tips, idéer, vad som bör förbättras, önskemål et cetera.

16. Författarna Prahalad och Ramaswamy menar att marknaden har omvandlats till ett forum, där dialoger mellan konsumenten, företaget, kundgrupper och nätverk av företag kan äga rum. Tycker Ni att den bilden stämmer med hur ni uppfattar dagens marknad? Har Era kunder tillgång till ett forum där de kan uttrycka sina synpunkter och idéer?

"Fria ord/Debatt" finns på Internet för alla som är intresserade. Att bygga communities likt det som finns i USA, kommer säkert att bli aktuellt i framtiden. GP har inte upprättat något forum för sina kunder, men har planer på att göra det i framtiden. Däremot finns "Fria ord/Debatt", där kunderna är fria att tycka till.

17. Vilka förändringar har Ni observerat i kundernas beteende när det gäller information, kunskap och interaktion kunder sinsemellan?

GP upplever att det har skett förändringar hos kunderna. De är mer informerade, kräsna och har tidsbrist. Företaget anser att det har uppstått konkurrens om människors tid genom att både TV och Internet finns.

18. Har de nya marknadsplatserna påverkat prissättningen?

Prissättningen har inte direkt förändras. Priset är lägre för annonser på gp.se jämfört

med i tidningen. Det är svårare att ta betalt av kunder som läser GP på Internet och tidningen är fortfarande gratis på nätet.

19. Har Ni genomfört någon förändring i marknadsföringen av Ert varumärke?

Varumärket är starkt och har alltid varit det.

20. Normann har myntat uttrycket "Prime Movers". Det är de företag som snabbt klarar att omstrukturera sina verksamheter då omvärlden förändras och drar nytta av de nya möjligheterna som uppkommer. Kan Ni betraktas som Prime Movers i Er bransch? Varför/varför inte?

Prime Movers är de inte, enligt Hanna. GP i Sverige är ofta först och uppfattas som ledande på hur de driver kampanjer och utvecklar. Många vill komma till företaget och titta hur de arbetar. GP håller på att gå från att vara en tidning till att bli ett mediahus.

21. Vilka möjligheter har Internet öppnat för Er?

Internet har inneburit ett komplement och det har även underlättat för att snabbt få in nyheter.

22. Vad är företagets vision?

GP:s vision är att vara den självklara mötesplatsen i Storgöteborg. Företaget ska vara en oundgänglig källa för nyheter, debatt och annonser samt informera, orientera och inspirera människor dygnet runt. Mottot är dygnet runt. Om något händer ska GP genast kunna förmedla det till sina kunder via hemsidan.

23. Har Er vision ändrats till ett mer omfattande system för värdeskapande?

-

24. Har Ni tagit hjälp av externa aktörer med kompletterande kompetenser utanför företaget för att bli bredare inom Ert område?

De samarbetar med Göteborgs Universitet och med större tidningsföretag i Norden. Konsulter kan tas in för att göra verksamhetsförsändningar. På redaktionen har de anlitat Mario Garcia, för att titta på upplägget av tidningen med mera.

25. Författarna Trout och Reis skriver om positionering, vilket innebär att skapa en plats i medvetandet hos kunden. På vilket sätt försöker Ert företag positionera sig?

GP positionerar sig genom att stå för trovärdighet och inspirera till läsning.

26. Är Ni medvetna om vilken position Ert företag har i kundens medvetande?

Undersökningar tyder på att kunderna uppfattar GP som trovärdig och en källa för inspiration till läsning.

27. Hur positionerar sig vanligtvis företag inom samma bransch?

Konkurrenterna, som till exempel Metro, har en kostnadsfri tidning men den kommer inte hem i brevlådan. Den kund som efterfrågar mer nyheter behöver läsa en morgontidning som GP, anser Hanna.

28. Har Ert företag nyligen behövt genomföra en ompositionering, om ja vad var anledningen?

GP har inte genomgått någon ompositionering.

29. Anser Ni att samverkan med kunden kan leda till en bättre positionering?

Hanna anser att samverkan med kunden är en förutsättning för en lyckad positionering.

30. Vilka resultat har Ni hittills kunnat avläsa från det nya sättet att arbeta med kunden? Har det givit några konkurrensfördelar?

Hanna arbetar med CRM och hon menar att det är viktigt att lyssna på kunderna. Hon säger, att de har fått bättre respons på sina kampanjer, vilket har lett till ett bättre resultat och konkurrensfördelar för företaget.

Konkurrenter, som till exempel Metro, har andra koncept. Deras tidning är till för dem som vill läsa snabba kortfattade texter. Den är kostnadsfri, men kommer inte hem i brevlådan. Den som vill läsa mer omfattande reportage behöver GP.

31. Hur ser Ni på framtiden?

Hon tror på GP som nyhetsförmedlare även i framtiden. Alla kommer inte att plocka upp sin dator vid frukostbordet. Hanna ser, att kunderna vill påverka allt möjligt i dagens samhälle och där har GP en fördel genom att vara en nyhetsförmedlare som speglar samhället.

32. Hur tror Ni att relationen mellan företag och kund kommer se ut i framtiden?

GP ska ta fram det kunderna kan tänkas vilja ha, till exempel möjligheten att kunna ladda ner tidningen i Pdf-format. Det ska kunden kunna göra i framtiden och för det betala en avgift. Kunderna får idag läsvärdeerbjudande via SMS, men företaget håller på att undersöka om SMS är en bra kanal att nå ut till kunderna med även för andra tjänster.

Framtiden kommer att leda till ännu större interaktion mellan kund och företag, tror Hanna.