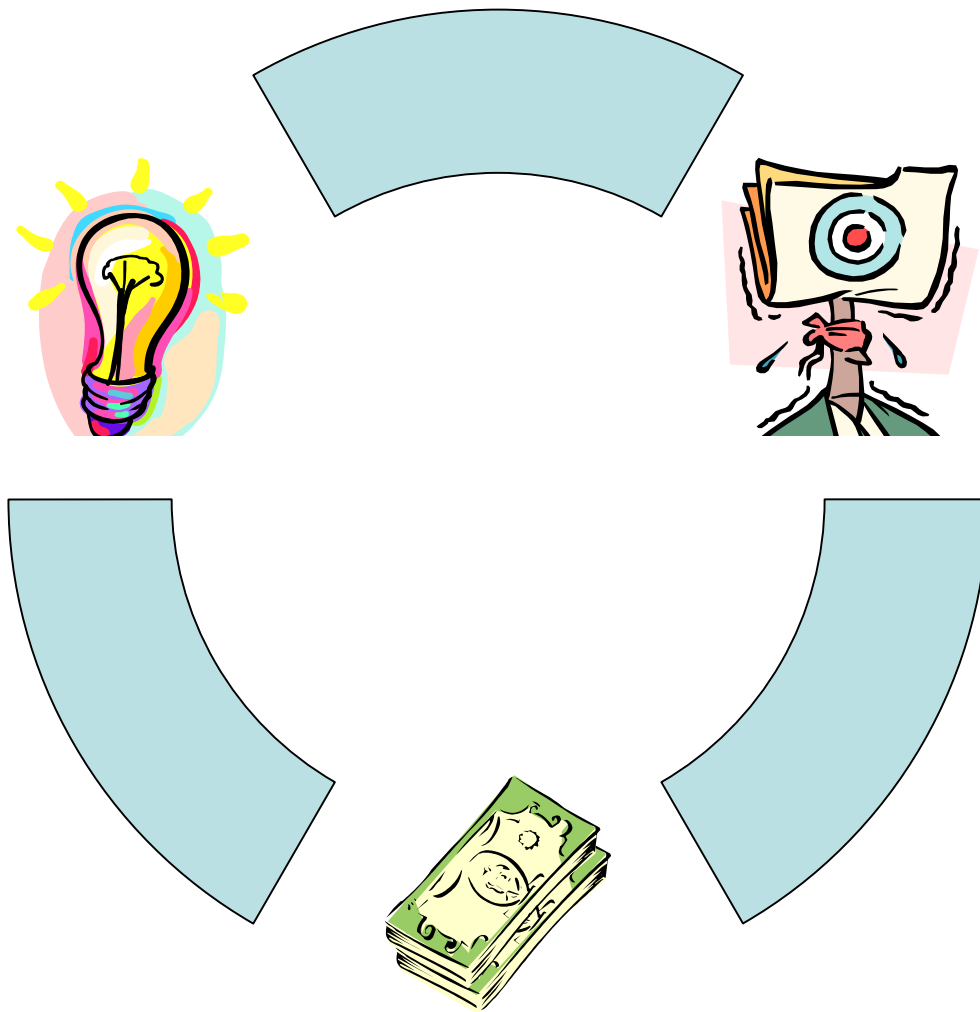


Ekonomisk styrning vid tjänsteutveckling



- ur ett target costing perspektiv -

Magisteruppsats i företagsekonomi
Inriktning: Strategisk och operativ ekonomistyrning
Höstterminen 2002

Handledare: Christian Ax
Författare: Anette Andersen 760924
Anna Ekström 781001

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Strategisk och operativ ekonomistyrning, magisteruppsats, HT 2002

Författare: : Anette Andersen och Anna Ekström

Handledare: Christian Ax

Titel: Ekonomisk styrning vid tjänsteutveckling, ur ett target costing perspektiv

Tjänstemarknadens förutsättningar har under senare år förändrats, med en ökad konkurrens genom en accelererande tillväxt. Därför har ett ökat intresse för den ekonomiska styrningen i tjänsteföretag, samt dess tjänsteutveckling, vuxit fram. Forskning, avseende utveckling och tillämpning, av styrningsmetoderna har främst berört tillverkande företag. På grund av de fundamentala skillnader mellan varor och tjänster, är det svårt, om inte omöjligt, att finna ett enhetligt sätt att hantera ekonomistyrningsfrågor, som är tillämpligt i både tjänsteföretag och tillverkande företag. Vi ser dock potential för en användning av grundtankarna i, den för tillverkande företag framtagna, target costing modellen inom tjänsteföretag. Därför ställer vi frågan: *Vilka uttryck för ekonomisk styrning finns det, ur ett target costing perspektiv, i tjänsteföretag, avseende utveckling av nya tjänster och överensstämmer särdragen med target costing modellen?*

Syftet med vår rapport är initialt att kartlägga inslag av ekonomisk styrning i tjänsteutvecklingsprocessen, ur ett target costing perspektiv. Vi ämnar genom kartläggningen belysa eventuella likheter och skillnader mellan de, i tjänsteföretagen, funna ekonomistyrningsdrag och de i target costing modellen.

Rapportens första avgränsning gjordes när vi valde att undersöka tjänsteintensiva företag, ur ett target costing perspektiv. Vi har även valt att endast se till fyra olika branscher inom tjänstesektorn, såsom bank-, fond-, försäkrings- och konsultverksamhet. Där har vi begränsat oss till att endast undersöka ett stort och etablerat tjänsteföretag, inom varje bransch.

Intervjuer har genomförts med sju intervjupersoner inom fyra olika företag. Det empiriska materialet har analyserats efter fördjupade teoretiska studier. Utifrån det analyserade materialet har det sedan förts en slutdiskussion kring studiens frågeställning.

Övergripande har vi inte funnit några starka inslag av target costing modellen i de undersökta företagens ekonomistyrning. Det bör dock framhållas att det, mellan tjänsteföretagen, finns stora skillnader, både avseende produkternas natur och företagets verksamheter. Trots att studiens resultat inte framhävt några större likheter mellan företagens ekonomistyrning och target costing modellen, vill vi inte generalisera vårt resultat och förkasta modellens möjliga tillämpning inom andra tjänsteintensiva företag.

Vårt förslag till fortsatt forskning är en vidare kartläggning av ekonomisk styrning, likt vår studies, inom andra branscher, för att utreda huruvida en styrning, likt den i target costing modellen, går att tillämpa inom tjänsteföretag i andra branscher.

Tack!

Trots att den väg vi vandrat genom uppsatsskrivandets djungel, ibland varit snårig och målet känts avlägset, har vi med vår ledsagares, tillika handledares, Christian Ax, stöd och uppmuntran, äntligen nått målnöret. Vi vill därför rikta ett speciell tack till Christian, då han, under arbetets gång, generöst delat med sig av sin gedigna kompetens, erfarenheter och vitaliserade tankar och idéer.

Vidare vill vi tacka de medarbetare vi intervjuat från de fyra studerade företagen, då de välvilligt ställt upp med sin dyrbara tid, för att besvara våra frågor.

Vi, uppsatsens författare, vill slutligen tacka varandra för ett gott kompanjonskap, då vi med skratt och tårar, tagit oss igenom den slitsamma, men dock lärorika tid, uppsatsarbetet inneburit.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	3
1.1. BAKGRUND	3
1.2. PROBLEMDISKUSSION	5
1.3. PROBLEMFÖRMULERING	6
1.4. SYFTE	6
1.5. AVGRÄNSNING.....	6
1.6. DISPOSITION	6
2. METOD	8
2.1. STUDIENS ANSATS.....	8
2.2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	8
2.3. STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET.....	10
2.4. FELKÄLLOR.....	10
3. LITTERATURGENOMGÅNG.....	11
3.1. TJÄNSTEKONCEPTET	11
3.2. UTVECKLINGSPROCESSEN I TJÄNSTEINTENSIVA FÖRETAG.....	12
3.3. EKONOMISTYRNING	14
3.4. TARGET COSTING	15
4. FÖRETAGSPRESENTATIONER.....	21
4.1. FÖRENINGSSPARBANKEN	21
4.2. ROBUR AB.....	21
4.3. IF SKADEFÖRSÄKRINGAR	22
4.4. ÖHRLINGS PRICEWATERHOUSECOOPERS AB.....	23
5. EMPIRI.....	24
5.1. FÖRENINGSSPARBANKEN	24
5.2. ROBUR AB.....	28
5.3. IF SKADEFÖRSÄKRINGAR	30
5.4. ÖHRLINGS PRICEWATERHOUSECOOPERS AB.....	33
6. ANALYS.....	37
6.1. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID TJÄNSTEUTVECKLING	39
6.2. TARGET COSTING	40
7. SLUTDISKUSSION	49
7.1. KRITIK AV EGET ARBETE.....	51
7.2. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	51
8. KÄLLFÖRTECKNING	52

BILAGOR

Bilaga 1. Intervjumall

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Modell av kundvärde/kostnad	4
Figur 2. Disposition	7
Figur 3. Target costing, vinstplaneringsmetoden	19
Figur 4. Modell av prissättning för tjänster, Föreningssparbanken	26
Figur 5. Modell av prissättning för tjänster, Robur	29
Figur 6. Modell av prissättning för tjänster, If	31
Figur 7. Modell av prissättning för tjänster, Öhlings	34
Figur 8. Matris över fallföretagens prissättning och kostnadsberäkning vid tjänsteutveckling, relativt target costing modellen	41

1. Inledning

I uppsatsens första kapitel redogör vi för varför vi anser styrning av tjänsteutveckling vara ett viktigt och aktuellt studieområde. Här diskuteras även problemen kring ekonomisk styrning vid tjänsteutveckling ur ett target costing perspektiv. Utifrån diskussionen formuleras sedan studiens frågeställning och syfte.

1.1. Bakgrund

Vårt samhälle har gått från att vara varubaserat, till att bli allt mer tjänsteinriktat och idag producerar och konsumerar vi tjänster i mycket större utsträckning i jämförelse med varor. I Sverige har tjänstesektorn en väldigt stark tillväxt, bara under det senaste året har dess omsättning ökat med 12 procent. Den privata tjänstesektorn omfattar totalt cirka 1 350 000 personer¹ och tillsammans med den offentliga tjänstesektorn får uppemot 85 procent av löntagarna i Sverige sin försörjning från tjänstesektorn. Inom loppet av fem till tio år, förväntas andelen löntagare inom tjänstesektorn stiga till 90 – 95 procent. Det svenska borsvärdet består till 25 procent av tjänsteföretag och sektorn utgör därmed en betydande del av den svenska ekonomin. Tjänstesektorn kommer i framtiden att vara avgörande för vår välfärd. När vi får mer pengar att röra oss med, kommer vi inte i första hand köpa en tredje bil, utan exempelvis satsa på bättre utbildning, bättre barnomsorg och bättre äldreomsorg för våra föräldrar.²

Radikala förändringar i tjänsteföretagens omgivning avseende avregleringar, teknologiutveckling, förändringar i kundbehov och stegrande konkurrens har lett till en minst sagt turbulent marknad. Resultatet av denna utveckling är att det skett en kraftig expansion av tjänstemarknaden med en stor mängd nya aktörer, samt där redan etablerade företag ger sig in på nya områden.³ Tillsammans med ovannämnda avregleringar, har EU och den tilltagande globaliseringen, bidragit till ökad konkurrens. Det tilltagande utbudet på tjänstemarknaden, tillsammans med företags bristande möjlighet att skapa kundlojalitet, har lämnat tjänsteföretag med två val i den stridlystna företagsmiljö som idag råder, att framgångsrikt utveckla nya produkter eller försvinna från marknaden.⁴

Forskare framhåller att varu- och tjänsteutveckling är viktiga medel för att säkra ett företags konkurrenskraft och överlevnad, eftersom produktlivscyklerna blir allt kortare, kunderna blir allt mer kräsna, allt fler företag lanserar ständigt nya varor och tjänster och nylanserade erbjudanden kopieras i snabb takt av konkurrenter. Det framställs också som väsentligt att lansera nyheter före konkurrenter och att det är förödande att komma på efterkälken.⁵ Det är därför essentiellt för alla företag att ständigt förbättra och ta fram nya produkter, bli mer kostnadseffektiva, vårda befintliga kunder, samt inse att behov och preferenser på produktvärde förändras, för att uppnå framgång och därmed överlevnad på lång sikt.

Trenden mot ökad konkurrens medför att kunden, i större utsträckning än tidigare, måste sättas i fokus. Från att tidigare varit massproducerande, strävar företag idag istället mot att

¹ Forum för tjänsteföretagare, *Tjänstebarmomentern*, 2001

² Henrekson, M., *Tjänsteföretagen viktig del i ny ekonomi*, 2002

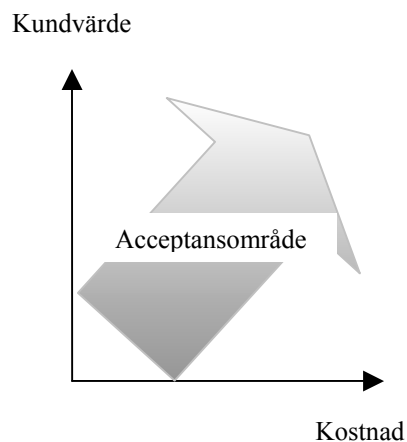
³ Cooper, R. & Edgett, S., *Productdevelopment for the servicesector*, 1999

⁴ Cooper, R. & Edgett, S., *Productdevelopment for the servicesector*, 1999

⁵ Dahlström, K., *Värdeskapande produktutveckling i tjänsteintensiva företag*, 2002

uppnå masskundanpassning. Att se till kunders verkliga behov och betalningsvilja, är därför av väsentlig betydelse på dagens konkurrenspräglade marknader. Den ökade kundfokuseringen, tillsammans med en ständig strävan att höja produkternas kvalitet, speglas i de moderna ekonomistyrningsfilosofierna. De olika styrningsfilosofierna tillhandahåller en process, genom vilken ledningen influerar och påverkar organisationen, för att implementera och förankra strategier och mål hos organisationens medlemmar.⁶ En väl genomtänkt och, i organisationen, etablerad styrning, med stöd och utgångspunkt i företagets strategier, gör att företaget fokuserar på de marknader där de skall konkurrera. Det möjliggör även en tillfredsställande mätning av måluppfyllelse, relativt de av företaget uppsatta planerna. Här ligger förutsättningarna för företag att, på såväl kort som lång sikt, lyckas.

Idag finns det ett stort antal metoder och modeller inom ekonomistyrningsområdet, där de flesta syftar till att sätta kunden i centrum, samt att ständigt sträva efter att höja kvalitetsnivån inom företaget. Historiskt har dock de tillverkande företagen stått för utvecklingen av de ekonomiska styrningsmodellerna, eftersom behovet att kontrollera och styra verksamheten varit störst hos de företagen. Ett exempel på ett styrningsverktyg som utvecklats av tillverkande företag, är target costing modellen. Target costing är en vidare använd metod, som syftar till kostnadsplanering och kostnadsstyrning av produktutveckling. Modellen har sin utgångspunkt i rådande marknadsförhållanden och tillhandahåller ett sätt att fastställa ett, för kunden, attraktivt pris. Modellen innebär vidare ett sätt för företaget att analysera sina interna förhållanden, för att kunna leverera produkten till det fastställda priset. Därigenom undviker företag att utveckla produkter, där kostnaderna överstiger kundvärdet som produkten levererar⁷.



Figur 1. Modell av kundvärde/kostnad.

Forskning avseende utveckling och tillämpning av styrningsmetoderna har främst, precis som framtagning av styrningsmetoderna, berört tillverkande företag. Då marknaden idag ser annorlunda ut, med en accelererande tillväxt inom tjänstesektorn, har ett ökat intresse för den ekonomiska styrningen i tjänsteföretag, samt dess tjänsteutveckling, vuxit fram. Studier av de redan befintliga styrmodellernas eventuella tillämpning i tjänsteföretag börjar nu, i allt större utsträckning, genomföras inom forskningsvärlden. I jämförelse med den forskning som

⁶ Anthony, R.N. & Govindarajan, V., *Management Control Systems*, 2000

⁷ Bengtsson L. & Skärvad P-H., *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001

genomförts inom området ekonomistyrning i tillverkande företag, är dock styrning av tjänsteintensiva företag relativt utforskat.

1.2. Problemdiskussion

Styrning i tjänsteföretag skiljer sig från den i tillverkande företag i en rad olika avseenden. De mest elementära skillnaderna är tjänsteföretagens oförmåga att lagra sina produkter, svårigheten att mäta produktens kvalitet samt att de är personal- och kunskapsintensiva.⁸ Då de tillverkande företagens output är fysiska varor kan kunden, innan köpet, se och värdera varan, vilket i tjänsters fall är en omöjlighet. Anledningen till denna skillnad är tjänsters immateriella natur, vilket innebär att kunden varken kan se eller värdera tjänsten innan den är levererad eller konsumerad. De krav kunden ställer på tjänster, är följaktligen inte liktydiga de krav som ställs på varor. Kunder kan, i och med tjänstens immateriella karaktär, oftast inte uttrycka deras underliggande och verkliga behov, förrän de upplevt tjänstens slutresultat. Företag måste därför lägga betoningen på en väl fungerande kommunikation och dialog med kunden, för att komma fram till vilka komponenter i tjänsten som levererar det högsta kundvärdet.

Som belystes i bakgrundsavsnittet, har förutsättningarna på tjänstemarknaden ändrats genom en hårdnande konkurrens, samt förändrade kundbehov. På marknaden hägrar idag ett allt större priskrig, följt av ökade krav på förnyelse och kvalitet. Prissättning är många gånger utanför företags kontroll, då priser hela tiden pressas av marknaden. Samtidigt gör kvalitets- och utvecklingskraven att kostnaderna ökar, som tillsammans med minskade intäkter, reducerar företagets marginaler och tvingar dem att allt mer fokusera på kostnadsreducering.

Det är av stor vikt att försöka reducera kostnader redan i ett tidigt stadium i utvecklingsprocessen, på grund av det så kallade kostnadslåsningsfenomenet⁹. Fenomenet innebär att kostnader, till följd av olika beslut rörande design, konstruktion, ingående komponenter med mera, låses fast i produkten. Kostnadslåsningsfenomenet är mest påtagligt vid framtagning av varor, men vi anser dock att det även måste beaktas vid framtagning av tjänster. Företag inom tjänstesektorn måste, precis som tillverkande företag, sträva efter att reducera variationen i den slutliga tjänsten, för att skapa ett konsekvent tjänstekoncept gentemot kund. En viss standardisering av tjänsterna är då nödvändig, vilket tar form i att vissa beslut rörande tjänstens utseende fattas, som i sin tur låser delar av tjänstens kostnader. För att tillmötesgå de, av marknaden framkallade, kostnadsreduceringskrav och på så vis bibehålla en hållbar konkurrensposition, måste fokus läggas på utvecklingsstadiet.

På grund av de fundamentala skillnader mellan varor och tjänster, som nämns ovan, är det svårt, om inte omöjligt, att finna ett enhetligt sätt att hantera ekonomistyrnings- och strategiformuleringsfrågor, som är tillämpligt i både tjänsteföretag och tillverkande företag. Vi ser dock potential för en användning av grundtankarna i target costing modellen inom tjänsteföretag, då den förändrade konkurrenssituationen kräver en starkare marknadskoppling, vilket vi anser att modellens grundtankar kan bidra med. Vi ser även att modellen kan säkerställa att företagen levererar tjänster med högsta möjliga kvalitet och kundnytta, till bästa möjliga kostnad. För att analysera huruvida de av tjänsteföretag, i dagsläget, tillämpade

⁸ Anthony, R.N. & Govindarajan, V., *Management Control Systems*, 2000

⁹ Ax, C. & Ask, U., *Cost management: produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, 1995

styrningsmodeller överensstämmer med target costing modellen, anser vi att den ekonomiska styrningen och utvecklingsprocessen i tjänsteföretag, måste kartläggas.

1.3. Problemformulering

Utifrån vår problemdiskussion har vi kommit fram till följande problemformuleringar:

- Vilka uttryck för ekonomisk styrning finns det, ur ett target costing perspektiv, i tjänsteföretag, avseende utveckling av nya tjänster och överensstämmer särdragen med target costing modellen?

1.4. Syfte

Syftet med vår rapport är initialt att kartlägga inslag av ekonomisk styrning i tjänsteutvecklingsprocessen, ur ett target costing perspektiv. Vi ämnar genom kartläggningen belysa eventuella likheter och skillnader mellan de, i tjänsteföretagen, funna ekonomistyrningsdrag och de i target costing modellen.

Vi vill med vårt bidrag bredda det befintliga, men dock bristfälliga forskningsunderlag, som idag finns tillgängligt inom området target costing och tjänsteföretag. Vi ämnar med resultatet av vår undersökning, tillskjuta bidragande underlag för en utveckling av ett nytt tankesätt kring target costing modellen, som är bättre anpassat till tjänsteföretag. Vårt resultat, som i huvudsak är av beskrivande karaktär, skall därmed gynna framtida forskning och teoribildningen inom det berörda området.

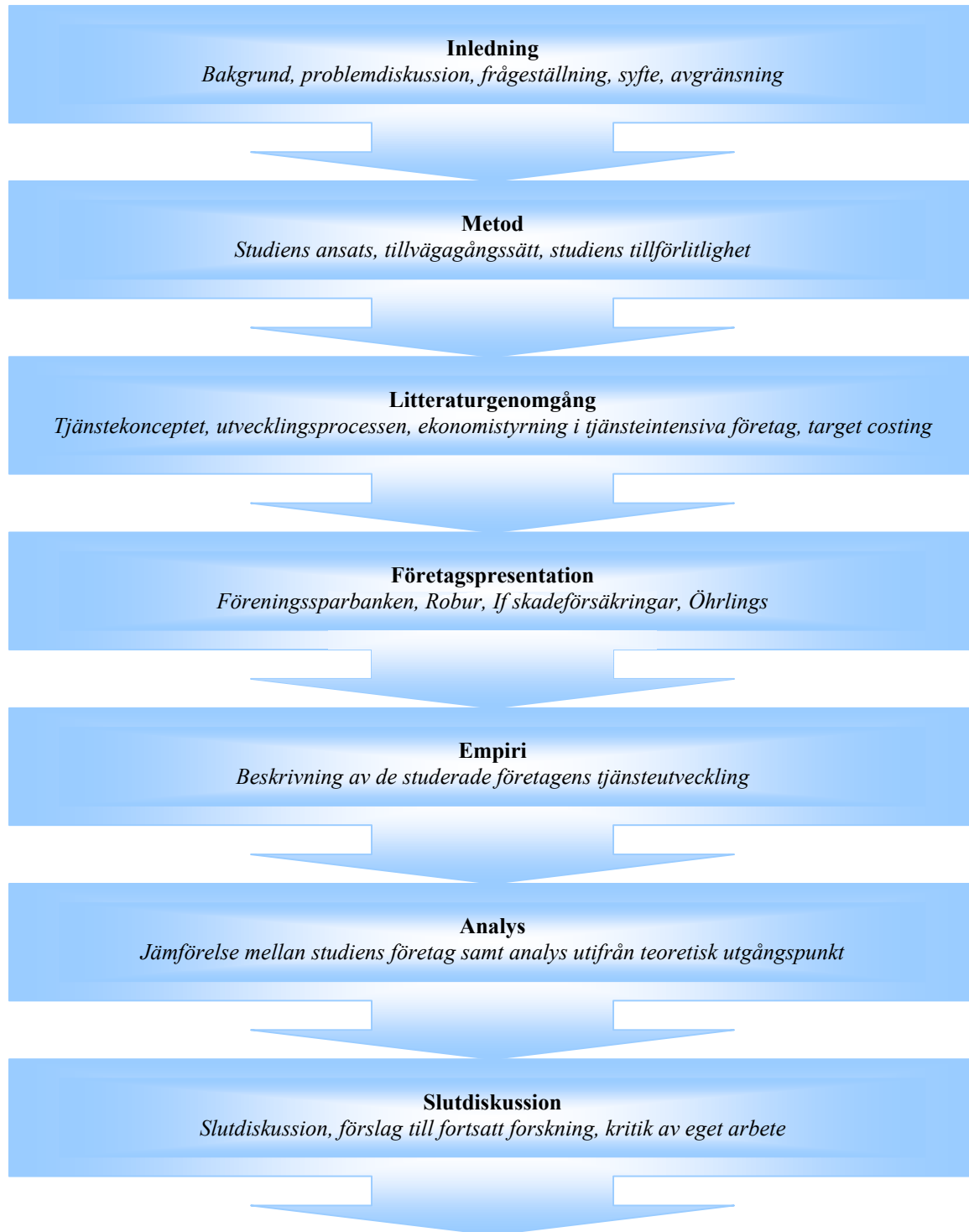
1.5. Avgränsning

Rapportens första avgränsning gjordes när vi valde att undersöka tjänsteintensiva företag, ur ett target costing perspektiv. Vi har även valt att endast se till fyra olika branscher inom tjänstesektorn, såsom bank-, fond-, försäkrings- och konsultverksamhet. Inom varje bransch har vi begränsat oss till att endast undersöka ett stort och etablerat tjänsteföretag. Ytterligare en avgränsning har gjorts genom att vi valt att inte analysera varje företags totala utbud av tjänster, utan koncentrerat oss på ett fåtal tjänster inom varje verksamhet.

1.6. Disposition

I det första kapitlet har vi redogjort för varför vi ser styrning av tjänsteutveckling som ett viktigt studieområde. I kapitlet har vi också diskuterat kring problemen kring ekonomisk styrning vid tjänsteutveckling ur ett target costing perspektiv. Ur diskussionen har sedan studiens frågeställning och syfte emanerat. I andra kapitlet för vi en diskussion kring våra metodval, samt det tillvägagångssätt vi valt att tillämpa. Det tredje kapitlet inleds med en litteraturgenomgång där vi beskriver de särdrag som karaktäriserar tjänsteföretag. Vi går sedan närmare in på teoretiska tankar kring tjänsteutvecklingsprocessen, samt teoribildning kring ekonomistyrning av tjänsteintensiva företag. Kapitlet avslutas med en illustration av styrningsmetoden target costing, för att skildra det perspektiv vi utgår ifrån i vår studie. I kapitel fyra presenteras kort de fyra fallföretagen Föreningssparbanken, Robur, If skadeförsäkringar och Öhrlings PriceWaterHouseCoopers. Kapitel fem och sex är rapportens empiriska och analytiska kärna. I empirikapitlet behandlas intervjumaterialet företagsvis i enlighet med den struktur som återfinns i vår litteraturgenomgång. Strukturen i kapitel fem

återfinns i analyskapitlet, där det empiriska materialet bearbetas och analyseras, utifrån litteraturavsnittet. Resultatet av analysen presenteras och diskuteras i uppsatsens sista kapitel, där det även ges förslag till fortsatt forskning, samt kritik av eget arbete.



Figur 2. Disposition

2. Metod

För att uppfylla studiens syfte, samt besvara vår frågeställning, har vi fattat ett antal beslut angående val av metod och praktiskt tillvägagångssätt, vilka vi ämnar redogöra för i metodavsnittet. Inledningsvis redogör vi för den, för uppsatsen, valda ansatsen, för att under avsnitt 2.2 diskutera hur vi, rent praktiskt, gått tillväga i utformningen av vår undersökning. Därefter diskuteras resultatets tillförlitlighet och felkällor.

2.1. Studiens ansats

Uppsatsens primära ändamål är att kartlägga de valda tjänsteföretagens ekonomiska styrning vid tjänsteutveckling. Vi har även för avsikt att undersöka huruvida target costing, eller åtminstone delar av target costing modellen, kan liknas vid den ekonomiska styrning som tillämpas av tjänsteföretagen, vid utveckling av nya eller befintliga tjänster. Eftersom ändamålet är att kartlägga och jämföra ovannämnda företeelser, har vi i studien utgått från en explorativ ansats. Explorativ betyder upptäckande eller förberedande och en sådan undersökningsansats är lämplig vid svåravgränsade problem, när undersökaren har en oklar uppfattning om vilka egenskaper och relationer som är viktiga, eller vilka begrepp och frågeställningar som är relevanta att undersöka.¹⁰ Studiens upptäckande och förberedande karaktär, har dock deskriptiva inslag, då undersökningen beskriver förekomsten av ekonomisk styrning vid tjänsteutveckling utifrån redan etablerad teoribildning, kring det valda target costing perspektivet.

2.2. Tillvägagångssätt

2.2.1. Urval av studieobjekt

Utifrån diskussion med vår handledare, Christian Ax, har vi kommit fram till vilka branscher och företag, som skulle kunna vara intressanta studieobjekt för vår undersökning. Kriterierna, vi använt oss av i urvalet av studieobjekt, är att företagen skall vara stora tjänsteföretag, inom olika branscher, samt vistas på konkurrensutsatta marknader. Företagen skall vidare ha en kontinuerlig utveckling av nya eller befintliga tjänster, för att vara intressanta objekt för vår undersökning. Utifrån kriterierna har vi valt att undersöka en bank, Förenings sparbanken, ett fondbolag, Robur AB, ett försäkringsbolag, If-skadeförsäkringar, samt ett konsultföretag, Öhrlings PriceWaterHouseCooper.

2.2.2. Litteratursökning

I forskningshänseende talas det om sekundär- och primärdata. Sekundärdata är redan insamlad data som finns i exempelvis böcker, rapporter och tidskrifter, medan primärdata är information som forskaren själv samlar in specifikt för en undersökning.¹¹ I det inledande skedet av vår studie söktes sekundärdata avseende teoribildning kring vår frågeställning. Litteratur- och artikelsökning har gjorts via Gunda (Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog över böcker och tidskrifter), och artikeldatabaserna ABI-inform, Affärsdata, General Business Research, European Accounting Review, samt andra sökmotorer på Internet, exempelvis www.google.com. De sökord vi har använt oss av är främst *target costing*,

¹⁰ Wiedersheim-Paul F. & Eriksson, L.T., *Att utreda, forska och rapportera*, 1991

¹¹ Ibid

målkostnadskalylering, cost management, cost control, tjänsteföretag (service business), tjänsteutveckling (service development). Vi har även utgått ifrån källförteckningar i redan gjorda forskningsrapporter och uppsatser.

2.2.3. Besöksintervjuer

Då vår uppsats är av såväl explorativ som kvalitativ karaktär, anser vi att intervju är den mest lämpade insamlingsmetoden för primärdata. Fördelen med datainsamling genom intervjuer, är att tekniken erbjuder mer flexibilitet än andra metoder, såtillvida att följdfrågor kan ställas.¹² Vi, som intervjuare, kan på så sätt få en mer djupgående förståelse kring vår frågeställning och skapa oss en mer tillförlitlig helhetsbild av våra studieobjekt. Den initiala kontakten med våra företag har skett via telefon och till viss del även via mejl. Vårt val av intervjupersoner, har gjorts efter kriterierna att personerna skall ha stor insikt i det övergripande tillvägagångssättet vid respektive företags tjänsteutveckling, samt i den ekonomiska styrningen av utvecklingsprocessen. Vi har, vid kontakt med företagen, funnit att kriterierna uppfylldes av personer i chefspositioner, varför alla intervjupersonerna arbetar på central nivå inom respektive företag. För att uppnå så bra intervjuresultat som möjligt, har vi valt att genomföra besöksintervjuer, eftersom vi inte anser oss kunna uppnå ett likvärdigt resultat via telefonintervjuer. Det har i sin tur inneburit ett angenämt besök i huvudstaden.

Vi har använt oss av samma intervjumall¹³, som underlag för alla intervjuer som genomförts. De första frågorna berör allmänna uppgifter om företaget och respondenten. Därefter övergår frågorna till att beröra den generella marknadssituationen för företaget, för att sedan brytas ned till specifika frågor rörande företagets tjänster, samt dess ekonomistyrning vid tjänsteutveckling. I framtagningen av intervjumallen, har vi utgått ifrån target costing modellens komponenter. Vi har dock gjort ett medvetet val, att inte ställa direkta frågor kring target costing modellen och dess komponenter, eftersom vi utgår ifrån att modellen generellt inte används inom tjänstesektorn. Frågorna i intervjumallen är formulerade på ett övergripande sätt, så att de enkelt skall kunna anpassas specifikt till varje intervjutillfälle, samt att vi, utifrån respondentens svar, skall kunna ställa följdfrågor.

Intervjuerna varade mellan 60 – 90 minuter och vid alla tillfällen genomfördes intervjuer i ett avskilt rum på företaget, för att minimera förekomsten av störningar från omgivningen. För att försäkra oss om att ingen väsentlig information skulle gå förlorad, spelades alla intervjuerna in på band. Dessutom ville vi ytterligare säkerställa kvaliteten i intervju svaren, genom att inte styra respondenternas svar med ledande frågor. Intervjumallen skickades innan intervjutillfället till respondenterna, för att de skulle kunna ge så utförliga svar som möjligt. Dessutom kom vi överens med varje respondent om att vi skulle återsända intervjumaterialet efter sammanställning, för att ge dem en möjlighet att åtgärda eventuella misstolkningar från vår sida, samt för att kunna komplettera.

¹² Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L.T., *Att utreda, forska och rapportera*, 1991

¹³ se bilaga 1

2.3. Studiens tillförlitlighet

Två centrala begrepp vad gäller studiens tillförlitlighet, är validitet och reliabilitet. Graden av validitet anger om mätinstrumenten verkligen mäter vad de avser att mäta och om resultatet, som emanerat ur undersökningen, kan generaliseras.¹⁴ Referensramen som använts är essentiell för studiens undersökning och för att uppnå dess syfte, varför den har legat som underlag för framtagning av vår intervjumall. För att uppnå en hög grad av validitet i studien, har vi använt oss av en intervjumall med generellt formulerade frågor, kopplade till vår frågeställning. Dessutom har vi valt att undersöka relativt etablerade tjänsteföretag inom fyra olika branscher, för att på så sätt kunna dra generella slutsatser avseende vår frågeställning.

Reliabiliteten anger hur säkert och exakt vi mäter det som vi faktiskt mäter.¹⁵ Samma resultat skall kunna uppnås om man upprepar undersökningen med utgångspunkt i samma angreppssätt.¹⁶ För att nå en hög reliabilitet vid bearbetningen av intervjuerna har såväl genomförandet, som analysen av intervjuerna, gjorts gemensamt av båda författarna. Risken för förekomst av eventuella missförstånd har reducerats, då vi haft möjlighet att återkomma till fallföretagen med fler frågor.

2.4. Felkällor

För att minska risken för felaktigheter har vi vid insamlingen av sekundärdata försökt vara kritiska. Vidare har vi försökt att hålla en viss bredd på materialet vi använt, vilket har försvårats av att litteratur inte varit tillgänglig, i den mängd vi önskat. De intervjupersoner som representerat de olika företagen, har i de flesta fall besittit goda kunskaper inom ekonomistyrning vilket kan ha haft en positiv inverkan, då det minskat risken för misstolkning av intervjufrågorna. Däremot kan intervjupersonernas förförståelse kring ämnet även ha haft en negativ verkan, då deras subjektiva åsikter kan vara svåra att särskilja från de faktiska förhållandena, som studien ämnar undersöka. Det är därför av stor vikt att ha denna subjektivitet i åtanke vid analys av intervjumaterialet.

¹⁴ Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L.T., *Att utreda, forska och rapportera*, 1991

¹⁵ Andersen, I., *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998

¹⁶ Merriam, S.B., *Fallstudien som forskningsmetod*, 1994

3. Litteraturgenomgång

För att stödja studiens genomförande, tillhandahåller följande kapitel relevant litteratur och teoribildning inom undersökningsområdet. Kapitlet inleds med en redogörelse för vad som kännetecknar en tjänst, för att därefter skildra tjänsteföretags utvecklingsprocess, som den beskrivs i litteraturen. Vidare inkluderas en övergripande sammanställning av litteratur avseende ekonomisk styrning av företag, för att sedan föra läsaren djupare in i teorin kring studiens valda perspektiv, där utgångspunkten är target costing modellen.

3.1. Tjänstekonceptet¹⁷

Att tillverkande företag på många sätt och vis skiljer sig från tjänsteföretag är ett känt faktum. Skillnaderna innebär många gånger att det inte går att dra direkta paralleller mellan de två kategorierna, avseende exempelvis strategiformulering eller styrningsfrågor. Det finns även de som skulle argumentera för att utvecklingsprocessen i tjänsteföretag i många aspekter skiljer sig från motsvarande i tillverkande företag. Forskningsresultat inom området har fört på tal att det är betydligt svårare för tjänsteintensiva företag att framgångsrikt utveckla nya produkter, än det är för tillverkande företag att utveckla nya fysiska produkter. Påståendet bygger på den grund att det främst är fyra egenskaper eller attribut som definierar tjänsten, relativt produkten.

Först och främst har tjänsten, till skillnad från varan ingen fysisk form, utan tjänsten får istället beteckningen som immateriell. Kunden kan följaktligen inte se eller ta på tjänsten innan den köps, vilket gör beslut rörande tjänsteinköp betydligt mer komplexa än inköp av varor. Svårigheten, för tjänsteföretag, ligger i att övertyga kunden om att tjänsten har en överlägsen kvalitet och funktionalitet, innan kunden kan se slutprodukten.

Precis som kunden, kan de personer som utvecklar tjänsterna, varken kan se eller röra dem. Design, testning och utveckling kan komma att bli slumpartade i en miljö, där det initiala kapitalkravet är lågt, där det inte finns några fysiska prototyper att testa på marknaden och koncepttester förlitas på kvalitativ, mer subjektiv forskning istället för kvantitativ, mer objektiv undersökning. De ovannämnda förutsättningarna medför att tidsramen för idé till lansering kan bli kort, men det innebär även att risken för introduktion av dåligt utvecklade tjänster på marknaden blir större.

Inom tjänstesektorn är imitation och kopiering mellan marknadens aktörer betydligt lättare, relativt tillverkande företag. Patent för tjänster är idag väldigt sällsynta, vilket medför att företagen måste lansera och introducera nya tjänster i en väldigt hög takt för att bibehålla sina marknadsandelar, vilket tyvärr har en förvirrande effekt på såväl marknaden, som företagets egen personal. Det höga kravet på ständig förnyelse har inneburit att företagen ofta varit tvungna att snabba upp och effektivisera sina utvecklingsprocesser. Kostnaden för utveckling av tjänster är oftast lägre, i förhållanden till utvecklingskostnaden för en fysisk produkt, men det måste beaktas att den kostnad och den risk som uppkommer vid introduktion på marknaden är högre för tjänster, i jämförelse med varor. Skillnaden beror på att kunderna inte kan utvärdera tjänsten innan de köpt den och upplevt själva utfallet.

¹⁷ Cooper, R. & Edgett, S., *Product development for the service sector*, 1999

Den immateriella aspekten av tjänsten påverkar även hur företaget väljer att mäta utvecklingsprocessens prestationer. Många tjänsteföretag lägger vid prestationsmätning mer fokus på försäljningsvolym, försäljningstillväxt, antal nya kunder och marknadsandelar, än på vinstmarginal och lönsamhet. I vissa fall förväntas tjänster inte generera någon vinst alls, utan skall istället användas för att öka försäljningen av andra mer lukrativa tjänster.

En andra egenskap hos tjänsten är, som diskuteras ovan, att den är näst intill oskiljaktig från kundens konsumtion och följaktligen inte går att lagra. I tjänsteintensiva företag är utvecklingsprocessen en interaktiv process, som involverar hela organisationen, då alla spelar en specifik roll i leveransen av tjänsten. Följaktligen har tjänsteföretags organisationsstruktur en större betydelse för tjänsteutvecklingsprocessen, än vad strukturen har för tillverkande företags utvecklingsprocesser. De operativa avdelningarna i tjänsteföretag har identifierats som att vara av särskild betydelse i utvecklingsprocessen, då de spelar en stor roll i själva produktionen och leveransen av tjänsten. Här belyses ytterligare en viktig aspekt för tjänsteföretag, det vill säga vikten av ett välfungerande tjänsteleveranssystem. Det har även påståtts att leveranssystemet är ännu viktigare för tjänsteföretag än för tillverkande företag, hänseende lanserings- och introduktionsstrategier. Anledningen till att fokus i tjänsteföretag måste läggas på leveranssystemet, är att kundens upplevda resultat direkt påverkas av hur de anställda producerar och levererar tjänsten.

När en och samma vara lanseras på exempelvis den svenska och norska marknaden, är varan kunden köper i Sverige, identisk den kunden hade erhållit om varan istället hade införskaffats i Norge. Tjänster är dock en annan historia, eftersom en tjänst aldrig kan levereras på ett identiskt sätt två gånger. Heterogenitet är därför ett ord karaktäristiskt för tjänsteföretags verksamhet. Standardisering och kvalitetskontroll är viktiga frågor för tjänsteföretag och hanteringen av tjänstens heterogenitet kan ses som en kritisk framgångs faktor, vid tjänstelanseringar. Heterogenitet har dock en positiv aspekt, som den fysiska produkten inte kan nyttja i samma utsträckning, vilken är möjligheten att kundanpassa tjänsten och skapa en skraddarsydd lösning. Det är dock av vikt för tjänsteintensiva företag att finna en balans mellan standardiseringsnivån och kundanpassningsnivån. Balansen måste sedan präglade och genomsyra utvecklandet av företagets tjänsteleveranssystem.

Diskussionen ovan ämnar göra en distinkt kategorisering av vad som betecknas som en ren tjänst och en ren vara. Inom tjänstesektorn finns det idag ett brett spektrum av tjänsteleverantörer, som har en sådan variation och bredd i sitt sortiment, att det i vissa fall kan vara svårt att dra en gräns mellan vad som är en tjänst och en vara. Forskare inom området har belyst problemet med att göra en ren avgränsning mellan en tjänst och en vara, enbart efter dess nivå av påtaglighet eller gripbarhet. Utbildning är till exempel en ren tjänst, medan ett flygbolag har ett utbud som innefattar en kombination av både tjänster och varor.

3.2. Utvecklingsprocessen i tjänsteintensiva företag¹⁸

En uppfattning som dominerar kunskapsområdet utveckling, bygger på ett grundläggande antagande, att utvecklingsprocessen är av rationell karaktär och att utvecklingsarbetet består av linjära och sekventiella processer som mer eller mindre är samtida eller överlappande. Studier och forskning kring utvecklingsmodeller och metoder har främst varit inriktade på utveckling av fysiska produkter och ytterst lite uppmärksamhet har ägnats utvecklingen av

¹⁸ Dahlström, K., *Värdeskapande produktutveckling i tjänsteintensiva företag*, 2002

tjänster. Forskare inom produktutveckling argumenterar för att dessa modeller även är tillämpbara då tjänster skall utvecklas. Påståendet finner dock motstånd hos forskarna inom tjänsteområdet, som inte tycker att modellerna avsedda för produktutveckling, är applicerbara vid tjänsteutveckling.

Det finns forskare inom tjänsteområdet, som framhåller en formaliserad tjänsteutvecklingsprocess, som en nyckel för att uppnå ett tillfredsställande resultat. De förespråkar ett rationellt och strukturerat angreppssätt i utvecklingsarbetet av tjänster, likt de modeller som används vid varuutveckling. Med den utgångspunkten har det tagits fram och utvecklats olika modeller, med diverse steg och faser, för att strukturera upp utvecklingsarbetet inom tjänsteföretag. Ett exempel på en tjänsteutvecklingsmodell är den framtagen av Wilhelmsson och Edvardsson, där de har skildrat utvecklingsarbetet i 4 olika faser, som är:

1. *Idéfas* - idéer kläcks och konkretiseras i ett tjänsteerbjudande eller som ett tjänstekoncept.
2. *Projektbildningsfas* - projekt bildas för att utföra utvecklingsarbetet.
3. *Konstruktion/Utvecklingsfas* - här genomförs behovsanalyser, tjänsteerbjudandet preciseras, tjänstesystemet och tjänsteprocessen utvecklas samt test genomförs.
4. *Implementeringsfas* - tjänsten lanseras och marknadsförs.

Vad forskare kallar för den nya ekonomin har under de senaste åren gjort att det skett en förskjutning, från det mer rationella synsättet på utvecklingsarbetet som en linjär och sekventiell process, till att betona vikten av att arbetet bedrivs simultant och ses som en helhet, istället för olika steg i en process.

I dagar av hård konkurrens och avsevärda fluktuationer i kunders behov och efterfrågan, har process- och kvalitetstyrning vunnit ny mark inom många områden, bland annat inom varu- och tjänsteutveckling. Utifrån processsynsättet har utveckling, tillsammans med processer som försäljning, produktion, strategi, ledning och information, erhållit beteckningen huvudprocess, för att betona vikten av processen. En styrning av utvecklingsarbetet utifrån processsynsättet, skulle bland annat reducera antalet kvalitetsbrister, säkerställa att kunder erbjuds varor och tjänster som motsvarar deras behov och önskemål, samt minimera resursförbrukningen. Tankarna kring att applicera processsynsättet på utvecklingen av nya tjänster och produkter har, trots sina tillsynes stora fördelar, mött motstånd. Det har påvisats att en implementering av processtyrning i utvecklingsarbetet kan vara både komplicerat och besvärligt, men det har även ifrågasatts om en sådan implementering överhuvudtaget kan anses lämplig. Det har inom området framhållits frågeställningar huruvida det är att rekommendera att i förväg planera utvecklingsarbetet och om sådan planering görs, föreligger det då inte en risk att det som inte kan förutspås helt enkelt förbises och försummas?

I den befintliga teoribildningen har forskare påstått att själva innovations- och idégenereringsarbetet många gånger tenderar att skiljas från den övriga utvecklingsprocessen. Forskare tenderar att betrakta innovationsarbetet, som styrt antingen på ledningsnivå eller av kreativa individer och grupper.

De idag framtagna modellerna för produkt- och tjänsteutveckling, illustrerar processen som sekvens av olika steg och aktiviteter, vars mål är att utveckla en specifik vara eller tjänst. Utifrån modellerna kan utvecklingsarbetet komma att betraktas vara av engångskaraktär, från en idé till en färdig vara eller tjänst. Följaktligen får modellerna eller processerna och

utvecklingsarbetet i sig, en definierad början samt ett definierat slut. Forskare inom tjänsteområdet konstaterar dock att radikalt nydanande utveckling av tjänster är väldigt sällsynta och att vidareutveckling, mindre modifieringar och förbättringar är betydligt vanligare. Utvecklingsarbetet utgår, med andra ord, mer ifrån redan befintliga utbudet i tjänsteföretag, än i tillverkande företag.

Ytterligare en väsentlig aspekt i utvecklingsarbetet av tjänster är integrationsarbetet av det nya in i det gamla, vilket kan bestå av radikalt nytänkande eller mindre modifieringar. Forskare har framhållit vikten av integrationsarbetet, även av den minsta förändringen av tjänsten in i tjänsteleveranssystemet, men har vid studier funnit att det i många fall försummas. Det har då ifrågasatts huruvida försummelsen av integrationsarbetet har sin grund i ett olämpligt användande av utvecklingsmodeller, som i grund och botten är utvecklade utifrån ett produktutvecklingsperspektiv.

3.3. Ekonomistyrning¹⁹

Ekonomistyrning beskrivs i litteraturen, som ett sätt att influera beteende, genom att förankra företagets mål och strategier hos organisationens medlemmar. Processen, som ligger till grund för ekonomistyrningen i ett företag, har till syfte att uppnå en kongruens mellan individens och organisationens mål och följaktligen säkerställa att de uppsatta strategierna och målen fullföljs.

Den ekonomiska styrningen av tjänsteföretag skiljer sig på många sätt ifrån den som tillämpas i tillverkande företag. Skillnaden beror bland annat på tjänsteföretagens oförmåga att lagra sina produkter. Tillverkande företag kan lagra varor för att tillgodose växlingar i efterfrågan, medan tjänsteföretag helt enkelt får försöka minimera graden av outnyttjad kapacitet. En kritisk faktor för tjänsteföretag, blir således deras förmåga att matcha kapacitet med rådande efterfrågan. Matchningen kan göras genom att stimulera efterfrågan, med hjälp av olika marknadsföringsinsatser och erbjudanden, eller genom att justera storleken på personalen efter marknadens efterfrågan. En annan variabel som skiljer tjänsteföretag från tillverkande företag, är omöjligheten för tjänsteföretaget att bedöma tjänstens kvalitet, innan den är levererad till kund och bedömningen är då ofta subjektiv.

Strategisk planerings- och budgeteringssystem är sällan lika utvecklade i tjänsteföretag som i tillverkande företag, av den enkla anledningen att det i tjänsteföretag inte finns samma behov av sådana system. I tillverkande företag innebär ofta beslut och investeringar avsevärda åtaganden, som påverkar både företagets kapacitet och kostnader under många år framåt. Besluten ses många gånger som oåterkalleliga, vilket medför att stor vikt läggs vid planeringen innan besluten fattas. Vid fluktuationer i ett tillverkande företags omgivning, är det svårt att förändra redan fattade beslut kring kapacitet och övriga investeringar. Att matcha kapaciteten efter de förutsättningar som råder är till synes mycket enklare för tjänsteföretagen, då de som svar på eventuella förändringar, modifierar storleken på och kompositionen av arbetsstyrkan. Dock bör förändringar i arbetsstyrkan inte ses som verktyg för hantering av växlingar på marknaden i alla lägen. Istället för en heltäckande strategisk plan för hela verksamheten, som tillämpas av tillverkande företag, bör vikten av att ha en långsiktig personalplan framhållas för tjänsteföretag.

¹⁹ Anthony, R.N. & Govindarajan, V., *Management Control Systems*, 2000

I tillverkande företag bestäms vinstkomponenten av försäljningspriset till den nivå, som levererar den mest tillfredsställande räntabilitet eller avkastning på det sysselsatta kapitalet. Som fastslagits ovan, är tjänsteföretagens största tillgång humankapitalet, det vill säga kunskapen som medarbetarna besitter, vilket är omöjligt att kvantifiera på ett lika rättvisande sätt som en materiell tillgång. Följaktligen är ett kapitalrelaterat vinstkrav av samma karaktär som i tillverkande företag, minst sagt missvisande för ett tjänsteintensivt tjänsteföretag.

Kontrollen och styrningen av det vardagliga arbetet kan, i jämförelse med tillverkande företag, uppfattas betydligt svårare och mer komplicerat i tjänsteföretag. På grund av tjänsteföretags oförmåga att sätta standarder för uppgiftsförande samt övriga faktorer, som nämnts i ovanstående text, försvåras processen med planering och kontroll av den dagliga verksamheten i tjänsteföretag. Den form av kontroll som kan genomföras är att utveckla tidsplaner för diverse uppdrag och uppgifter, för att sedan jämföra den faktiska prestationen med planen, utifrån kostnader, tid och kvalitet.

Den allt mer konkurrenspräglade omgivning som företag idag vistas i, tvingar dem att i större utsträckning satsa på kostnadseffektivitet och kostnadsreducering, för att ha en chans att överleva och nå lönsamhet på sikt. Kostnadseffektivitet ligger i ett företags förmåga att styra och kontrollera kostnader. *Cost management*, det vill säga kostnadsstyrning, som koncept har under de senaste tio åren vuxit fram och på grund av de hårda marknadsförhållandena som råder, har konceptet följaktligen fått väldigt mycket uppmärksamhet. Grundtanken i *cost management* är att, genom en systematisk kartläggning och analys av ett företags kostnadsdrivare, skapa förståelse för hur kostnader kan kontrolleras och/eller reduceras. *Cost management* innefattar ett antal olika metoder och tekniker för kontroll och styrning av kostnader. Exempelvis kan bland annat *target costing* modellen och *value engineering* (värdeanalys) nämnas som metoder för det ändamålet. Metoderna kommer att beskrivas mer detaljerat senare i kapitlet. Ytterligare en aspekt av kostnadseffektivitet och *cost management* är att uppnå ett effektivt utnyttjande av resurser i utvecklingsprocessen, för att i sin tur kunna påverka och styra framtida kostnader emanerande ur produktionen eller leveransen.²⁰

3.4. Target costing

Target costing modellen syftar till att reducera de framtida produktkostnaderna, vid utveckling av nya och/eller vid större förändringar av befintliga produkter.²¹ De företag som bäst kan åtnjuta modellens fördelar är företag med komplexa produkter, höga investeringskostnader i samband med förändringar i produktutbud, korta produktlivscykler och som dessutom vistas på kraftigt konkurrensutsatta marknader. Tekniken beskriver olika processer, som används för att styra kostnader som uppstår vid designfasen av nya eller befintliga produkter, för att säkerställa att de, vid lansering, blir lönsamma för företaget. Modellen uppnår det genom att initialt bestämma varans eller tjänstens livscykelkostnad, till vilken företaget måste producera varan, eller motsvarande leverera tjänsten. Varan eller tjänsten måste även tillgodose, efter gedigna marknadsanalyser, de av kunden ställda krav på funktionalitet och kvalitet. Företaget måste nå den bestämda livscykelkostnaden, för att varan eller tjänsten skall generera lönsamhet för dem vid försäljning till det förväntade marknadspriset. Målet med *target costing* modellen är helt enkelt att uppnå en proaktiv

²⁰ Cooper, R. & Slagmulder, R., *Develop profitable new products with target costing*, 1999

²¹ Ask, U., *Target cost management*, 1999

planering, utan att det skall ha en hämmande effekt på varans eller tjänstens funktionalitet och kvalitet.²²

3.4.1. Historik

Target costing som styrsätt utvecklades av Toyota på 1960-talet i Japan och i den japanska terminologin benämns target costing som Genka Kikaku. Efter introduktionen av target costing, spreds användningen av styrverktyget snabbt i Japan och i början av 90-talet använde sig cirka 80 procent av de japanska tillverkningsföretagen av metoden.²³ Karaktäristiskt för japanska styrningstekniker är den starka kopplingen till marknaden, som tar form i fastställda strategiska marknads mål.²⁴ Däri ligger den största skillnaden mellan japanska och västerländska kalkyleringsmetoder.

3.4.2. Modellen

Enligt Kato kan target costing modellen definieras på följande sätt:

*”Target Costing is an activity which is aimed at reducing the life-cycle costs of new products, while ensuring quality, reliability, and other customer requirements, by examining all possible ideas for cost reduction at the product planning, research, and development, and the prototyping phases of production. But it is not just a cost reduction technique, it is part of a comprehensive strategic profit management system.”*²⁵

Target Costing skall inte ses som någon strikt metod, utan mer som en process innefattande ett antal grundläggande moment. Det finns inte ett enhetligt sätt att arbeta med processen, utan i praktiken förekommer stora variationer i användandet. De komponenter som ingår i processen är²⁶:

- Target Price – fastställande av försäljningspris
- Target Profit – fastställande av vinstkrav
- Target Cost – fastställande av målkostnad
- Value engineering – värdeanalys

3.4.2.1. Target price

Target price är det första komponenten i target costing, där försäljningspriset fastställs. Olika analyser av marknaden genomförs för att kartlägga betalningsviljan hos kunderna, samt marknadsefterfrågan avseende funktionalitet och kvalitet. Dessutom uppskattar företaget produktens försäljningsvolym och beräknad livslängd. Det finns många olika metoder för att komma fram till det ”rätta” priset och några prissättningsmetoder som används är marketskimning prissättning, konkurrensbaserad prissättning, funktionsprissättning och existerande värde plus nya attributprissättning.

²² Cooper, R. & Slagmulder, R., *Develop profitable new products with target costing*, 1999

²³ Lockamy, A. & Smith, W. I., *Target Costing for supply chain management: criteria and selection*, 2000

²⁴ Ax, C. & Ask, U., *Cost management: Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, 1995

²⁵ Kato, Y., *Target costing support systems*, 1993

²⁶ Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H., *Den nya ekonomistyrningen*, 2001

När företag bestämmer försäljningspris utifrån marketskimmingmetoden, sätter de initialt ett relativt högt pris för att fånga kundsegment som har hög betalningsvilja. Priset sänks sedan successivt för att även nå mer priskänsliga kunder och därmed täcka en större marknadsandel. I den konkurrensbaserade prissättningsmetoden läggs fokus på benchmarking, för att fastställa konkurrenternas priser på liknande varor och tjänster. Många företag utgår, vid användning av metoden, ifrån *reverse engineering*, där konkurrenternas varor och tjänster bryts ner i beståndsdelar för att sedan fastställa deras kostnader. Funktionsprissättning innebär att det sätts en prislapp på varje funktion. Summan av funktionerna som ingår i varan eller tjänsten, blir sedan produktens totala försäljningspris. Attributprissättning utgår ifrån en redan existerande vara eller tjänst, som vidareutvecklas och berikas med nya attribut. Utvecklingen tillför nya värden, vilket medför att priset påverkas.

3.4.2.2. Target profit

Target profit komponenten innebär att det vinstkrav, som företaget skall ha på varan eller tjänsten, bestäms. Vinstkravet har sin utgångspunkt i företagets egen vinstplanering, samt i de genomförda marknadsanalyserna. Innan vinstkravet fastställs, fordras en insikt i företagets tillverkningskostnader, försäljnings- och marknadsföringskostnader, samt alternativkostnader härrörande exempelvis minskad försäljningsvolym för andra produkter. Return on Sales (ROS) är det mest vedertagna vinstkravet, då det anses vara enkelt att beräkna, är befast med en hög tillförlitlighet och pedagogiskt i sin uppbyggnad. I ROS-beräkningen sätts vinsten i relation till försäljningen. Alternativt kan vinstkravet beräknas genom Return on Investment (ROI), där vinsten sätts i relation till det investerade kapitalet, samt olika residualmätt, exempelvis EVA (economic value added).

3.4.2.3. Target cost

Som ett tredje moment i processen skall target cost, det vill säga målkostnaden, fastställas. Den framtagna målkostnaden sätts i relation till den befintliga kostnadsnivån och ett så kallat *kostnadsgap* uppstår. Orsaken till gapet är att målkostnaden alltid sätts lägre än den befintliga kostnaden, eftersom target costing syftar till att reducera kostnader. Metoderna som finns att tillgå i målkostnadsproceduren är vinstplaneringsmetoden, additionsmetoden och kombinationsmetoden. Vinstplaneringsmetoden, även kallad subtraktionsmetoden, går ut på att försäljningspriset minskas med det fastställda vinstkravet, för att komma fram till målkostnaden. I vinstplaneringsmetoden utgår kostnadsreduceringsarbetet från rådande marknadsförhållanden och är, i förhållande till de övriga metoderna, den mest marknadsdrivna.

Additionsmetoden utgår inte från rådande marknadsförhållanden, utan fokuserar istället på interna och redan kända förhållanden. Interna aspekter kan exempelvis vara redan existerande varu- eller tjänsteutbud, existerande tillverknings- eller leveransförhållanden, kända kostnadsreduceringsmöjligheter och känd kostnadsinformation. Dess bristande koppling till marknaden, är den huvudsakliga anledningen till att metoden inte används i lika stor utsträckning, som vinstplaneringsmetoden.

I kombinationsmetoden, som är en mix av vinstplanerings- och additionsmetoden, uppskattas initialt målkostnaden med respektive metod. De två målkostnaderna som beräknats, ligger sedan till grund för förhandlingar mellan representanter från olika funktioner i företaget som samarbetar i så kallade *crossfunctional teams*, exempelvis produktutvecklings- och

tillverkningsfunktionerna. Kombinationsmetoden kan anses vara mer effektiv än de andra metoderna, då den åtnjuter fördelarna från både vinstplanerings- och additionsmetoden. Det gedigna diskussionsarbetet leder till överenskommelse mellan de olika parterna, samt ett tillvaratagande på kunskaper, idéer och erfarenheter som finns inom företaget. Samtidigt finns fortfarande den starka kopplingen till marknaden.²⁷

3.4.2.4. Value engineering - värdeanalys

I det fjärde och sista steget skall målkostnaden nås, vilket enligt modellen görs, genom att en värdeanalys utförs. Analysen innebär att produkt, tillverkningsförhållande och samarbete med leverantörer ifrågasätts och analyseras av de berörda parterna inom företaget. Företaget försöker därigenom finna tillvägagångssätt för kostnadsreducering i så stor utsträckning som möjligt. I värdeanalysarbetet studeras bland annat produktutvecklings- och tillverkningskostnader, arbetsmetoder och utrustning, inköspriser på material, kundens kostnader för underhåll och service samt anpassningsmöjligheter av den nya produkten till existerande produktprogram. Arbetet med värdeanalysen kan bedrivas genom att antingen hålla funktionaliteten konstant och minska kostnaden, eller genom att hålla kostnaden konstant och öka funktionaliteten.²⁸

Konceptet värdeanalys har sitt ursprung i västvärlden under 1940-talet, men introducerades först i Japan på 1950-talet. Idag är värdeanalysen ett av de mest effektiva verktyg för att kontrollera kostnader och uppnå högre kvalitet i befintliga och nya tjänster och varor, vid utvecklingsstadiet. En majoritet av japanska tillverknings- och tjänsteföretag använder, i dagsläget, värdeanalysen aktivt i utvecklingsarbetet av tjänster och varor. Den japanska definitionen på värdeanalys är som följer:

”A systematic approach to study the functions of product and services, in order to achieve their necessary functions with minimum costs.”²⁹

Målet med värdeanalysen är att analysera varans eller tjänstens funktioner, för att fastställa vilka funktioner som är nödvändiga. De, för produktens funktionalitet, nödvändiga egenskaper fastställs genom en kompromiss mellan de tre kritiska faktorerna på dagens marknad, vilka är kostnad, kvalitet och produkternas timing.³⁰

Under etiketten kostnadseffektivitet och kostnadsstyrning belyses vikten av att beakta det så kallade *kostnadsinläsningsfenomenet*. Fenomenet innebär att ju senare i utvecklingsprocessen varan eller tjänsten befinner sig, desto mer reduceras möjligheterna till att påverka varans eller tjänstens kostnader. Kostnadsinläsning innebär, mer konkret, att de olika beslut som fattas under de olika utvecklingsfaserna, inte är utan kostnadsmissiga följder. Beslut rörande funktioner, design, material, tillverkning, distribution med mera, är varken isolerade från eller oberoende av varandra. På olika sätt låses kostnader relaterade till beslut in i varan eller tjänsten, antingen som en konsekvens av ett fattat beslut i den nuvarande fasen eller från en tidigare fas. Utifrån tidigare studier har det exempelvis visat sig att endast cirka 13 procent av produktkostnaden är påverkningssbar, efter det att tillverkningen påbörjats.³¹ Det bör därför

²⁷ Ax, C. & Johansson, C., *Den nya ekonomistyrningen*, 2001

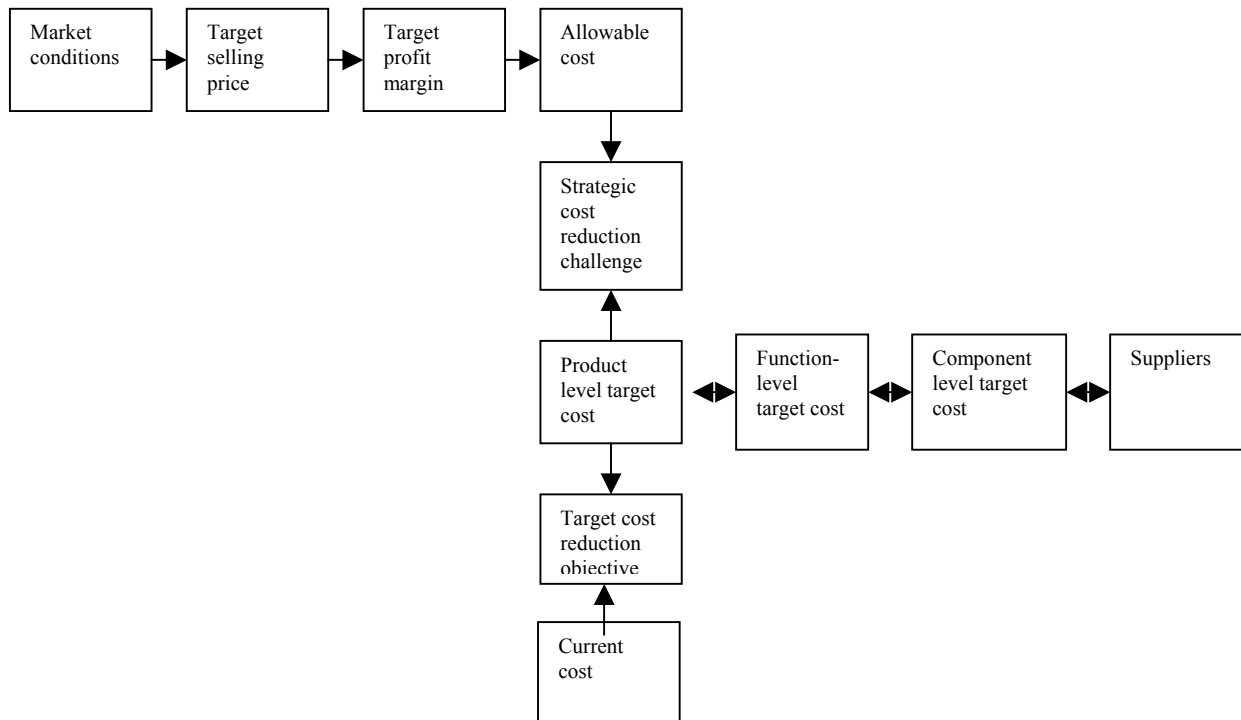
²⁸ Ax, C. & Ask, U., *Cost management: Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, 1995

²⁹ Monden, Y., *Japanese Cost Management*, 2000, sid 182 f

³⁰ Ibid

³¹ Ax, C. & Ask, U., *Cost management, produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, 1995

beaktas att kostnader de facto låses till varan eller tjänsten, som en följd av vissa beslut samt att de största kostnadsreduceringsinsatserna måste genomföras i utvecklingsprocessens tidigare stadier, exempelvis i designfasen.³²



Figur 3. Target costing processen. Källa: Cooper, R. & Slagmulder, R..

3.4.3. Modellens marknadskoppling

Då target costing har sin utgångspunkt i fastställda marknadsmål, benämns metoden vara marknadsdriven. Det som karakteriserar en marknadsdriven kalkyleringsmetod är att fokus läggs på kundernas krav och önskemål. I modellen används en högsta tillåtna kostnadsnivå under utvecklingsprocessen, för att på så vis överföra de av marknaden ställda krav till företagets egna designers och leverantörer. På så sätt finns redan kopplingen till marknaden då produkten eller tjänsten fastställs som koncept och därifrån genomsyrar target costing, som synsätt, hela utvecklingsprocessen. Marknadskopplingen i target costing modellen kan skildras i fem steg:

- I det första steget fastställs företagets långsiktiga försäljnings- och vinstmål. Här betonas target costings primära roll som ett vinststyrnings verktyg.
- Som ett andra steg struktureras varulinjerna och tjänstegrenarna, för att uppnå maximal lönsamhet. Det innebär exempelvis att producera så mycket som möjligt av de produkter som är lönsamma för företaget.
- I det tredje steget initieras stegen i target costing modellen. Här bestäms målförsäljningspriset, det pris som varan eller tjänsten förväntas säljas till vid lansering.

³² Ask, U., *Target cost management*, 1999

- Vidare etableras ett vinstkrav som företaget måste uppnå, för att de på lång sikt skall nå företagets uppsatta vinstmål.
- Som ett sista steg i kalkyleringsmodellen beräknas den tillåtna kostnaden, målkostnaden, för varan eller tjänsten, genom att subtrahera målvinstmarginalen från det uppsatta försäljningspriset.³³

3.4.4. Modellens fördelar och nackdelar

De fördelar som företag upplever med target costing är bland annat att de, genom kalkyleringsmetoden, får en stark koppling till marknaden och därmed utvecklar de produkter som efterfrågas. En annan fördel är att kostnadslåsningfenomenet beaktas, eftersom de bästa kostnadsreduceringsmöjligheterna skapas genom företagets förmåga att påverka de framtida kostnaderna i produktutvecklingsstadiet. För många företag har en tillämpning av target costing frambringt lägre livscykelkostnader för deras produkter. Dessutom är den starka marknadskopplingen en fördel, eftersom företaget därigenom kommer att tillverka de produkter som marknaden efterfrågar. Ytterligare en fördel med modellen, är den nedbrytning av vinstkravet på produktnivå som förespråkas, då fördelningen skapar en mer rättvisande bild av vinstgenereringen per produkt.³⁴

Det finns självfallet även nackdelar med kalkyleringsmetoden, där en nackdel är svårigheten att för en produkt, som ännu inte existerar, fastställa försäljningsvolym, pris och kostnader. Många företags produktutvecklingstider har blivit betydligt längre vid tillämpning av target costing. Det beror på att tyngdpunkten läggs på utvecklingsstadiet och produkten inte börjar tillverkas förrän den bestämda målkostnaden är uppnådd. Utbrändhet bland personal, på grund av för hög press, kan även ses som ett negativt resultat av kalkyleringsmetoden. Långa arbetstider, höga kostnadsreduceringskrav och byråkrati, är också karaktäristiska drag för företag med målkostnadsinriktning. Dessutom ställs det väldigt höga krav på leverantörerna, vilket på ett negativt sätt kan påverka relationen mellan dem och företaget. I vissa fall kan det gå så långt att kostnadsreduceringarna helt läggs över på leverantörerna, medan fördelarna åtnjuts av det egna företaget.³⁵

³³ Cooper, R. & Slagmulder, R., *Develop profitable new products with target costing*, 1999

³⁴ Ax, C. & Ask, C., *Cost management: Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, 1995

³⁵ Ibid

4. Företagspresentationer

4.1. Föreningssparbanken³⁶

Föreningssparbanken bildades 1997 genom en sammanslagning av Föreningsbanken och Sparbanken. Inom Föreningssparbankskoncernen arbetar ungefär 15 460 personer, varav 9450 arbetar i Sverige. Idag har Föreningssparbanken, tillsammans med de fristående sparbankerna en kundbas bestående av cirka 5,9 miljoner privatkunder, cirka 358 000 företagskunder samt omkring 300 kommuner. Tillsammans har de 857 kontor runt om i Sverige. I april år 2000 blev Birgitta Johansson-Hedberg VD och koncernchef i Föreningssparbanken.

Affärsidén är att vara det självklara bankalternativet för privatpersoner, företag och lantbruk, kommuner, landsting och organisationer genom att erbjuda ett kundanpassat och lättanvänt utbud av finansiella tjänster. Genom tillgänglighet och lokal närvaro skall de aktivt ta del i utvecklingen av samhälle och näringsliv, vilket skall vara basen för deras verksamhet.

Banken erbjuder ett stort utbud av finansiella tjänster, bestående av betalningstjänster, sparande och placeringar, när det gäller hushållsinlåning, fondsparande, samt individuellt pensionssparande. Dessutom erbjuder banken bolån och fastighetsmäklari för privatpersoner, samt inlåning, utlåning, leasing och avbetalningsfinansiering för företag.

Föreningssparbankens största konkurrenter är de traditionella bankerna, SEB, Handelsbanken och Nordea. Under senare år har även nischbanker, exempelvis Ica och Coop, börjat konkurrera på marknaden. Föreningssparbanken har ett väletablerat kontorsnät och ett brett utbud på tjänster, vilket exempelvis nischbankerna har svårt att konkurrera med. Idag har banken 40 procent av marknaden på privatsidan inom kort och betalningstjänster.

4.2. Robur AB³⁷

Robur grundades 1967 och var först i Sverige med bankanknutna fonder. Inom Robur arbetar ungefär 300 personer och VD för företaget är Anders Ek. Robur har runt 2,7 miljoner andelsägare samt cirka 600 000 försäkringskunder. Robur är en av Skandinaviens största förvaltare med en förvaltat förmögenhet på cirka 220 miljarder kronor och närmare 80 värdepappersfonder. Av det förvaltade kapitalet finns cirka 75 procent i aktiefonder, 15 procent i räntefonder och 10 procent i blandfonder.

Namnet Robur härstammar från latin och betyder styrka. Roburs affärsidé är att skapa största möjliga långsiktiga kapitaltillväxt till en rimlig risknivå, samt att tillgodose varje kunds specifika behov av effektiv kapitalförvaltning. I kraft av sin storlek, anser sig Robur kunna erbjuda sina andelsägare bättre resurser när det gäller bevakning och uppföljning av de finansiella marknaderna, än vad mindre aktörer kan.

Robur erbjuder förvaltningstjänster för fondsparande, samt fondrelaterade pensions- och försäkringsprodukter, där kapitalet, efter kundens önskan, placeras i aktiefonder, räntefonder och/eller blandfonder.

³⁶ www.foreningssparbanken.se

³⁷ www.robur.se

Robur är Sveriges största fondbolag, då de förvaltar 30 procent av hela marknadens fondkapital och tillsammans med de övriga storbankerna har de cirka 75 procent av marknadsandelarna. På senare år har de små fondkommissionärerna tagit cirka 10 procent av storbankernas marknadsandelar.

4.3. If Skadeförsäkringar³⁸

If bildades 1999 genom en sammanslagning av Skandias och Storebrands skadeförsäkringsverksamheter. Syftet var att bilda det ledande nordiska skadeförsäkringsbolaget och att ta vara på de skalfördelar och synergimöjligheter, som uppstod genom en sammanslagning av bolagen. Under 2001 infriades planerna om en utvidgad nordisk verksamhet, genom ett avtal om att finska Sampos skadeförsäkringsverksamhet skulle gå samman med If. När Sampos skadeförsäkringsverksamhet och If legalt slogs samman, den 2 januari 2002, hade det nybildade bolaget totalt cirka 8 000 anställda.

Huvudkontoret ligger strax utanför Stockholm, där bolaget har sitt säte. Den operativa verksamheten är nordiskt gränsöverskridande och uppdelad i fyra affärsområden; Privat, Företag, Industri och Affärssupport. Företaget erbjuder riskbedömningstjänster och skadeförsäkringar inom egendom, ansvar, personal och motor samt försäkringar inom sjö och transport.

If är det största skadeförsäkringsbolaget i Norden med 24 procent i marknadsandel. I Norge har If en marknadsandel motsvarande 35 procent och är därmed det största skadeförsäkringsbolaget. Även i Finland är If det största skadeförsäkringsbolaget med en marknadsandel motsvarande 34 procent. På den estniska marknaden har If 46 procent i marknadsandel och är därmed den största aktören även där. I Sverige är marknadsandelen 23 procent efter förvärvet av Volvia i början av 2001, vilket gör If till den näst största aktören på den svenska marknaden. Danmark är den mest fragmenterade marknaden i Norden, på vilken If har 5 procent i marknadsandel.

Idag är If, Trygghansa och Länsförsäkringar de största aktörerna på marknaden. På senare år har antalet aktörer på försäkringsmarknaden minskat drastiskt, eftersom lönsamheten på sakförsäkring varit låg. Det finns dock kvar några småbolag, som har tagit en del av försäkringsmarknaden. Konkurrensen är fortfarande hård på marknaden, men den ser annorlunda ut än vad den gjorde för ett år sen. Den 11 september 2001³⁹, var ett hårt slag för hela branschen och det har gjort att både premier för försäkringar och kostnader för återförsäkring har stigit. Bland försäkringsbolagen har även återhållsamheten blivit större, vilket speglas i att det tillämpas mer standardvillkor vid försäkrar, det tillåts inte utökning av försäkringar i samma utsträckning som tidigare, samt att If granskar kunderna väldigt noga innan de försäkras.

³⁸ www.if.se

³⁹ Terrorattentatet mot USA.

4.4. Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB⁴⁰

Öhrlings är Sveriges ledande revisions- och konsultföretag med ett tjänsteutbud som omfattar revision, redovisning, skatt, riskhantering, corporate finance och konsulttjänster. Öhrlings ingår i PricewaterhouseCoopers AB, som är världens största revisions och konsultföretag. Antalet kunder uppgår till över 45 000 och förutom kvalificerade revisionstjänster ligger tyngdpunkten, enligt Öhrlings, på att erbjuda specialistkunskande till den svenska marknaden.

Den operativa verksamheten bedrivs i de båda bolagen PricewaterhouseCoopers AB, vars verksamhet i huvudsak är inriktad mot de globala och större företagen, och Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, som har en mer nationell och lokal inriktning med fokus på mindre samt ägarledda företag. Öhrlings har 130 kontor runt om i landet vilket, enligt företaget, skapar en oerhörd närhet till deras kunder.

Öhrlings affärsidé är att de, för företag och organisationer i Sverige, skall erbjuda produkter inom revision, redovisning och rådgivning, som skapar tillit till den information som lämnas och som synbart tillför värde i utvecklingen av verksamhet, riskbild och konkurrenskraft för kunden.

Utgångspunkten i Öhrlings konsultverksamhet är företag och organisationer i förändring. PricewaterCoopers Consulting, en av världens största aktörer inom management consulting, arbetar med större företag både internationellt och nationellt. På den nationella marknaden erbjuds liknande tjänster även av Verksamhetskonsulterna. Gemensamt för de två enheterna är att de hjälper kunderna med allt från strategiutveckling, till genomförande och praktisk förankring av nya arbets- och tänkesätt.

Den svenska revisionsmarknaden domineras av tre stora byråer; Öhrlings, KPMG och Ernst & Young. Därutöver finns ett fåtal byråer med verksamhet över hela Sverige samt ett stort antal mindre och lokalt verksamma revisionsföretag. Öhrlings är Sveriges största revisionsbyrå, mätt såväl i omsättning som i antal revisorer och antal anställda. Företaget har en stark ställning på alla delar av kundmarknaden, men huvuddelen av kunderna består av mindre och medelstora familjeföretag i olika branscher.

⁴⁰ www.pwc.com

5. Empiri

Vi har valt att redovisa resultatet från de genomförda intervjuerna företagsvis. Inledningsvis redogör vi för respektive företags tjänsteerbjudande och utvecklingsprocess. Därefter har vi, då studien har sin utgångspunkt i ett target costing perspektiv, strukturerat vårt empiriska material efter följande fyra komponenter; försäljningspris, vinstkrav, kostnadsbild och kostnadsreducering. Strukturen skall vidare underlätta jämförelser mellan de olika studieobjekten och teoretiska utgångspunkten i analysavsnittet. Inledningsvis kommer vi att presentera de personer vi har intervjuat på de olika företagen.

5.1. Föreningssparbanken

Föreningssparbanken erbjuder idag en mångfald tjänster till sina kunder, vi har dock i vår studie valt att begränsa oss till att undersöka bankens betalningstjänster. Vi har därför intervjuat Markus Edström, som är avdelningschef för bankkort, samt Karin Björkholm, som är produktchef för betal- och kreditkort. Dessutom har vi intervjuat P-O Melander, som är ansvarig för privatbetalningar, Internetbetalningar, girobetalningar, autogiro, samt de olika överföringsfunktionerna som finns inom banken.

5.1.1. Tjänsteerbjudande och leveranssystem

Föreningssparbanken anser sig ha en bred produktportfölj. Bankens produktsortiment, avseende betalning i butik och uttagstjänster med kort, består av uttagskort, olika typer av bankkort (internationella och nationella), olika varianter av betalkort, med eller utan kredit, samt e-kort⁴¹. Till de flesta kortvarianter erbjuder banken diverse kringtjänster och förmåner, exempelvis försäkringar och bensinrabatter. Banken erbjuder i huvudsak tre olika betalningssätt för post- och bankgiro betalningar, vilka är pappersgiro-, autogiro- och Internetbetalning.

Banken har, enligt intervjupersonerna, en gedigen spridning av uttagsautomater och är marknadsledande vad gäller inlösenverksamhet och att ta emot kortbetalningar i butik, via terminaler. Korttjänsten levereras varje gång kortet används både vid köp i butik och vid uttag i automat, vilket innebär att tjänsteleveransen sker flera gånger i sekunden. Banken arbetar med att kontinuerligt förbättra infrastrukturen för kortbetalningar. Det läggs stor vikt vid att korttjänsten skall vara enkel, snabb och säker och därmed vara ett bättre alternativ för kunden, än kontanter.

Leveransen av pappersgirotjänsten sker varje gång en kund via brev skickar in post- eller bankgiro, för betalning till bankgirocentralen. I tjänsten ingår en garanti som säkerställer att betalning skall nå mottagaren max tre dagar efter insänt giro. Autogiro levereras genom att banken överför pengar från kundens konto till företagets, efter överenskommelse med de båda parterna. Betalningstjänsten via Internet levereras, då kunden via inloggning med dosa på Bank via Internet, genomför betalningar eller lägger upp betalningar för bevakning.

⁴¹ Ett elektroniskt bankkort.

5.1.2. Tillvägagångssätt vid tjänsteutveckling

Utveckling av nya och befintliga tjänster initieras, inom banken, genom impulser från kontorsnätet, kunder och konkurrenter. När en idé genererats, genomförs ett så kallat businesscase, där de analyserar för- respektive nackdelar med tjänstein introduktionen, eventuella volym- och intäktsökningar, samt kostnadsbesparingar. Genom analysen försöker de skapa en bild av vad tjänsteförändringen kommer att innebära för bankens konkurrenssituation. I nästa steg kartläggs kostnaderna för utvecklingen, hur tjänsten skall se ut, vilka system som skall användas och vilka förändringar som krävs i befintlig infrastruktur. Inom Föreningssparbanken tillämpas en bestämd projektutvecklingsmodell, där de kartlägger flöden och ser till vilka delar som berörs av förändringen.

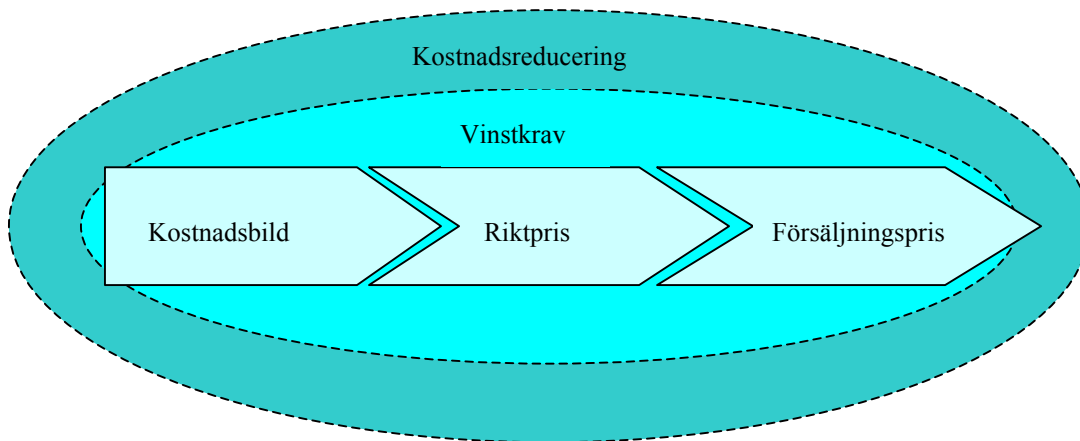
Vid utveckling av nya eller befintliga tjänster tar banken först fram beslutsunderlag genom att göra en förstudie. Här innefattas exempelvis kundundersökningar utförda av Föreningssparbankens marknadsanalysavdelning. Kundundersökningarna kan bestå av både djupintervjuer och enkätundersökningar. Vid insamling av kunddata utnyttjar banken även finansmonitorn, vilket är ett undersökningsinstitut inom finansbranschen, som kontinuerligt ställer generella frågor till kunder angående banktjänster. Genom marknadsundersökningarna, som utförs på både privat- och företagskunder, testas värdet av den nya tjänsten innan uppstart av utvecklingsarbetet. I utvecklingsprocessen utgår Föreningssparbanken oftast från redan befintliga tjänster och infrastruktur. Vid förändring av infrastrukturen, i samband med tjänsteutveckling, finns det dock en viss tröghet, eftersom banken är beroende av flera parter. Exempelvis kan både privatpersoner, företag och post- eller bankgirocentralen vara involverade.

Inom produktsegmenten kort- och betaltjänster, finns inga direkta krav på utveckling, men det är av stor vikt att göra avtryck på marknaden, genom att ligga i framkant vad gäller tjänsteutveckling. Banken får hela tiden impulser från marknaden, då exempelvis konkurrenter som SIBA, Coop och Ica lanserar sina egna kort, vilket skapar utvecklingskrav på Föreningssparbankens kortavdelning för att behålla sina marknadsandelar.

Föreningssparbanken fastlägger aldrig produktlivscyklar för sina tjänster, utan tillämpar principen going concern på tjänstenivå, det vill säga att det inte finns någon beräkning på hur länge en tjänst kommer att leva, innan den avvecklas. Intervjupersonerna anser dock att de olika tjänsterna går genom olika faser, från att tjänsten kan ses som en "hippfaktor", till att organisationen kan tappa intresset för tjänsten och då vidta eventuella åtgärder.

5.1.3. Prissättning och kostnadsberäkning vid tjänsteutveckling

Vid utveckling av tjänster sätter Föreningssparbanken först ett riktpreis, som fastställs med hänsyn tagen till interna, redan kända, kostnadsförhållanden. Det slutgiltiga försäljningspriset bestäms dock i samråd med kontorsnäten. Dessutom undersöks rådande marknadsförhållanden, utifrån kundbehov och konkurrenssituation. Inom Föreningssparbanken bryts inte vinstkrav och kostnadsreduceringsarbete ned på varje produkt. Istället belastas varje avdelning med ett vinstkrav, genom resultatansvar och kostnadsmedvetenhet, vilket, enligt de intervjuade, skall prägla Föreningssparbanken dagliga verksamhet.



Figur 4. Modell för prissättning av tjänster, Föreningssparbanken.

5.1.4. Försäljningspriset

Redan vid planeringsstadiet av tjänsten sätts ett riktpolis utifrån vad som anses rimligt, med hänsyn tagen till den i förtid uppskattade utvecklingskostnaden, samt standardiserade påslag för OH kostnader. Det slutliga priset fastställs dock i samråd med kontorsrörelsen. Enligt de intervjuade läggs det inom banken större vikt vid undersökning av kundnytta och kundbehov än på kundens betalningsvilja.

När ett kundbehov har fastställts och en konkurrentanalys har genomförts, skapas en kalkyl där banken bestämmer pris, kartlägger kostnader och nödvändiga investeringar, samt vilket betalningssätt som är bäst lämpat för tjänsten. Idag använder banken sig av årsavgifter på betal- och korttjänster gentemot privatkunder och transaktionsprissättning gentemot företagskunder. Då årsavgiften bestäms för bankens betaltjänster, görs statistiska undersökningar avseende varje kunds genomsnittliga användning av respektive tjänst och utifrån det statistiska underlaget, beräknas sedan en styckekostnad för tjänsten. Inom banken förs diskussioner kring huruvida transaktionsprissättning på privatsidan hade varit mer rättvisande, för både kunden och banken, istället för årsavgift.

Prissättningen av tjänster syftar i vissa fall till att styra kunder mot de tjänster som är mest lönsamma för banken. Som exempel kan nämnas att banken sätter ett högre pris för betalning med pappersgiro än för Internetbetalning, eftersom Internetbetalningstjänsten är mer lönsam för banken. Priset styrs även av det vinstkrav som finns inom Föreningssparbankskoncernen.

5.1.5. Vinstkrav

Det, för alla resultatenheter, fastställda vinstkravet speglar hela organisationens styrmekanism, där målet är kvoten av kostnader genom intäkter inte får överstiga 50 procent. Det fastställda vinstkravet bryts inte ned på tjänstenivå, utan det belastar istället bankens olika avdelningar, genom delegerat resultatansvar. Enligt Föreningssparbanken, har deras tjänster olika roller, då det finns både lönsamma och mindre lönsamma produkter, i tjänsteutbudet. Därmed skall de mer lönsamma tjänsterna i sortimentet stötta de tjänster som är mindre lönsamma, som en av intervjupersonerna uttryckte det: ”Det vi förlorar på gungan tar vi igen

på karusellen.⁴² Att Föreningssparbanken inte avvecklar de mindre lönsamma tjänsterna beror, enligt de intervjuade, på bankens samhällsansvar som storbank. De skall ha ett sortiment som passar bankens breda kundbas, vilken består av ett tvärsnitt av hela Sveriges befolkning. Som ett exempel nämndes bankens uttagskort, som egentligen är väldigt dyrt att hantera, men som ändå finns kvar i Föreningssparbankens sortiment.

5.1.6. Kostnadsbild

Kostnadsbilden för nya tjänster både inom kort- och betalningsavdelningen, grundas på redan kända kostnadsförhållanden inom banken. Exempelvis innefattar kalkylen för kort följande kostnadskomponenter:

- framtagningkostnader
- materialkostnader
- avgift till VISA och Mastercard för användning av deras system
- portokostnader för utskick av fakturor för betalkort och nya kort
- IT kostnader för ett fungerande kortsystem
- OH-kostnader samt kundtjänstkostnader
- upplåningskostnader för tillhandahållande av kreditkort
- försäljningskostnader

Ovanstående kostnadsposter bryts sedan ned på varje kort. Liknande kalkyl görs även för bankens betaltjänster. Vid fastställande av tjänsters kostnader beräknas även pay off tiden för bakomliggande investering, kostnader för att bygga in funktionen i infrastrukturen, samt marknadsbearbetningskostnader. Dessutom beräknas en kostnadskalkyl utifrån slutkunden, som bygger på tidsstudier av hur lång tid det tar att sälja ett kort och hur mycket tid måste lägga på per kund.

5.1.7. Kostnadsreducering

Kostnadskontroll är ett extremt viktigt styrmedel för banken. Enligt de intervjuade är kostnadskontrollen det första som analytiker granskar hos alla banker och om den anses bristfällig påverkas börskursen negativt.

Vid uppstart av projekt finns en hög kostnadsmedvetenhet, till följd av bankens kostnadskontroll. Utvecklingsprojekten är väldigt styrda av budget, vilket medför att vissa projekt inte fullföljs, eftersom budgeten inte räcker till. Pengarna är även en styrande faktor i hur länge utvecklingstiden tillåts vara. Dock görs alltid en tidplan i samband med uppstarten av ett nytt utvecklingsprojekt. I de fall målkostnaden blir för hög, för att utifrån marknaden sätta ett rimligt pris, reduceras kostnaden genom att reducera tilläggstjänster. Om tjänsten blir för svår att sälja eller för dyr att ta fram avvecklas projektet.

Lika väl som banken arbetar för att öka sina intäkter, så strävar de efter kostnadseffektivitet för att öka marginalerna och på så sätt få en högre vinst. Banken reducerar bland annat sina kostnader genom kontinuerliga förhandlingar med sina leverantörer, för att reducera inköspriser. Leverantörspriserna är volymbaserade och genom köp av stora volymer, har de

⁴² Citat P-O Melander

en avsevärd förhandlingsstyrka. De har även valt att outsourca vissa delar av verksamheten för att öka lönsamheten.

5.2. Robur AB

Robur, som ingår i Föreningssparbankskoncernen, är ett bolag som bedriver verksamhet inom fondförvaltning, försäkringar och individuellt pensionssparande. För att få en övergripande bild av Roburs ekonomiska styrning, vad gäller utveckling av nya och befintliga tjänster, har vi intervjuat Pär Bäckman, som är marknadschef för Robur.

5.2.1. Tjänsteerbjudande och leveranssystemet

I första hand erbjuder Robur kunden att spara direkt i en fond, alternativt spara indirekt i fonder via fondförsäkring eller individuellt pensionssparande. Syftet med sparandet för kunden är någon form av tillväxt, vilket i huvudsak är det Robur skall leverera. Under en 30 – 40 procentig börsnedgång är det dock näst intill omöjligt att leverera tillväxt åt kunden, men Roburs mål med all förvaltning är att ha en bättre tillväxt i fonderna än genomsnittsindex.

5.2.2. Tillvägagångssätt vid tjänsteutveckling

Utvecklingsuppslag kan utvinnas från kontor, kunder eller erhållen konkurrentinformation. Robur har internt en väl beskriven arbetsgång avseende utvecklingsprocessen, där det fastställs vem som gör vad, bestämda besluts- och avrapporteringspunkter, vilka lönsamhetskrav som skall tillgodoses, hur systemlösningen skall se ut och så vidare. Produktavdelningen samlar in all väsentlig fakta, innan ledningen tar del av beslutsunderlaget för att bedöma om produkten skall börja utvecklas. Beslutsunderlaget eller kalkylen skall vara så pass väl gjord att det inte skall uppstå några kostnadsavvikelser.

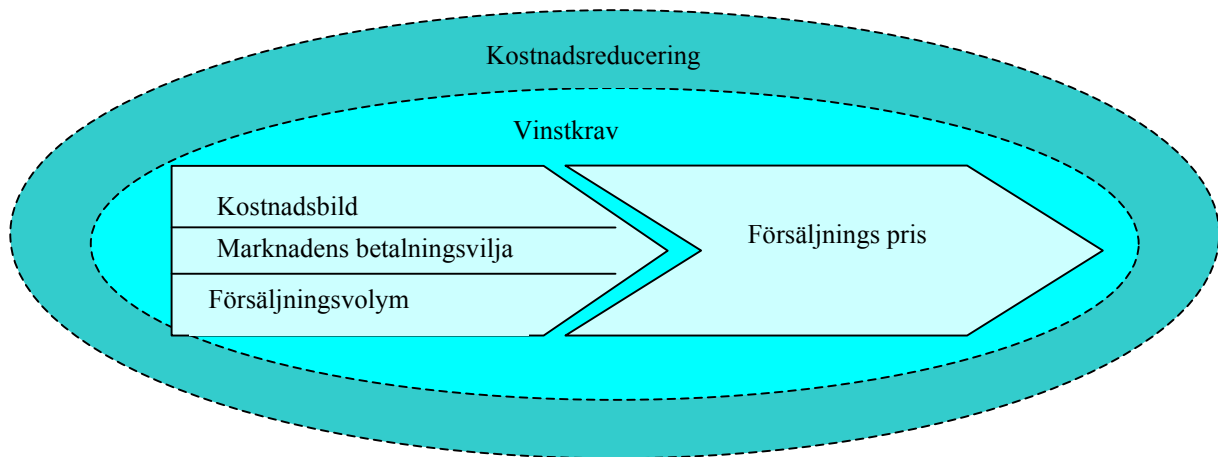
Då marknaden och kundernas krav och preferenser ständigt förändras, måste Robur kontinuerligt se över sitt tjänsteutbud och utveckla nya fonder. Nackdelen med att vara i Roburs storlek, är att marknaden ställer krav på ett fullständigt tjänsteutbud. När kunder väl investerat i en fond kan Robur inte lägga ned den, vilket innebär att de måste behålla alla gamla produkter. Följaktligen ökar hela tiden resursanvändandet, vilket medför ökade kostnader. Ett sätt att hindra kostnadsökningen för Robur är att, i den mån det går, slå samman olika fonder och på så sätt uppnå en effektivare förvaltning.

Pär Bäckman anser det inte vara av större vikt för Robur att ligga allra först avseende produktutveckling. Enligt honom är det dyrt att vara först och därmed bättre att låta någon annat fondbolag introducera produkten och på så vis se ifall den efterfrågas på marknaden. Som Sveriges största fondbolag, måste Robur dock ligga i fas med sina konkurrenter, för att inte vara sist vad gäller lansering av nya produkter, som efterfrågas på marknaden.

I Roburs utvecklingsprocess ingår en marknadsanalys, för att undersöka om den nya tjänsten kommer att kunna säljas. I marknadsanalysen undersöker Robur om det redan finns någon liknande produkt på både den nationella och internationella marknaden, vem som i så fall erbjuder tjänsten, hur konstruktionen ser ut och hur den upplevs av kunden. I nästa steg uppskattas den nya fondens försäljningsvolym.

5.2.3. Prissättning och kostnadsberäkning vid tjänsteutveckling

Robur utgår ifrån en kombination av produktens kostnadsbild och marknadens betalningsvilja, samt uppskattad försäljningsvolym, vid fastställning av förvaltningspriset. Robur bryter inte ned vinstkravet på varje tjänst, utan kravet ställs istället på respektive verksamhetsområde. Kostnadsreduceringsarbete bedrivs inte heller i samband med produktutveckling, utan bolaget har en kontinuerlig strävan efter att vara kostnadseffektiva.



Figur 5. Modell för prissättning av tjänster, Robur.

5.2.4. Försäljningspris

När förvaltningspriset bestäms görs en avvägning mellan Roburs faktiska kostnad, för att förvalta fonden och Roburs uppskattning av marknadens betalningsvilja. Priset kunden betalar är en årlig förvaltningsavgift, vilken varierar beroende på vilken fond kunden innehar. Avgiften ligger dock mellan 0,5 upp till 2 procent av det sparade beloppet.

5.2.5. Vinstkrav

Robur har inget bestämt vinstkrav för respektive fond, utan har istället ett generellt lönsamhetskrav på hela verksamheten. Det övergripande lönsamhetskravet fördelas sedan på de olika verksamhetsområdena inom företaget.

5.2.6. Kostnadsbild

Roburs kostnadsbild består dels av en förvaltningskostnad, men även av kostnader för administrationen kring bland annat kursättning av fonder. Dessutom ingår marknadsföringskostnader uppkomna vid lansering av nya fonder, men även för marknadsföring av befintliga fonder. Inom Robur mäts alla kostnadsposter noggrant, men företaget fördelar inte kostnadsposterna per fond, utan snarare per verksamhetsområde.

5.2.7. Kostnadsreducering

Som Bäckman nämnt inledningsvis, tjänar alla inom branschen mycket mindre än förut, givet de besvärliga tider som idag råder. Totala värdet av Roburs fonder var för två år sedan 330

miljarder, men värdet har minskat och är idag 240 miljarder. Börsens nedgång har gjort att alla fondbolag på ett helt annat sätt måste se över sina kostnader, för att uppnå största möjliga nytta på varje satsad krona. Robur undersöker möjligheter till kostnadsreducering både i utvecklingsprocessen och i förvaltningen av fonder. Administrationen står dock, inom Robur, för de största kostnadsposterna och därmed görs de största reduceringsinsatserna där. Robur försöker återanvända väldigt mycket av den redan befintliga kunskap, kompetens och systemstruktur till förvaltning av nya fonder vilket de, enligt Bäckman, har tjänat väldigt mycket på.

På Robur uppskattas livslängden på en fond vara mellan 10 till 20 år. Eftersom det är näst intill omöjligt för företaget att lägga ner fonder, slås istället fonder samman för att få en mer effektiv förvaltning. Sammanslagning av fonder ger Robur stordriftsfördelar, eftersom det inte innebär någon skillnad för förvaltaren om denne förvaltar 10 eller 30 miljoner i samma fond.

5.3. If skadeförsäkringar

If skadeförsäkringar är indelat i tre verksamhetsgrenar, en privat-, en företags- samt en livförsäkringsavdelning. Vi har valt att begränsa vår empiriska undersökning till företagsförsäkringar, där vi intervjuat Morgan Åhlund, som är chef för egendom/produkt i Sverige och Jan Carlsson, som är chef för underwriters⁴³ egendom.

5.3.1. Tjänsteerbjudande och leveranssystem

Ifs tjänstekoncept grundas i erbjudande om ekonomisk trygghet, genom att försäkringsbolaget betalar skadan, när något oförutsett inträffar. Företagsförsäkring som tjänst, vänder sig till ett segment som innefattar alla företagskunder, från den enskilde hobbyföretagaren till den stora mekaniska industrin. Dessutom är banker starka intressenter, eftersom banken kräver att kunden skall ha en brandförsäkring, för att de skall beviljas kredit. Brandförsäkringen skyddar på så vis bankernas utlåning, ifall det börjar brinna hos kredittagaren.

Försäkringsvillkoren för stora och små företag skiljer sig genom att små bolag får en mindre, redan sammansatt produkt av olika standardiserade försäkringar, medan större företag istället erbjuds försäkringar på mer individuell nivå. Här genomförs en behovs- samt riskanalys och utifrån dem läggs det till och tas bort tjänster, för att skraddarsy försäkringen efter kundens behov.

Det är först när en skada uppstår som försäkringstjänsten levereras, men i de flesta fall är kunden skadefri, vilket innebär att försäkringen endast blir en utgift för kunden. Tjänsten blir därmed abstrakt, eftersom det först är när den levereras som det går att mäta om kunden blir nöjd.

5.3.2. Tillvägagångssätt vid tjänsteutveckling

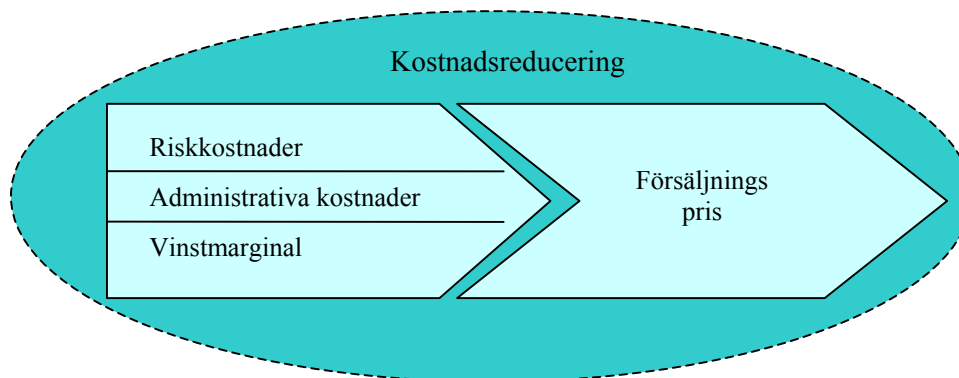
Inom företagsförsäkring utvecklas få nya tjänster, då området är väldigt traditionellt. Basen för alla företagsförsäkringar är brandförsäkring, som därifrån utvidgas genom tillägg av kringtjänster. Utvecklingen av försäkringarna sker gradvis genom att produktavdelningen,

⁴³ underwriters är ingenjör som besöker industrier, de bestämmer vilka villkor If kan erbjuda och vilken premie försäkringsbolaget skall begära utifrån hur risken ser ut för företaget

under året, får förslag till förbättringar från säljare och skadereglerare, som upptäcker brister i de befintliga tjänsterna. Utvecklingen initieras oftast genom att en kund har ett behov, som inte täcks av försäkringen. Om sedan behovet upptäcks hos fler kunder, leder det fram till en standard som läggs till i villkoren. Oftast testas en ny tjänst i en begränsad kundgrupp, för att undersöka om den är rimlig och tillräckligt lönsam för att lägga till i försäkringen. Vid tjänsteutveckling krävs en uppskattning av skadefrekvensen, för att If inte skall ta på sig åtaganden som de sedan inte kan fullfölja. En felaktigt uppskattad skadefrekvens kan leda till att försäkringsbolaget, på grund av kapitalbrist, inte kan ersätta kunden då skadan uppstår.

5.3.3. Prissättning och kostnadsberäkning vid tjänsteutveckling

När If prissätter en ny tjänst utgår företaget från statistiska riskkostnadsberäkningar. Därtill läggs ett kostnadspåslag för övriga administrativa kostnader, samt ett vinstpåslag, som tillsammans med riskkostnaden utgör försäljningspriset. De administrativa kostnaderna försöker If hela tiden reducera, genom att uppmuntra kostnadsmedvetenhet bland de anställda. De ämnar även sänka sina och kundernas kostnader, genom att uppmuntra dem till att arbeta skadeförebyggande.



Figur 6. Modell för prissättning av tjänster, If.

5.3.4. Försäljningspris

När If bestämmer försäkringspremien utgår de ifrån statistiska beräkningar av skadefrekvensen, det vill säga sannolikheten att en skada kommer att uppstå. Sannolikheten beräknas genom att olika scenarier sätts upp. I priset skall, utöver riskkostnaden, även skadekostnaden och övriga kostnader, som till exempel lön till produktutvecklarna, skadereglerarna och säljarna, ingå och därtill läggs även en vinstkomponent. Majoriteten av premien består dock av en så kallad "storskadepremie", vilket innebär att kunder får högre premie om en stor skada uppstår hos en annan försäkringstagare, trots att denna kund inte alls är berörd av skadan. If måste också uppskatta hur stor skada de själva anser sig klara av, för att sedan återförsäkra sig på belopp som överstiger den summan, hos andra försäkringsbolag. Dessutom sprider If riskerna, genom att köpa aggregatskydd, ifall skador av samma omfattning sker flera gånger samma år.

För mindre företag sammanställs en tariff (prislista), genom att If uppskattar normalrisken i verksamheten, som de sedan sätter premien efter. För större kunder, som försäkrar belopp

över 50 miljoner kronor, sammanställs tariffen genom en individuell riskuppskattning gjord av underwriters. I vissa fall kan stora kunder få rabatt på försäkringspremien, men eftersom det inte går att utnyttja stordriftsfördelar på ett bra sätt inom branschen, förekommer vanligtvis inte rabatter. Den stordriftsfördel, som If kan åtnjuta genom storkunder, är endast en marginell kostnadsminskning, genom en eventuell förenkling av handläggning och administration. Storleksrabatt strider dock mot den matematiska principen, eftersom risken för skada ökar ju mer kunden försäkras. För de flesta försäkringar bestämmer If ett tak med ett maxbelopp, för hur mycket de ersätter sina kunder.

Information om konkurrenterna är svårtillgänglig, men If försöker kontinuerligt följa upp konkurrenssituationen, för att kunna erbjuda så konkurrenskraftig prissättning som möjligt. De substitut, som idag finns på marknaden, är exempelvis de företag som har egna självförsäkringssystem, så kallade Captives. Exempel på företag som byggt upp egna försäkringsbolag är Ericsson, Skanska och NCC.

5.3.5. Vinstkrav

Varje år sker en justering av vinstmålen kopplade till respektive avdelning, samtidigt som en önskvärd utveckling av resultatet planeras. Vid vinstplanering utgår If från kvoten av premien satt i relation till risk- och skadekostnaden samt övriga kostnader. Kvoten, vilken If namnger som combined ratio, skall enligt Carlsson ligga strax över 100 procent.

5.3.6. Kostnadsbild

De kostnader som uppstår vid en företagsförsäkring är först och främst kostnaden för att sälja försäkringen, vilket sker via en säljare eller mäklare. Därefter tillkommer även kostnader för analys av försäkringsbehov och risker samt för en eventuell besiktning av försäkringsobjektet. Dessutom ingår kostnader för att utfärda och hantera försäkringshandlingarna. Vidare har If utvecklingskostnader för sina produkter.

När skadan väl har inträffat förväntas försäkringsbolaget leverera tjänsten, vilket innebär en kostnad för företaget, då skadereglerare och skadeuppföljare skall se till att det så fort som möjligt finns hantverkare på plats, så att kunden snabbt kan återuppta sin verksamhet. Riskkostnaden beräknas genom historiska undersökningar flera år bakåt i tiden, men även genom en analys av hur det ser ut på den globala marknaden idag. Då riskförändringen sker långsamt över tid, är det möjligt för If att använda sig av fakta och statistik för att sätta rättvisande prognoser framåt i tiden.

5.3.7. Kostnadsreducering

If försöker hela tiden utveckla bättre system för en billigare hantering. Genom att fastställa riktlinjer och rutiner vid premiesättning, vilket exempelvis kan reducera antalet företagsbesök vid riskbedömning försöker If, i allt större utsträckning, effektivisera och sänka sina kostnader. If ser kostnadseffektivitet som en viktig konkurrensaspekt, eftersom det företaget som är mest kostnadseffektivt har konkurrensfördel och kommer därmed att vara lönsamma på sikt. Riskpremierna ser i princip likadana ut i de olika bolagen och därför är det viktigt att ha konkurrensfördel då det gäller de övriga kostnaderna. Därför pågår det ständigt en kostnadsjakt inom If för att minska kostnader i det dagliga arbetet. Ett annat sätt för If att

reducera kostnader är genom en uppmuntran till sina kunder att arbeta skadeförebyggande, vilket även medför att kundens kostnader reduceras.

Ett sätt att sänka kostnaderna är att generalisera försäkringsprodukten för små företag, genom att standardisera villkoren. Det finns dock en risk att If, med en generalisering, överförenklar marknadsbilden. Med en allt för stor utjämning i tariff-rummet, kan If tappa de bättre och endast behålla de sämre kunderna. Tariff-rummet får inte vara så stort att premiedifferentiering går förlorad, eftersom de bästa kunderna då vänder sig till konkurrenter som erbjuder en större differentiering.

5.4. Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Öhrlings inriktar sig främst på ägarledda klientföretag. Företaget är verksamt inom revision och skatterådgivning och erbjuder dessutom olika konsulttjänster. Av Öhrlings olika verksamhetsområden, valde vi att studera konsultverksamheten, där vi intervjuade Jan Johansson, som är chef för konsulterna inom det nationella verksamhetsbenet i Göteborg.

5.4.1. Tjänsteerbjudande och leveranssystem

Öhrlings främsta kunder är företag med en omsättning på 50 miljoner upp till ett par hundra miljoner, till vilka de huvudsakligen erbjuder rådgivnings- och bollplankstjänster inom området verksamhetsstyrning. Exempel på kunder som anlitar Öhrlings, är företag som haft en stark tillväxt och har förlorat helhetsbilden av sin verksamhet. Konsulterna hjälper då företagen att strukturera verksamheten, genom att de först undersöker företagets styrningsmodeller och därefter ger förbättringsförslag. Analysen kan exempelvis leda till förändringar av ekonomisystem, för att på ett bättre sätt följa upp produkt, kund och marknad. Öhrlings har inte konkreta lösningar, men de använder sig av exempelvis balanserat styrkort och modeller liknande target costing i sina tjänster.

Tjänsten levereras då konsulter befinner sig på plats och fungerar som bollplank för företagen, genom att diskutera frågor kring företagets utveckling. Diskussionerna kan beröra allt ifrån stora övergripande frågor, som val av marknad, affärskoncept och så vidare, till de mindre företagens perspektiv angående tillväxtperspektiv. I tjänsten levererar konsulterna sina erfarenheter, i kombination med kundens strukturkapital och jobbar ofta ihop med företagets ledning eller ägare, för att skapa en utvecklingsplan för företaget.

Öhrlings anser det vara en fördel för dem att kunna erbjuda kunderna största möjliga frihet genom så korta, successiva delleveranser som möjligt. Genom tydliga brytningar kan kunden se att varje leverans skapar värde och att projektet framskrider. Kunden skall, när de vill, kunna avstå från fortsatt samarbete, vilket innebär att kunden inte skall vara bunden till något kontrakt.

5.4.2. Tillvägagångssätt vid tjänsteutveckling

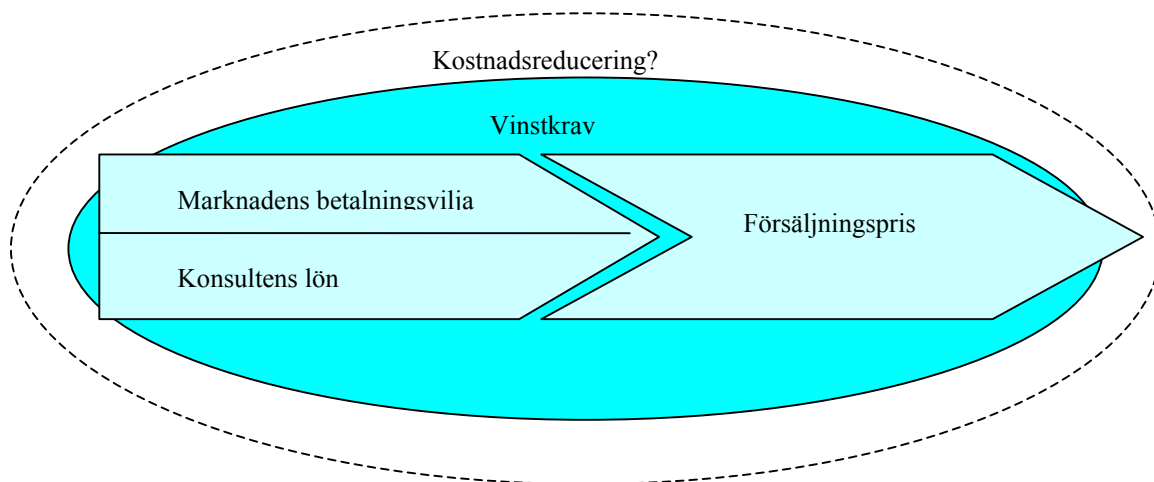
Vid uppbyggnad av strukturkapital, läggs fokus på att utveckla olika instrument, så att alla konsulter inom Öhrlings skall kunna känna igen arbetssättet, oavsett var i Sverige de är verksamma. Kalkylmodeller och metoder för kartläggning och analys, är exempel på instrument som utvecklats på samma sätt inom hela företaget, för att sedan ligga till grund för all konsultverksamhet.

Johansson anser utveckling av humankapitalet, vara av stor betydelse i ett kunskapsintensivt företag, som Öhrlings. Bland Öhrlings konsulter finns det dock många med erfarenhet som företagsledare, vilket präglar deras konsultarbete. Det är svårt för sådana konsulter att förändra sitt arbetssätt och ta till sig nya idéer, säger Johansson. Istället för utbildning av en mer grundläggande karaktär, behöver konsulterna utbildningar på andra plan för att vidga redan befintlig kunskap. Ett exempel är säljutbildning, där kunskapsbildningen berör mer personliga plan och där konsulterna analyserar sig själva för att exempelvis se vad de har för säljegenskaper.

Det är av stor vikt, för företag inom konsultbranschen, att hålla sig ajour vad gäller trender kring vilka modeller och metoder som är aktuella. För ett etablerat företag som Öhrlings är det, enligt Johansson, inte viktigt att vara "först" avseende tjänsteutveckling, utan vikten ligger snarare i att ha en bredd i humankapitalet. Öhrlings profilerar sig inte mot något speciellt koncept, utan skall ha en bred kunskapsbas inom verksamhetsstyrning.

5.4.3. Prissättning och kostnadsberäkning vid tjänsteutveckling

Öhrlings utvecklar inte nya tjänster av samma innebörd som de övriga fallföretagen. I dagsläget sätter Öhrlings sitt försäljningspris utefter marknadens betalningsvilja, med hänsyn tagen till den verksamma konsultens lön. Varje konsult belastas med ett visst täckningsbidrag och sedan är det upp till varje konsult att generera tillräckligt med intäkter, utefter de tjänster som säljs. Något nämnvärt kostnadsreduceringsarbete bedrivs inte.



Figur 7. Modell för prissättning av tjänster, Öhrlings.

5.4.4. Försäljningspris

Konsultbranschen är som alla andra branscher, konjunkturkänslig, och i dagsläget är marknaden för konsultverksamhet väldigt svag. Vissa deltjänster som erbjuds är dock inte konjunkturkänsliga, då det oavsett hur konjunkturen ser ut alltid finns ett behov av konsulter i större företag. Det krävs en mer marknadskopplad prissättning, för de tjänster som är konjunkturkänsliga, medan de tjänster, vars efterfrågan inte förändras med konjunktursvängningarna, har ett relativt stabilt pris.

Konsultbranschen präglas av en tidsbaserad prissättning, då det är högkvalitativ kunskaps- och erfarenhetsbaserad tid som levereras. Hela Öhrlings interna styrmodell, uppföljning och prissättning bygger på timdebitering, där debiteringsgraden speglar hur stor andel av arbetstimmar som företaget kan debitera kunden. Timpriset bestäms genom tariffer, som bygger på konsulternas löner och avkastningskrav, vilket för kunden innebär olika priser beroende på vilken konsult som anlitas. Varje konsults grundtariff påverkas dock av marknadsläget och då utbudet av konsulter idag är större än efterfrågan, hårdnar konkurrenssituationen, vilket pressar priserna.

Öhrlings försöker, som de flesta andra konsultföretag, att lämna den tidsbaserade prissättningen, men kunderna räknar ändå, enligt Johansson, om priset i timmar, eftersom det är den prissättning kunderna känner till och har erfarenhet av. Exempelvis vill klienter inom den offentliga sektorn inte utsättas för någon större risk, varför de vill ha fast pris eller paketpris för tjänsterna, dock räknar de alltid om priset till timpris för att kunna göra en relevant jämförelse. Det kan vara svårt för kunden att se vad som ingår i leveransen om det sätts ett paketpris, eftersom det utlovas ett resultat, vilket är svårt att bedöma innan tjänsten levererats.

5.4.5. Vinstkrav

Inom Öhrlings bygger vinstkravet på kvoten av resultatet satt i relation till omsättningen. Vinstkravet sätts generellt för hela företaget, men för de olika tjänstegrenarna görs det individuella anpassningar av vinstkravet, eftersom de olika grenarna skiljer sig avseende bemanning, åldersstruktur och affärskoncept. Varje konsult har krav på sig att generera ett visst täckningsbidrag inom sin resultatenhet.

5.4.6. Kostnadsbild

De stora kostnadsposterna inom konsultföretag är personalkostnader, som innefattar löner och utbildningskostnader, samt lokalkostnader. Öhrlings vill av strategiska skäl vara centralt belägna, vilket medför höga lokalkostnader. För övrigt är det främst när Öhrlings skall utveckla ett nytt koncept eller metodupplägg, som det fordras stora investeringar, i bland annat utbildningar. Öhrlings anser även att utveckling är kostnadskrävande, eftersom konsulternas dyrbara tid går åt.

5.4.7. Kostnadsreducering

Inom konsultbranschen är det svårt att påverka kostnaderna genom att arbeta effektivare. Istället sänks kostnaderna genom reducering av personal, då det inte går att påverka lokalkostnaderna i samma utsträckning. Om Öhrlings går dåligt beror det på att företaget inte

har tillräckligt mycket beläggning och därmed inte får ut tillräckligt mycket pengar per tidsenhet. Om priserna på marknaden är oförändrade, men Öhrlings kapacitet är för stor, krävs en anpassning till marknadsbehovet, vilket görs genom en personalreducering. En sådan reduktion av kapaciteten, begränsar möjligheten att leverera tjänster i samma utsträckning som tidigare, vilket leder till mindre marginaler att täcka de fasta omkostnaderna med.

Medvetenheten om att arbeta för ständiga förbättringar är stor inom Öhrlings, men enligt Johansson är konsulterna dåliga på att tillämpa tankarna i egna arbetsrutiner. Han säger att det inte finns tid för att göra erfarenhetsanalyser, för att sträva efter förbättringar, men tror att det finns många förbättringsmöjligheter.

6. Analys

I analyskapitlet, kommer studiens empiriska material bearbetas och analyseras, utifrån den litteratur och teoribildning som skildras i uppsatsens litteraturgenomgång. Inledningsvis analyseras företagets tjänsteerbjudande och tjänsteutvecklingsprocessen utifrån litteraturen. Vidare illustreras undersökningens resultat i form av en tabell och därefter kommer en diskussion kring tabellens innehåll föras, där funna likheter och skillnader mellan teorin och fallföretagen kommer att skildras i mer detalj. De, i analyskapitlet, förda resonemang kommer sedan att ligga till grund för en slutdiskussion i uppsatsens sista kapitel.

I litteraturen är det främst fyra egenskaper som karaktäriserar en tjänst och de fyra särdragen medför att tjänsten skiljer sig från varan. Tjänsten är immateriell, oskiljaktig från kundens konsumtion, den är lättillgänglig för konkurrenter samt mer heterogen i jämförelse med varor.⁴⁴ Trots att de fyra fallföretagen alla är tjänsteföretag, ser vi stora skillnader på deras tjänster avseende de fyra egenskaperna som nämns i litteraturen.

Att tjänsten betecknas som immateriell, beskrivs i litteraturen som att kunden inte kan se eller ta på tjänsten innan den levereras. Vi anser att de fyra undersökta företagens tjänster kan, av kunden, upplevas som mer eller mindre immateriella, från bankens relativt konkreta tjänster till de abstrakta tjänster, som Öhrlings erbjuder. Föreningssparbanken erbjuder tjänster som bankkort, giro- och Internetbetalningstjänst, vilka kunden kan se och ta på via bankkortet, giropappret och Internet, och på grund av dessa faktorer tror vi att tjänsten kan uppfattas som mer materiell i relation till de andra fallföretagens tjänster. Roburs tjänsteerbjudande om ekonomisk tillväxt kan uppfattas som immateriell, men då företagets råmaterial består av pengar, som har en fast form, anser vi att tjänsten upplevs mer konkret av kunden. Det grundar vi på att kunderna dagligen kan följa pengarnas utveckling, samt att Robur på kundens begäran kan likvidera fonderna och betala ut värdet i kontanter.

Ifs tjänst uppfattar vi som mer abstrakt, eftersom det endast är ett fåtal kunder som tjänsten faktiskt levereras till. Försäkringshandlingarna där villkoren beskrivs, är det som representerar försäkringstjänsten för kunden, vilket vi anser kan uppfattas som ogripbart, eftersom kunden i de flesta fall inte vet exakt vad som kommer att levereras vid uppkommen skada. Öhrlings är, enligt oss, det företag som levererar mest abstrakta tjänster. Det grundar vi på att Öhrlings erbjuder en tjänst som, mer än de andra företagen, är oskiljaktig från kunden, eftersom de i huvudsak erbjuder rådgivning vilket kräver kundens närvaro. Dessutom är den levererade tjänsten individuell för varje kund, eftersom deras behov är olika och kräver skräddarsydda lösningar. Vidare kan kunden aldrig i förväg veta hur resultatet av den levererade tjänsten kommer att se ut.

På grund av tjänsters immateriella karaktär måste tjänsteföretag, mer än tillverkande företag, övertyga sina kunder om produktens kvalitet och funktionalitet innan leverans.⁴⁵ Vi finner det utmärkande draget vara starkast och av störst betydelse för Öhrlings, som leverantör av konsulttjänster. Påståendet grundar vi på kundens svårighet att konkretisera konsulttjänsten innan slutresultatet levererats. De övriga tre företagen måste också beakta tjänstens immateriella karaktär, men relativt Öhrlings, är deras tjänster av mer konkreta, varför en

⁴⁴ Cooper, R. & Edgett, S., *Product development for the service sector*, 1999

⁴⁵ Ibid

övertygning gentemot kunden inte är lika väsentlig. Kunden har redan, i vår mening, en uppfattning om vad de övriga företagen levererar.

Tjänsteföretags oförmåga att skilja produkten ifrån kundens konsumtion, gör företagen oerhört beroende av ett välfungerande tjänsteleveranssystem. Det beror på att kundens upplevda resultat är direkt kopplat till hur företaget producerar och levererar tjänsten.⁴⁶ I alla de studerade företagen levereras tjänsten samtidigt som den konsumeras, vilket innebär att slutproduktens kvalitet, precis som diskuteras i litteraturen, direkt påverkas av hur den levereras till kunden.

Vid jämförelse av företagens leveranssystem finner vi att de olika företagen förlitar sig på olika metoder för leverans av sina tjänster. Föreningssparbanken och Robur förlitar sig i huvudsak på infrastruktur, genom exempelvis Internet och olika förvaltningssystem. Vidare anser vi att Ifs leveranssystem istället bygger på en kombination av infrastruktur och personal, då de både använder sig av systemlösningar för kundhantering och personal för kundbesök. I kontrast till de andra företagen anser vi att Öhrlings endast använder sig av sin personal som leveranssystem, eftersom det är konsulternas arbete som skapar tjänsten. I litteraturen⁴⁷ betonas de operativa avdelningarnas roll i tjänsteleveransen som mycket väsentlig, men vi anser att den, på grund av skillnaderna i leveranssystemen, tar olika former inom företagen.

Som en tredje egenskap i litteraturen⁴⁸ betonades lättheten att kopiera tjänster mellan aktörer på marknaden, eftersom patent för tjänster är sällsynta. I de studerade företagen ser vi en tydlig likhet mellan deras erbjudna tjänster i förhållande till konkurrenternas. Precis som nämnts i litteraturen, anser vi att det därför borde vara nödvändigt för de flesta av företagen, att vara först på marknaden med nya produkter, för att inte tappa marknadsandelar. Vi ser dock endast den inställningen hos Föreningssparbanken, då Robur verkar anse det vara för kostsamt att ligga i framkant med nylanseringar och If inte, i någon större utsträckning lanserar nya produkter, utan utökar istället befintliga tjänster, då behov uttrycks. Det företag som verkar lägga minst vikt vid nylansering är Öhrlings eftersom de istället ser en konkurrensfördel i att ha en bred kunskapsbas och strävar efter att kunna lite om de flesta ekonomiska styrverktyg som erbjuds på marknaden.

I litteraturen⁴⁹ beskrivs vidare heterogenitet som ett av de karaktärsdrag som är typiska för en tjänst. Vi anser dock att heterogenitet är ett drag som varken kan förknippas med tjänsterna som erbjuds av Föreningssparbanken eller Robur. Istället kan deras tjänster i den aspekten mer liknas vid tillverkande företags varor, då deras erbjudna tjänster är standardiserade och det inte görs någon individuell kundanpassning. If erbjuder standardiserade försäkringstjänster till sina småbolagskunder, medan vi finner en hög grad av heterogenitet i de tjänster som erbjuds till de större företagskunderna. Grunden till all företagsförsäkring If erbjuder utgörs dock av brandförsäkring, vilket vi ser som en fast standard som företaget sedan, mer eller mindre, anpassar till sina kunder.

Av vår studie kan vi utrona att Öhrlings är det företag, där vi finner starkast drag av heterogenitet bland de erbjudna tjänsterna. Det är i Öhrlings fall näst intill omöjligt att

⁴⁶ Cooper, R. & Edgett, S., *Product development for the service sector*, 1999

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Ibid

standardisera sina tjänster, eftersom varje levererad tjänst bygger på kundens individuella behov. Vikten av att finna en balans mellan standardisering och kundanpassning i tjänster är något som poängteras i litteraturen. Behovet av att finna rätt balans mellan ovanstående särdrag ser vi vara störst hos If. En för hög standardisering av försäkringsvillkor skulle innebära felaktig kundhantering, medan en för hög kundanpassning i tjänsterna skulle bli för kostsamt för företaget.

Fördelarna med heterogenitet kan i större utsträckning åtnjutas av företag som Öhlings, genom deras behov att kundanpassa sina tjänster. För företag som Föreningssparbanken kan heterogenitet däremot innebära ödesdigra konsekvenser, eftersom kunden förväntar sig samma resultat varje gång tjänsten används och därmed tappar förtroendet vid för stor variation. En individuell anpassning till varje kund kan varken Föreningssparbanken eller Robur tillämpa i större utsträckning, då en allt för stor tjänstedifferentiering, efter kundbehov, skulle bli för dyrt. Vi menar att det, för alla fallföretagen, är oerhört viktigt att säkerställa utlovad kvalitet på de tjänster som erbjuds och följaktligen är det av vital betydelse att genom kvalitetskontroll hantera tjänsternas heterogenitet.

6.1. Tillvägagångssätt vid tjänsteutveckling

Inom tjänstesektorn har det vuxit fram ett stort behov av ständig förnyelse, vilket ställer krav på ett högt tempo och en effektivisering i utvecklingsprocessen inom tjänsteföretag. Kravet på effektivisering av utvecklingsprocessen, anser vi prägla de undersökta företagen i olika utsträckning. Föreningssparbanken strävar efter att vara marknadsledande inom branschen och vi tror att personalen därmed känner en hög press att ständigt utveckla nya och befintliga produkter, trots att det inte finns något uttalat utvecklingskrav. Inom Robur ser vi inte samma behov av förnyelse, utan utveckling sker som svar på förändringar i kundpreferenserna. Vi kan inte heller utröna något uttryckt utvecklingskrav på företagsförsäkringar inom If, utan det sker endast en vidareutveckling av de befintliga försäkringstjänsterna, då de upptäcker att något kundbehov inte tillgodoses. Den främsta anledningen till att ovanstående företag inte har några större utvecklingskrav, finner vi vara att de är etablerade aktörer på relativt stabila marknader.

Föreningssparbankens utvecklingskrav avviker dock något från Robur och If, på grund av ökad illojalitet hos bankens kunder, samt bankens tekniska utvecklingsmöjligheter, relativt de andra företagen. I jämförelse med Föreningssparbanken, är Roburs och Ifs tjänster mer funktionsmässigt begränsade och erbjuder inte samma utvecklingsmöjligheter, som vi finner i bankens tjänster. Inom konsultföretag som Öhrlings finner vi istället för ett produktutvecklingskrav, snarare en fordran från företaget att konsulterna skall besitta en bred kunskapsbas, för att säkerställa kvaliteten i den levererade tjänsten. Vikten av ett brett tjänsteerbjudande beror på att kundens problem oftast kräver en kombination av olika styrningsmodeller för att nå en bra helhetslösning. Öhrlings anser det däremot inte betydelsefullt att vara först på marknaden avseende tjänsteutveckling, då de till skillnad från de övriga företagen inte erbjuder en avgränsad tjänst, utan som nämns ovan, en kombination av olika lösningar genom konsulternas kunskap och erfarenheter.

En konsekvens av en, genom effektivisering, förkortad utvecklingsprocess är en ökad risk att bristfälligt utvecklade tjänster lanseras på marknaden. Föreningssparbanken nämner tidspress som ett skäl till att lansering av tjänster sker innan de till fullo är utvecklade. Vi ser en risk med en lansering av ofullständiga tjänster, eftersom risken för barnsjukdomar ökar och

marknaden kan komma att tappa förtroendet för tjänsterna. Enligt litteraturen är utvecklingskostnaden för tjänster relativt låg i jämförelse med utvecklingskostnaden för en vara.⁵⁰ Mellan de studerade företagen upplever vi dock avsevärda skillnader avseende utvecklingskostnader. För Föreningssparbanken och Robur innebär utveckling stora investeringar i både infrastruktur och personalutbildning, vilket för dem blir mycket kostsamt. Vi finner inte att utvecklingskostnaden för If är av någon väsentlig storlek, men ser däremot att konsekvenserna av felaktigt beräknade utfallsscenarioer kostnadmässigt blir ödesdigra. If testar därför alltid en ny försäkringstjänst inom en begränsad kundgrupp.

I den mån utvecklingen sker i de studerade företagen finner vi att, som även stipulerats i litteraturen, det inte sker någon nydanande produktutveckling, utan företagen vidareutvecklar, mer eller mindre, redan befintliga tjänster. Anledningen till att helt nya produkter inte utvecklas i någon större utsträckning, anser vi, först och främst vara risken och kostnaden som företaget utsätts för vid introduktionen av en ny tjänst på marknaden. Vidare ser vi företagets position på marknaden, som etablerade aktörer, vara ett skäl till fokuseringen på befintliga produkter.

Funktionaliteten, som Föreningssparbankens, Roburs och Ifs tjänster erbjuder, är även den etablerad på marknaden, vilket innebär att kunder ställer vissa krav på tjänsternas utformning. En vidareutveckling av befintliga tjänster, anser vi därför mötas av större acceptans på marknaden, än vad helt nya produkter skulle ha gjort. Kunderna särskilda förväntningar om vilka funktioner tjänsterna skall innefatta, gör att företagen inte kan ta ut svängarna i någon större utsträckning vid tjänsteutveckling. Ytterligare en anledning till att företagen inte utvecklar nya tjänster i någon stor utsträckning, ser vi vara att produkternas livscyklar, av företagen, betraktas som bestående. Därmed finns inte samma behov, som hos tillverkande företag, att utveckla nya produkter, eftersom tjänsterna fortlever.

6.2. Target costing

Som framhålls i litteraturavsnittet, utvecklades target costing modellen främst för tillverkande företag. De företag som bäst kan åtnjuta modellens fördelar är, enligt litteraturen, företag med komplexa produkter, höga investeringskostnader i samband med förändringar i produktutbud, korta produktlivscyklar och som dessutom vistas på kraftigt konkurrensutsatta marknader. Särdragen hos tjänsteföretag, som framhålls i litteraturen, är att de har hög grad av heterogenitet, tjänsterna är immateriella, samt att utvecklingskostnaden är låg, relativt tillverkande företag. Därmed ifrågasätter vi om target costing modellen går att jämföra med den ekonomistyrning som tjänsteföretag tillämpar.

I studiens undersökta företag finner vi till viss del de egenheterna som, enligt teorin, karakteriserar ett tjänsteföretag. Öhrlings och If är de, av de undersökta företagen, vars tjänster bäst överensstämmer med graden av heterogenitet och immaterialitet, då deras tjänster ser olika ut varje gång den levereras, för att kunna tillgodose kundens individuella behov. Föreningssparbanken och Robur har, som ovan nämnt, relativt konkreta tjänster, där heterogenitet inte får förekomma eftersom variation vid leverans, skulle sänka kundernas förtroende för företagets tjänster. Utifrån den ovan förda diskussionen kring tjänsteföretagens särdrag, ämnar vi undersöka huruvida target costing modellens fyra moment går att jämställa med de ekonomistyrningsmodeller, som idag tillämpas inom de studerade företagen.

⁵⁰ Dahlström, K., *Värdeskapande produktutveckling i tjänsteintensiva företag*, 2002

	Target Costing	Förenings sparbanken	Robur	If	Öhrlings
Target Price	Priset fastställs genom marknadsundersökningar av betalningsvilja och försäljningsvolym .	Priset fastställs främst utifrån internt, redan kända kostnadsförhållanden, tillsammans med en analys av möjlig försäljningsvolym	Priset fastställs utifrån produktens kostnadsbild och marknadens betalningsvilja, samt uppskattad försäljningsvolym	Priset fastställs genom statistiska beräkningar tillsammans med kostnads- och vinstpåslag	Priset fastställs utifrån marknadens betalningsvilja med hänsyn tagen till den verksamma konsultens lön
Target Profit	Vinstkrav bryts ned på produktnivå, utefter företaget vinstplanering.	Ett generellt vinstkrav ställs avdelningsvis	Ett generellt vinstkrav fördelas på respektive verksamhets område	Vinstkravet bryts ned på produktnivå, utefter företaget vinstplanering	Ett generellt vinstkrav ställs på respektive verksamhets område, ett täckningsbidrags krav belastar dock respektive konsult
Target Cost	Målkostnaden fastställs genom vinstplaneringsmetoden, additionsmetoden eller kombinationsmetoden	Fastställer ingen målkostnad, utgår istället från redan kända kostnadsförhållanden vid bestämning av produktkostnaden	Fastställer ingen målkostnad, utgår istället från redan kända kostnadsförhållanden vid bestämning av förvaltningskostnaden	Fastställer ingen målkostnad, den faktiska kostnaden bestäms genom statistiska beräkningar och fasta OH påslag	Fastställer ingen målkostnad, kostnadsbilden utgörs främst av personal- och lokalkostnader
Value engineering	Målkostnaden nås genom att kända produkt förhållanden ifrågasätts genom värdeanalysarbete	Syftar inte till att reducera framtida produktkostnader, utan kostnadsreducerar kontinuerligt genom ständiga förbättringar	Syftar inte till att reducera framtida produktkostnader, utan kostnadsreducerar kontinuerligt genom ständiga förbättringar	Syftar inte till att reducera framtida produktkostnader, utan kostnadsreducerar kontinuerligt genom ständiga förbättringar	Syftar inte till att reducera framtida produktkostnader, utan kostnadsreducerar kontinuerligt genom ständiga förbättringar

Figur 8. Matris över fallföretagens prissättning och kostnadsberäkning vid tjänsteutveckling, relativt target costing modellen.

6.2.1. Target Price

I momentet Target Price fastställs försäljningspriset. Enligt litteraturen analyseras först marknaden för att kartlägga betalningsviljan hos kunderna, samt marknadsefterfrågan avseende funktionalitet och kvalitet.⁵¹

Inom Förenings sparbanken och Robur ser vi att marknadsundersökningar avseende prissättning ingår som ett av de första stegen i utvecklingsprocessen. Vi uppfattar det dock som att företagen inte lägger någon större vikt vid att undersöka betalningsviljan hos sina kunder. Istället upplever vi att de fokuserar på vilket värde tjänsten kan generera för kunden och uppskattar även därigenom försäljningsvolymen. En anledning vi ser, till att Förenings sparbanken och Robur inte undersöker betalningsviljan, som target costing metoden förespråkar, kan vara att de är verksamma på en marknad med redan etablerade priser, som är

⁵¹ Ax, C. & Ask, U., *Cost management: Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, 1995

ganska generella för hela branschen. Dessutom tror vi att ytterligare en orsak, inom Föreningssparbanken, kan vara att de inte utvecklar många helt nya produkter, utan de snarare vidareutvecklar redan befintliga. Därmed vet de ungefär vilken prisnivå den nya produkten skall ligga på, genom att de adderar den extra kostnaden för tilläggstjänsterna, på tjänstens redan brukade och etablerade pris.

Vi ser en svårighet i att kartlägga betalningsviljan för en utvidgning av en tjänst, där det finns en relativt fast prissättning på marknaden avseende tjänstens funktionalitet, då kunder inte kan uppskatta hur mycket deras betalningsvilja ökar, vid utvidgning av en tjänst. Vi tror inte att Roburs prissättning helt kan baseras på kundens betalningsvilja, eftersom de snarare måste basera sitt förvaltningspris på försäljningsvolymen, det vill säga hur många andelar de tror är möjliga att sälja. Vårt argument stärker vi med att priset utgörs av en procentsats av det totala beloppet, som förvaltas i fonden och därmed är försäljningsvolymen helt avgörande för vilken procentsats som behöver sättas, för att fonden skall generera tillräckligt med intäkter.

If å andra sidan genomför inte alls marknadsanalyser på det sätt som beskrivs i target costing teorin, utan företaget börjar först undersöka utvecklingsmöjligheter när kunder uttrycker ett nytt behov. Vid prissättning upplever vi heller inte att If ser till betalningsviljan hos kunden. Istället förlitar de sig på statistiska beräkningar, för att fastställa försäkringens risk- och skadekostnad och kommer därigenom fram till försäkringens premie. Det anser vi bero dels på de incidenter, exempelvis alla terroråd, som belastat försäkringsbranschen med höga försäkringskostnader och tvingat många inom branschen i konkurs. Reduceringen av konkurrerande försäkringsbolag, tillsammans med den minskade viljan att utsätta sig för risk, tror vi har påverkat branschen och minskat deras riskbenägenhet. Därmed väljer företagen att helt utgå ifrån statistiska beräkningar av skadekostnaden vid sin prissättning, istället för att ta hänsyn till betalningsviljan. Nya försäkringstjänster utvecklas inte i någon större utsträckning, utan det sker endast små förändringar, genom tilläggsförsäkringar på redan befintlig försäkring, vilket vi ser som en annan anledning att inte If behöver undersöka marknaden, på det sättet som teorin nämner, vid prissättning.

Tidigare, då konsulttjänsterna var mer efterfrågade, utgick inte företag inom konsultbranschen i någon större utsträckning från marknadens betalningsvilja, vid prissättning av sina tjänster. Idag föreligger det dock ett större utbud av konsulttjänster, än vad som efterfrågas och därför tror vi att marknadsanalyser idag har större betydelse vid prissättning av Öhrlings tjänster. Den bristande etableringen av en, till synes, abstrakt konsulttjänst ser vi vara förklaringen till varför Öhrlings måste ta stor hänsyn till marknadssituationen, relativt de övriga studerade företagen, vid sin prissättning. Vi menar att det är svårt för Öhrlings kunder att få en inblick i tjänstens slutliga resultat innan den levererats.

Som en del av target costing modellen, lyfts konkurrensanalysen fram som en viktig aspekt vid prissättning. Vi ser att Föreningssparbanken, Robur och Öhrlings, är de fallföretag som direkt tillämpar konkurrensanalysen som ett verktyg vid prissättning. I Föreningssparbankens och Roburs fall ser vi en tillämpning av konkurrensanalyser vid prissättning av produkter som nödvändig, då priserna inom branschen är väldigt etablerade och företagen ligger på lika prisnivå jämfört med sina konkurrenter. Orsaken till att prissättningen är så lik mellan konkurrenterna, tror vi bero på att de erbjudna tjänsterna inte skiljer sig så mycket konkurrenterna emellan. Vidare har kundens illojalitet ökat, vilket skapat en hårdare konkurrens, som vidare lett till en jämnare prissättning konkurrenterna emellan. Av samma anledning, det vill säga det ökade trycket från konkurrenterna, tror vi Öhrlings har tvingats

jämföra sig mer till konkurrenternas prissättning, än tidigare. Ett annat skäl vi ser, till att Öhrlings måste använda sig av konkurrensanalys i sin prissättning är, som ovan nämnts, deras abstrakta tjänst, vilken innebär att kunder aldrig kan jämföra tjänsten, konkurrenterna emellan, förrän den levererats. Därmed har kunderna svårt att jämföra annat än priset på tjänsterna, konsultföretagen emellan.

Ifs situation ser vi vara något annorlunda jämfört med de övriga undersökta företagen, eftersom information om konkurrenterna, enligt dem, är mycket begränsad. Dock upplever vi försäkringstjänsten vara relativt homogen inom branschen, då grunden i all företagsförsäkring är den traditionella brandförsäkringen. Därmed anser vi att en konkurrensanalys borde vara av samma vikt för If som för de övriga företagen.

I vår studie har vi påträffat en stor variation på tillämpade prissättningsmetoder mellan de studerade företagen, men även en viss variation inom respektive företag. Vi har i vår undersökning funnit att Föreningssparbanken, Robur och Öhrlings i olika utsträckning, grundar sin prissättning på konkurrensanalysen. Vi hävdar att det inom Robur och Öhrlings läggs stort fokus på benchmarking av konkurrenternas prissättning av liknande tjänster, vilket vi ser vara i linje med den konkurrensbaserade prissättningsmetoden som diskuteras i litteraturen. Benchmarking präglar till viss del även Föreningssparbankens prissättning av tjänster, men här ser vi även inslag av funktionsprissättning, samt prissättning utifrån statistiska beräkningar. Påståendet att Föreningssparbanken tillämpar en blandning av ovanstående prissättningsmetoder, grundar vi på att banken i sin prissättning tar hänsyn till konkurrenterna, de interna kostnadsförhållandena samt den statistiska användningshistoriken av tjänsterna. I kontrast till prissättningsmetoder tillämpade av de övriga företagen, domineras Ifs prissättning av statistiska beräkningsmodeller, där risk- och skadekostnadskomponenten av premien fastställs. Vi anser att en prissättning som bygger på statistiska beräkningsmodeller, är det bäst lämpade, om inte det enda alternativet, för företag inom försäkringsbranschen, då risk och skada representerar företagets största kostnadsposter och därmed måste utgöra en betydande del av premien.

Studiens företag utgår oftast från redan existerande tjänster, som de vidareutvecklar med nya attribut, varför vi även anser att de alla fyra företagens prissättning har vissa inslag av, den i litteraturen beskrivna, attributprissättningsmetoden. Det grundar vi på att företagen, som beskrivs i litteraturen, utgår från ett redan fastställt marknadspris, som de sedan ökar ifall tilläggstjänsten innebär någon extra kostnad. En annan anledning till att företagen ökar priset för produkten, som vi ser det, kan vara att tilläggstjänsten innebär en nyttoökning, som höjer kvaliteten på tjänsten, vilken företaget anser sig kunna ta mer betalt för den. Vi ser dock att alla företagen använder sig av redan fastställda beräkningsmodeller vid prissättning av sina tjänster. Vi ser att alla företagen i sina metoder, utgår från redan kända kostnadsförhållanden inom företaget, samt från företagets egna uppfattning om marknadsläget.

6.2.2. Target profit

Som ett andra moment inom target costing fastställs av företagen ett vinstkrav på varje berörd tjänst. Den mest vedertagna beräkningen av vinstkrav är, enligt litteraturen, Return on Sales (vinstmarginalen), men även andra beräkningar kan förekomma.⁵²

Vid tillämpning av target costing skall vinstkravet, enligt teorin, brytas ned på varje produkt.⁵³ Alla fallföretagen talade i första hand om företagets generella vinstkrav och vi upplevde endast att If och, i viss mån, Öhrlings bryter, i sin vinstplanering, ned vinstkravet på tjänstenivå. Föreningssparbankens och Roburs metod att fördela vinstkravet, ser vi inte gå i linje med target profit. Företagen val att utgå ifrån ett generellt vinstkrav, ser vi, skulle kunna bero på främst två saker. Först och främst har de inte härlett exakta kostnader till varje produkt, vilket gör det meningslöst att belasta produkterna med vinstkrav, då det ändå inte går att följa upp. Det andra skälet till att, åtminstone Föreningssparbanken, inte har vinstnedbrytning per tjänst, är att vissa produkter inte behöver generera vinst, medan andra produkter skall vara mer lönsamma. Vi ser att en bank kan arbeta på det sättet, då deras produkter, till skillnad mot tillverkande företag, är sammanlänkande. När en kund väljer sin bank, så kommer de, med hög sannolikhet, att både ha sitt visakort, sin Internettjänst och sitt lönekonto där. Bankens tjänster skapar tillsammans mervärde, då det snarare är helheten av tjänsteutbudet som skapar värde för kunden, än varje enskild tjänst för sig. I många företags produktutbud finns inte den synergieffekten, varför de inte kan resonera som banken gör utifrån ”gungan och karusellen”.

Enligt teorin intar tjänster olika roller i tjänsteutbudet, genom att vissa tjänster inte förväntas vara vinstgenererande, utan deras främsta roll är att stödja de mer lukrativa tjänsternas försäljning.⁵⁴ Vi finner en sådan rollsättning i tjänsteutbud vara mest utmärkande inom Föreningssparbanken, då företagets tjänsteutbud även innefattar vissa mindre lönsamma tjänster, som fortfarande tillgodoser kundbehov och därför inte med lätthet kan avvecklas. En anledning till att banken behåller de tjänsterna är, precis som i ovan resonemang, att de binder kunden till sig och tar igen de förlorade intäkterna på andra mer lönsamma produkter. I de övriga företagen finner vi inte någon liknande rollsättning i tjänsteutbudet.

If använder sig, i sin vinstplanering, av kvoten premien, det vill säga intäkten, genom företagets risk- och skadekostnad, där deras mål är en kvot strax över 100 procent. Vi tror att det är lättare för If, relativt de andra företagen, att sätta ett vinstkrav per produkt, eftersom de har beräkningar på vilka kostnader som belastar varje tjänst. Det är också, anser vi, väsentligt för ett företag som If att varje tjänst genererar vinst, då de inte kan resonera som Föreningssparbanken. För Ifs kunder skapas inget mervärde om de väljer att ha alla sina försäkringar inom samma företag. Vi menar att en kund exempelvis kan välja att ha sin bilförsäkring hos If, men sin hemförsäkring hos en konkurrent och så vidare.

Om vinstkravet endast belastar vissa av Ifs produkter, får de produkter som inte belastas med vinstkomponent en lägre premie, medan de som belastas med vinst får en högre premie, än konkurrenternas liknande tjänster. Det riskerar att leda till att If endast säljer de produkter, som inte genererar någon vinst för företaget. Vi anser att Ifs krav på att belasta varje tjänst

⁵² Ax, C. & Ask, U., *Cost management: Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, 1995

⁵³ Ibid

⁵⁴ Ibid

med en vinstkomponent, kan liknas vid tillverkande företags vinstplanering. Inom tillverkande företag är det också viktigt att fördela vinstkrav per produkt, eftersom varor många gånger är avgränsade från varandra och kunder kan köpa relaterade varor från olika företag. Inköp av tv och video kan till exempel göras från olika leverantörer, men ändå skapa ett mervärde för kunden.

Öhrlings använder sig, som litteraturen förespråkar, av Return on Sales vid sin vinstplanering och den tydliga nedbrytningen av vinstkravet sker genom anpassningar till företagets olika tjänsteområden. På tjänstenivå uppfattar vi det endast som om att konsulterna har ett krav på sig att generera intäkter så de uppnår ett visst täckningsbidrag. Grunden till det fördelade kravet på täckningsbidrag, på varje konsult, ser vi vara att Öhrlings har så pass höga fasta kostnader att det krävs en insats, i form av ett bidrag, från varje konsult för att täcka den stora kostnadsposten. Vi anser att företaget bör kunna fördela ut ett vinstkrav på varje konsult, på samma sätt som de delar ut ett krav på täckningsbidrag. För Öhrlings skulle dock en fördelning av vinstkrav innebära komplicerade kostnadsberäkningar, för att härleda rätt mängd kostnader till varje konsult och på så vis skapa en rättvisande bild av konsultens genererade vinst. Vi ifrågasätter utifrån ovan resonemang, huruvida kostnaden för en sådan kostnadshärledning inte i Öhrlings fall, skulle överstiga den faktiska nyttan av fördelningen.

Avseende de vinstkrav som tillämpas i studiens fallföretag, finner vi att alla använda nyckeltal är kopplade till respektive företags omsättning. Någon tendens till att använda nyckeltal kopplade till kapitalet är inget vi finner i våra fallföretag. På grund av att tjänsteföretags kapital inte består av materiella tillgångar i den utsträckning som i ett tillverkande företag, skulle en tillämpning av exempelvis Return on Investment, inte leverera lika relevant information, angående verksamhetens utfall, i jämförelse med ett mått som exempelvis bygger på företagets försäljning.

6.2.3. Target Cost

Som ett tredje moment i processen fastställs målkostnaden, som alltid skall understiga den befintliga kostnadsnivån, eftersom target costing modellen syftar till att reducera kostnader. Teorin skildrar tre metoderna vinstplanerings-, additions- och kombinationsmetoden, för tillämpning vid fastställandet av målkostnaden.⁵⁵

Utifrån empirin upplever vi inte att något av företagen direkt arbetar med att sätta någon målkostnad. Vi uppfattar snarare att företagen adderar alla kostnader i respektive produktområde, för att på så vis, komma fram en ungefärlig totalkostnadsbild per produkt. En anledning till att de undersökta företagen inte arbetar med fastställning av målkostnader, är att det inte, i samma utsträckning som i tillverkande företag, finns en kostnadsbild kopplad till varje enskild tjänst. Det beror på att tjänsterna inom varje företag är sammanlänkade och därmed utgår ifrån en gemensam grund, bestående av exempelvis infrastruktur eller kompetens. Tillverkande företag måste många gånger i samband med varuutveckling, göra avsevärda investeringar i ny utrustning. De undersökta företagen har, i jämförelse med tillverkande företag, inte så höga investeringskostnader vid utveckling av nya och befintliga tjänster. Därmed är det inte heller meningsfullt för företagen att arbeta med att försöka nå en lägre kostnad per produkt, varför de heller inte sätter målkostnader för produkterna. Istället arbetar företagen med generell kostnadsreducering inom hela företaget.

⁵⁵ Ax, C. & Johansson, C., *Målkostnadskalkylering och Kaizenkalkylering – Ekonomistyrning i Japan* -, 2000

Till viss del ser vi att Föreningssparbanken och Robur tillämpar en kostnadsberäkning, där vi finner inslag av, den i teorin nämnda, kombinationsmetoden. Vårt påstående att Föreningssparbanken har inslag av kombinationsmetoden, vid kostnadsberäkning, grundar vi på att de, som ovan nämnts, ser till marknaden avseende prissättning av tjänster. De försöker sedan att komma fram till en rimlig kostnadsbild, genom att marknadspriset sätts i relation till företagets redan kända kostnadsposter. Vi hävdar att Robur använder sig av en metod liknande kombinationsmetoden, eftersom de utgår från ett givet intervall vid prissättning. Det fastställda intervallet, uppfattar vi, baseras på en analys av marknad och konkurrenter samt de interna kostnaderna som råder i företaget.

I jämförelse med target costing modellen, finner vi Ifs metod för kostnadsberäkning till viss del överensstämma med den, i litteraturavsnittet diskuterade, additionsmetoden. Vi baserar påståendet på att If fastställer den huvudsakliga delen av kostnadsbild för respektive företagsförsäkring, genom statistiska beräkningar, för att bestämma risk- och skadekostnaden. Kostnadsbild utgörs dessutom av redan kända administrativa kostnadsposter. Orsaken till att If inte arbetar mot någon målkostnad, tror vi beror på att de inte, i någon större utsträckning kan påverka de största kostnaderna, direkt sammanlänkade med tjänsterna, eftersom de består av kostnader uppkomna vid skada. If utgår därmed från redan kända kostnadsförhållanden, då sannolikheten att en skada skall inträffa är relativt konstant, vilken If inte i någon större utsträckning kan påverka.

Öhrlings använder sig inte, efter vad vi kunnat utröna, av någon målkostnadsberäkning i dagsläget. Kostnaderna sätts till stor del efter konsulternas löner, varför framtida kostnad inte kan reduceras, utan är konstant eller till och med kommer att öka. Dock ser vi att Öhrlings är det, av de undersökta företagen, enda företaget där en tillämpning av den, i litteraturen benämnda, vinstplaneringsmetoden⁵⁶ är möjlig. Påståendet bygger vi på att företaget måste ha en stark koppling till marknaden, samt att deras största kostnadspost är personalkostnader, vilka med lätthet kan reduceras. Vidare försvarar vi yttrandet med att Öhrlings slutliga tjänstekostnad bygger på den av tjänsten krävda tidskonsumtionen, där vi ser en möjlig kostnadsreducering, genom att tiden för att leverera en tjänst minskas. Eftersom konsultbranschen är väldigt konjunkturkänslig, anser vi Öhrlings vara helt beroende av marknadens betalningsvilja vid prissättning och följaktligen måste deras kostnadsbild justeras utefter det fastställda försäljningspriset.

6.2.4. Value engineering - värdeanalys

Som ett sista steg i target costing skall målkostnaden nå genom en värdeanalys där produkt, tillverkningsförhållande och leverantörsrelationer ifrågasätts. På så vis söker företag tillvägagångssätt för att minska produktkostnaden i största möjliga utsträckning.

Kostnadsreducering, upplever vi, för alla de undersökta företagen, vara av väsentlig betydelse för att uppnå lönsamhet på sikt. Vi finner dock att företagen strävar efter att minska kostnader i väldigt olika utsträckning. Vi uppfattar det som att Föreningssparbanken och Robur är de företag, som i störst omfattning lyckats integrera kostnadsmedvetenhet i organisationen. Vårt påstående byggs på att Föreningssparbanken och Robur, under intervjuerna, ett flertal gånger framhöll vikten av kostnads kontroll, både avseende utvecklingsprocessen och det dagliga

⁵⁶ Ax, C. & Johansson, C., *Målkostnadskalkylering och Kaizenkalkylering – Ekonomistyrning i Japan* -, 2000

arbetet. I utvecklingsprocessen är Föreningssparbanken väldigt styrda av budget, där utvecklingsprojektet avvecklas då tjänstens framtagningskostnad blir för hög. Innan en tjänst avvecklas undersöker Föreningssparbanken potentiella reduceringsmöjligheter av produktkostnader genom eliminering av tilläggstjänster. I teorin beskrivs reduceringsarbetet som kostnadsminskning vid konstant funktionalitet och vice versa.⁵⁷ Vid en jämförelse mellan de teoretiska tankarna kring värdeanalysen och Föreningssparbankens metoder för reducering av produktkostnad, ser vi att företagets arbete inte går i linje med det teoretiska tillvägagångssättet. Istället för att hålla funktionaliteten konstant och försöka reducera kostnaderna, som litteraturen beskriver, tar Föreningssparbanken bort tilläggstjänster, för att nå önskad kostnadsnivå. I den dagliga verksamheten söker Föreningssparbanken kostnadsreduceringsmöjligheter genom att bland annat kontinuerligt prissförhandla med leverantörer. Med stöd av teorin⁵⁸ ser vi en risk med att ställa för höga kostnadsreduceringskrav på leverantörerna, då det på ett negativt sätt kan påverka samarbetet företagen emellan.

Inom Robur upplever vi inget kostnadsreduceringsarbete, direkt fokuserat på förvaltningen av fonder, utan företaget skapar stordriftsfördelar och sänker på så vis kostnaderna, genom sammanslagning av fonder. Vi ser även att företaget ämnar sänka kostnader genom att utnyttja redan befintlig kunskap och systemstruktur vid förvaltning av nya fonder. Vi upplever inte Roburs kostnadsreduceringsarbete gå i linje med värdeanalyserarbetet beskriven i target costing teorin. Istället kan vi dra paralleller till tankarna kring att arbeta mot ständiga förbättringar, som tillämpas vid kaizenkalkylering, då vi ser att de största insatserna för kostnadsminskning sker i Roburs administration.

If anser vi, precis som Robur, fokuserar på ständiga förbättringar i vardagsarbetet, för att på så vis effektivisera och sänka sina kostnader för kundhanteringen. Reduceringarna sker exempelvis genom att minska antalet företagsbesök vid bestämning av försäkringspremien. Vi ser en svårighet för If att reducera den erbjudna tjänstens kostnad, eftersom företaget inte kan påverka kostnaden som uppkommer då tjänsten brukas, exempelvis kostnader för ersättning vid brand. If standardiserar småbolags försäkringsvillkor för att på så sätt sänka sina hanteringskostnader, dock ser vi en risk med generaliseringen eftersom prisdifferentieringen försvinner och företaget kan mista lönsamma kunder. Genom att uppmuntra sina kunder att arbeta skadeförebyggande, kan If ytterligare sänka sina kostnader. Vi ser inte här heller någon koppling till target costing teorin. Vi anser inte att värdeanalysens beskrivna tillvägagångssätt är tillämpbart på ett företag inom denna bransch, då försäkringstjänsten är av en så speciell karaktär i jämförelse med varor men även i relation till andra tjänster. Risk- och skadekostnaden för en försäkringstjänst är lika hög, konkurrenter emellan, varför förmågan att reducera administrativa kostnader kan vara avgörande för prissättning lägre än konkurrenterna.

Ständiga förbättringar och kostnadsmedvetenhet är ett led i de av Öhrlings erbjudna tjänster, men trots det får vi intrycket att konsulterna själva inte tillämpar tankarna i sina arbetsrutiner. I personalintensiva företag, som Öhrlings, representerar personalnedskärningar de största kostnadsreduceringsmöjligheterna. Då tjänsten är direkt kopplad till personalen, anser vi dock att ett sådant tillvägagångssätt, kan komma att försämra tjänstens kvalitet. Fasta kostnader, som lokalkostnader, ser Öhrlings inte som någon kostnadsreduceringsmöjlighet, då de valt att

⁵⁷ Ax, C. & Johansson, C., *Målkostnadskalkylering och Kaizenkalkylering – Ekonomistyrning i Japan* -, 2000

⁵⁸ Ibid

belastas med en hög lokalkostnad av strategiska skäl, för att vara centralt belägna och nära kunden.

Öhrlings anser det vara svårt för ett konsultföretag att sänka sina kostnader genom att arbeta mer effektivt. Framtida kostnader kan dock, i vår mening, minskas genom att konsultens kunskaper och erfarenheter ökar och att denne, på så vis, kan utföra samma arbetsuppgift på kortare tid. Genom att skapa en erfarenhetsbank inom företaget, skulle konsulterna på lång sikt kunna reducera varje uppdrags tidskonsumtion och därmed minska kostnaderna. En tidsreducering får dock inte göras på bekostnad av tjänstens utlovade kvalitet.

Idag arbetar alla de undersökta företagen kontinuerligt med att förbättra och effektivisera, för att på så vis nå en generell kostnadsreducering inom verksamheten, istället för att bryta ned reduceringsarbetet per tjänst, vilket förespråkas i target costing filosofin. I Föreningssparbankens och Roburs fall ifrågasätter vi dock huruvida eventuella förbättringar varit av större kraft, om företagen istället analyserat förbättringsmöjligheterna i samband med tjänsteutvecklingsarbetet. Då Öhrlings inte bedriver lika strukturerat utvecklingsarbete, ser vi inte samma möjlighet till kostnadsreducering i deras utvecklingsarbete. Vi ser inte kostnadsreduceringsmöjligheter på produktnivå för If, men den generella kostnadsreduceringen sker genom att undervisa kunder kring skadeförebyggande arbete, samt genom administrativa kostnadsreduceringar. Det generella kostnadsreduceringsarbetet, som Föreningssparbanken, Robur och If bedriver, syftar dock, i vår mening, indirekt till att sänka respektive tjänsts kostnader. Tjänsterna som erbjuds utgörs i huvudsak av respektive företags infrastruktur, det vill säga tjänstens leveranssystem, vilket medför att de största kostnadsreduceringsinsatserna kan och måste göras där.

Värdeanalysarbetet syftar enligt target costing modellen till att reducera de för produkten framtida kostnader. Genomlöpande i vårt empiriska material från företagen finner vi inte att något sådant reduceringsarbete bedrivs. Istället läggs fokus på att förankra en kostnadsmedvetenhet i organisationen och att ständigt sträva efter förbättringar. Alla studiens företag ser sina befintliga kostnadsposter som mer eller mindre givna, vilka bestämmer tjänstens funktionalitet vid tjänsteutvecklingen, utifrån den fastställda kostnaden. Eftersom de undersökta företagen ser sina kostnader som givna, anser vi att beslut rörande tjänstens kostnadsbild redan har fattats, vilka låst kostnaderna till tjänsten, såsom det i litteraturen beskrivna kostnadsinlåsningsfenomenet. Vi menar att företagen inte arbetar med att reducera kostnader för funktioner, utan ser dem som givna. Därmed ökar kostnaden med en given storlek varje gång en tjänst utökas.

7. Slutdiskussion

Utifrån vår analys ämnar vi, i följande avsnitt, föra en diskussion kring de slutsatser vi, genom studiens kartläggning av fallföretagens ekonomiska styrning i tjänsteutveckling, kunnat dra. Det kommer även att föras ett resonemang kring de funna styrningsinslagens överensstämmelse och de drag som förknippas med target costing modellen.

Efter en jämförelse mellan de undersökta företagens ekonomistyrning och target costing modellen, drar vi slutsatsen att inget av företagen tillämpar en ekonomistyrning som går att jämföras med alla komponenterna i target costing modellen. Dock har vi kommit fram till att några av företagens ekonomistyrningsmoment överensstämmer med vissa delmoment av modellen.

Vår slutsats att target costing modellen inte fullt ut överensstämmer med de undersökta företagens ekonomiska styrning vid tjänsteutveckling, bygger bland annat på att företagen oftast inte utvecklar helt nya tjänster, utan vidareutvecklar redan befintliga. För de flesta av de undersökta företagen beror den begränsade nyutvecklingen på att tjänsternas funktionalitet är etablerad, på den marknad där företagen vistas. En av orsakerna till att tillverkande företag tillämpar target costing som styrningsverktyg, är att deras rådande marknadsförhållande lett till allt kortare produktlivscyklar. Trenden mot korta livscyklar ser vi inte påverka studiens företag. De definierar inte tjänsternas livslängd, utan betraktar dem utifrån ett "going concern" perspektiv, vilket vi anser vara ytterligare ett skäl till varför företagens styrmetoder inte kan liknas med target costing modellen.

Inom de tjänsteföretag vi undersökt kan vi inte se att det krävs några större investeringar, för vidareutveckling av redan befintliga tjänster, relativt tillverkande företag, som måste göra avsevärda investeringar i ny utrustning vid varuutveckling. Då de studerade företagen inte har nämnvärda investeringar vid tjänsteutveckling, kan de inte åtnjuta target costing modellens alla fördelar. Dessutom har vi dragit slutsatsen att de flesta företagen vi undersökt, inte kan göra något kostnadsreduceringsarbete av väsentlig storlek på produktnivå, varför uträkning av framtida produktmålkostnad, understigande dagens kostnad, blir onödig.

Vid en jämförelse mellan de olika komponenterna i target costing modellen och våra undersökta företag, ser vi vissa likheter i den ekonomiska styrning som modellen förespråkar och den styrning som tillämpas inom företagen.

Avseende fastställandet av försäljningspriset, ser vi att de undersökta företagens tillvägagångssätt inte till fullo överensstämmer med target price, men att de flesta av delmomenten går att finna i företagens prissättningsmetoder. Vid de studerade företagens prissättning av tjänster, ser vi endast att Öhrlings har så pass stark marknadskoppling att hänsyn måste tas till betalningsviljan, som target costing metoden förespråkar. Öhrlings måste se till kundernas betalningsvilja då konkurrensen i branschen ökat, i takt med att utbudet blivit större än efterfrågan. Anledningen till att de övriga tre företagen inte ser till betalningsviljan, anser vi bero på att de inte är lika beroende av kundernas betalningsvilja, då företagen och deras tjänster är väletablerade på marknaden. En annan slutsats vi dragit utifrån företagens ointresse av kundernas betalningsvilja, är att de redan har pris- och kostnadsbilder för produkterna som stipuleras i beräkningsmodeller, vilka de anser vara mer lämpliga att följa. En utgångspunkt i marknadens betalningsvilja skulle, i vår mening, för If rent av

innebära en fara, eftersom Ifs största kostnadsposter, bestående av skadekostnader, inte är påverkbara.

Tre av de undersökta företagen tillämpar konkurrensanalysen som verktyg vid prissättning, på grund av att de erbjuder tjänsterna inte skiljer sig i så stor utsträckning, konkurrenterna emellan. Konkurrenstrycket ser vi vara hårdast för Öhrlings, varför de i störst utsträckning måste beakta konkurrenternas prissättning, för att inte förlora kunderna. If tar inte hänsyn till konkurrenterna vid prissättning, av den anledning att informationen är väldigt begränsad. Dessutom ökar den finansiella risken för företaget om priset understiger en viss nivå, då stor del av försäkringsbolags kostnadsbild är opåverkbar. Utifrån vår analys, har vi kommit fram till att alla de undersökta företagen har inslag av attributprissättningsmetoden, eftersom de utgår från redan befintliga marknadspriser, som ökas när produkterna vidareutvecklas.

Target costing metodens nedbrytning av vinstkrav på varje produkt, finner vi endast vara förenligt med den vinstplanering som förs inom If. Företagets nedbrytning av vinstkravet beror på att försäkringstjänsterna inte kan stötta varandra i tjänsteutbudets rollsättning och därmed måste varje produkt ”dra sitt strå till stacken”. I de övriga företagen är nedbrytning av vinstkravet inte ett vedertaget tillvägagångssätt, utan de tillämpar ett generellt vinstkrav som istället fördelas avdelningsvis. Då företagen inte härleder exakta kostnader blir följaktligen nedbrytning av vinstkrav meningslöst. Vi har kommit fram till att kostnaden för att härleda produkternas exakta kostnader, samt bryta ned vinstkravet på produktnivå, överstiger den faktiska nyttan av en sådan vinstplanering.

I företagens tjänsteutvecklingsarbete fastställs ingen målkostnad i enlighet med momentet target cost. Företagen adderar istället alla kända kostnader för respektive produktområde och skapar på så vis en ungefärlig totalkostnadsbild, för respektive produkt. Det beror på att tjänsternas kostnader inom varje företag är sammanlänkade, via tjänsternas gemensamma användning av infrastruktur och kompetens. Vi har, genom analysen, även kunnat fastslå att Föreningssparbanken och Robur till viss del använder sig av kombinationsmetoden. Vid företagens kostnadsberäkning undersöks marknaden, för att komma fram till en rimlig kostnadsbild, genom att marknadspriset sätts i relation till företagets redan kända kostnadsposter.

I Ifs metod för kostnadsberäkning finner vi inslag av additionsmetoden, då de efter att ha fastställt den huvudsakliga delen av kostnadsbild, genom statistiska beräkningar, gör OH-påslag för övriga kostnader. Orsaken till att If inte arbetar mot någon målkostnad, ser vi vara att företaget inte kan påverka de största kostnaderna, då de är sannolikhetsberoende. Öhrlings använder sig inte av någon målkostnadsberäkning i dagsläget. Dock ser vi Öhrlings vara det, av de undersökta företagen, där det är möjligt att dra en parallell till, den i teorin nämnda, vinstplaneringsmetoden. Vårt påstående bygger på att företaget är väldigt marknadsstyrt, samtidigt som deras största kostnadspost med lätthet kan reduceras.

Värdeanalysarbetet syftar, enligt target costing modellen, till att reducera de för produkten framtida kostnader, vilket vi inte finner bedrivs i de undersökta företagen. Istället läggs fokus på att förankra en kostnadsmedvetenhet i organisationen och att ständigt sträva efter förbättringar. Orsaken till att företagen inte fokuserar på reduktion av framtida produktkostnader, är att de betraktar sina befintliga kostnadsposter som givna, vilka bestämmer tjänstens funktionalitet vid tjänsteutvecklingen, utifrån den tillåtna kostnadsnivån.

De teoretiska tankarna kring värdeanalysen går inte i linje med Föreningssparbankens metoder för reducering av produktkostnaden, eftersom banken, istället för att hålla funktionaliteten konstant, exkluderar tilläggstjänster för att nå önskad kostnadsnivå. Vi finner inte att något av de tre övriga undersökta företagen har några större möjligheter till kostnadsreducering på produktnivå, utan att de istället fokuserar på ständig förbättring i vardagsarbetet.

Om möjligheten att reducera kostnader på produktnivå hade funnits inom företagen, ifrågasätter vi huruvida eventuella förbättringar varit av större kraft om företagen, istället för att fokusera på generella kostnadsminskningar, analyserat förbättringsmöjligheterna i samband med utvecklingsarbetet av enskild tjänst. Grunden till att företagen väljer att reducera kostnader generellt för företaget, istället för på produktnivå, är att tjänsternas största kostnader oftast är sammanlänkade i ett gemensamt leveranssystem. Ett generellt kostnadsreduceringsarbete, på exempelvis infrastrukturen, anser vi då vara nödvändig för att anmärkningsvärt minska tjänsternas kostnader.

Övergripande har vi inte funnit några starka inslag av target costing modellen i de undersökta företagens ekonomistyrning. Det bör dock framhållas att det, mellan tjänsteföretagen, finns stora skillnader, både avseende produkternas natur och företagens verksamheter. Trots att studiens resultat inte framhävt några större likheter mellan företagens ekonomistyrning och target costing modellen, vill vi inte generalisera vårt resultat och förkasta modellens möjliga tillämpning inom andra tjänsteintensiva företag.

7.1. Kritik av eget arbete

Då vi, i vår studie, fann att den ekonomiska styrningen av tjänsteutveckling, skiljer sig avsevärt företagen emellan, anser vi oss inte kunna dra några generella slutsatser kring tjänsteföretags styrning och target costing modellen. Trots att studien inte gav det resultat vi hade hoppats, anser vi rapporten vara ett utmärkt underlag, för vidare forskning kring ämnet.

7.2. Förslag till fortsatt forskning

För att utreda huruvida target costing modellen går att tillämpa inom tjänsteföretag, anser vi att en vidare kartläggning av ekonomisk styrning, likt vår studies, inom andra branscher än de som här omfattas, är av stor betydelse. Vi ser det dock vara nödvändigt att undersöka flera företag inom varje bransch, för att uppnå generaliserbart resultat och göra en rättvisande bedömning av den, inom branschen, tillämpade ekonomistyrning jämfört med target costing modellen. Vi anser det då vara lämpligt att undersöka företag med sådana förutsättningar som, enligt teorin, gör att en tillämpning av target costing modellen kommer till sin rätt. I litteraturen framhålls förutsättningar som höga investeringskostnader i samband med produktutveckling, korta produktlivscyklar, komplexa produkter och en hårt konkurrensutsatt marknad.

Med utgångspunkt i vår studie, ser vi det vara av intresse att även undersöka vad denna studies undersökta företag själva anser om target costing modellen och dess möjliga tillämpning inom företagen.

8. Källförteckning

Böcker

Andersen, I., *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur, 1998

Anthony, R.N. & Govindarajan, V., *Management Control Systems*, Boston, Mass., Irwin/McGraw Hill, 2001

Ax, C. & Ask, U., *Cost management: Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, Lund, Studentlitteratur, 1995

Ax, C. & Johansson, C., *Målkostnadskalkylering och kazienskalkylering - Ekonomistyrning i Japan*, Lund, Studentlitteratur, 2000

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H., *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö, Liber ekonomi, 2002

Bengtsson L. & Skärvad P-H., *Företagsstrategiska perspektiv*, Lund, Studentlitteratur, 2001

Cooper, R. & Edgett, S., *Product development for the service sector*, Cambridge, Mass., Perseus, 1999

Cooper, R. & Slagmulder, R., *Target costing and Value engineering*, Portland, Or., Productivity Press, 1997

Merriam, S. B., *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund, Studentlitteratur, 1994

Monden, Y., *Japanese Cost Management*, London, Imperial College Press, 2000

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T., *Att utreda och rapportera*, Malmö, Liber, 1991

Uppsatser och avhandlingar

Dahlström, K., *Värdeskapande produktutveckling i tjänsteintensiva företag*, Stockholm, Univ., 2002

Oberdorfer, N., *Target Costing – A case study of LMT*, Göteborg, Graduate Business School, 1998

Niemi, L. & Stömbäck, T., *Prissättning och styrning i företag med immateriella produkter på en marknad med begränsad konkurrens: en fallstudie av betal-TV branschen*, Luleå Tekniska Universitet, 2001,

Björkgren, U., *Ekonomistyrning av produktutveckling : ur ett target costing-perspektiv*, Göteborg, Univ., 1997

Ask, U., *Target cost management*, Göteborg, Univ., 1999

Artiklar

Henrekson, M., *Tjänsteföretagen viktig del i ny ekonomi*, 2002, www.tjansteforum.org

Cooper, R. & Slagmulder, R., *Develop profitable new products with target costing*, Sloan Management Review, vol. 40, nr.4, 1999

Kato, Y., *Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies*, Management Accounting Research, nr. 4, 1993

Lockamy, A. & Smith, W. I., *Target Costing for supply chain management: criteria and selection*, Industrial Management + Data Systems, vol. 100, nr. 5, 2000

Internet källor

www.foreningssparbanken.se

www.if.se

www.pwc.com

www.robur.se

Övriga källor

Forum för tjänsteföretagare, *Tjänstebarmetern*, 2001, www.tjansteforum.org

Intervjupersoner

Föreningssparbanken

Markus Edström

Karin Björkholm

P-O Melander

Robur

Pär Bäckman

If

Morgan Åhlund

Jan Carlsson

Öhrlings

Jan Johansson

BILAGA 1

Intervjumall

Vilket är din bakgrund och befattning?

Allmänt om företaget

- antal anställda
- omsättning
- organisationsstruktur

Hur ser marknaden ut, kunder, konkurrenter, substitut?

Vilket tjänsteutbud finns idag?

Hur är tjänsterna uppbyggda, beståndsdelar?

Hur levereras tjänster?

Hur ser utvecklingsprocessen ut idag?

- vägen från idé till konkret tjänst

Sker utvecklingen av nya och befintliga tjänster kontinuerligt eller sporadiskt?

Hur analyseras marknaden vid utveckling av tjänster?

- undersöks marknadens krav på tjänstens utseende och innehåll?
- hur undersöks det i så fall?
- hur analyseras och fastställs marknadspriset?
- hur fastställs försäljningsvolym?
- hur kommer ni fram till hur lång en tjänst livscykel kommer att vara?
- hur analyseras tjänstens marknadsandelar?
- hur analyseras konkurrenter?

Hur fastställs tjänstens pris?

- Vad tas med i beräkningarna vid prissättning?
- Används någon eller några specifika prissättningsmetoder? I så fall vilken eller vilka?
- Vad finns det för vinstkrav per tjänst? Hur bestäms detta krav? ROI, ROS eller annat avkastningskrav?

Hur fastställs tjänsternas kostnader?

- Vad utgår ni ifrån när ni beräknar kostnadsnivån?
- Finns det några marginaler för kostnadsavvikelser, när kostnaden för tjänsten är bestämd?

Hur når man ”måltjänsten”?

Hur förankras kostnadsmedvetenhet och vinstkrav i företaget?

Ständiga förbättringar, hur tillvarata ni idéer och nytänkande i företaget?