



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Handelshögskolans Civilekonomprogram
Magisteruppsats

Det strategiska värdet av Value Creation Model (VCM)

– nya insikter om VCMs strategiska tillämpbarhet

Magisteruppsats i ekonomistyrning
Seminariedatum: 2009-01-19

Författare:

Daniel Lindén
Rasmus Olander
Robert Strängberg

Handledare:

Christian Ax



Price is what you pay. Value is what you get.

Warren Buffett



Förord

Författarna vill härmed tacka de personer som har varit behjälpliga i arbetet med denna uppsats. Först och främst riktas ett stort tack till våra kontaktpersoner på fallföretaget Alpha som varit oumbärliga för studien. Med sitt kunnande, engagemang och breda kontaktnät inom organisationen gjorde de samarbetet till en fröjd. De har dessutom funnits tillgängliga för råd och information trots att de själva haft en hektisk höst i den ekonomiska turbulensen. Övriga respondenter på Alpha tackas också för sina insikter och bidrag under uppsatsens gång.

Utöver medarbetarna på Alpha vill vi passa på att tacka professor Riccardo Silvi vid universitetet i Bologna för dennes hjälp till att öka förståelsen för delar av VCMs uppbyggnad och metodik. Slutligen riktas ett stort tack till vår handledare Christian Ax som genom hela uppsatstiden tagit sig tid att gång på gång hjälpa oss upp på den akademiska mattan.

Göteborg, januari 2009.

Daniel Lindén

Rasmus Olander

Robert Strängberg



Sammanfattning

Magisteruppsats i företagsekonomi, Ekonomistyrning

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Höstterminen 2008

Författare: Daniel Lindén, Rasmus Olander och Robert Strängberg

Handledare: Christian Ax

Titel: Det strategiska värdet av Value Creation Model (VCM) – nya insikter om VCMs strategiska tillämpbarhet

Bakgrund och problem: VCM är i teorin ett föredömligt verktyg för att besvara frågan om hur väl ett företags verksamhet och erbjudande ligger i linje med marknadens förväntningar och krav. Modellen introducerar ett nytt begrepp – intäktsmultiplikatorn – men frågan om VCMs strategiska tillämpbarhet kan anses vara utredd endast i begränsad omfattning. Föreliggande studie ämnar därför svara på följande problemfrågeställning: *Vilka strategiska insikter kan VCM ge upphov till i företagsstrategiskt arbete?*

Syfte: Studien syftar till att fylla den existerande bristen på kunskap om VCMs strategiska bidrag genom att undersöka vilka strategiska insikter modellen ger upphov till.

Metod: Efter fullbordad VCM-undersökning av ett fallföretag har resultatet och de strategiska insikter som det gett upphov till kartlagts. Efter intervjuer med beslutsfattare inom fallföretagets organisation har identifierade insikter ställts mot studiens referensram, uppbyggd av akademisk litteratur inom företagsstrategi. Utöver detta har VCMs unika bidrag identifierats genom en litteraturstudie.

Resultat och slutsatser: VCM bidrar med strategiska insikter i strategiprocessens alla faser (strategisk analys, strategiformulering, strategiimplementering samt strategisk utvärdering och modifiering). Modellen genererar vissa unika insikter, men flera av de informationsbidrag som lyfts fram i studien kan potentiellt framarbetas ur befintliga verktyg och koncept som förekommer i strategilitteraturen. De strategiska insikterna från VCMs unika koncept, intäktsmultiplikatorn, har genom fallstudien visat sig vara för otillförlitlig för att utgöra ett konkret underlag för strategiska beslut, men har istället funktionen att rikta uppmärksamhet mot viktiga områden inom strategiformulering. Strategiska insikter från VCMs unika sammanförande av kundvärdeprofilering och detaljerad kostnadsinformation har i övrigt visat på en lärande funktion, samt som underlag för beslut



Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Vinstpotential och VCM.....	3
1.2.1 Vinstpotential.....	3
1.2.2 VCM.....	4
1.3 Problem och syfte.....	6
1.4 Studiens bidrag.....	7
1.5 Studiens fortsatta disposition.....	7
2 Metod.....	8
2.1 Forskningsansats och studiens karakteristik.....	8
2.2 Metod för genomförande av VCM.....	8
2.2.1 Förstudie.....	9
2.2.2 Urval.....	10
2.2.3 Datainsamling för VCM.....	11
2.2.4 Antaganden vid kostnadskartläggning.....	12
2.3 Studiens referensram.....	13
2.4 Metod för empiriinsamling och analys.....	13
2.4.1 Personliga intervjuer för empiriinsamling.....	13
2.4.2 Empirisammanställning.....	13
2.4.3 Litteraturstudie för utredning av VCMs unika strategiska bidrag.....	13
2.5 Studiens trovärdighet.....	14
3 Referensram.....	15
3.1 Allmänt om företagsstrategi.....	15
3.2 Koncern- och affärsstrategi.....	15
3.3 Strategiprocessen.....	16
3.3.1 Strategisk analys.....	17
3.3.2 Strategiformulering.....	19
3.3.3 Strategiimplementering.....	20
3.3.4 Strategisk utvärdering och modifiering.....	21
3.4 Referensram för analys.....	23
4 Fallstudien Alpha – VCM-analys.....	24
4.1 Om Alpha.....	24
4.1.1 Alphas verksamhet och organisation.....	24
4.1.2 Alphas strategi.....	24
4.2 Resultat från VCM.....	25



4.2.1 Kundundersökningen.....	25
4.2.2 Insamlad kostnadsdata	26
4.2.3 Alphas vinstpotential	27
4.2.4 Attributkostnader och Alphas intäktsmultiplikatorer.....	27
5. Empiri – strategiska insikter från VCM.....	30
5.1 Strategisk analys.....	30
5.2 Strategiformulering	31
5.3 Strategiimplementering.....	32
5.4 Strategisk utvärdering och modifiering	33
6. Analys.....	34
6.1 Analys av VCMs strategiska bidrag utifrån strategiprocessens faser	34
6.1.1 Strategisk analys.....	34
6.1.2 Strategiformulering.....	35
6.1.3 Strategiimplementering	35
6.1.4 Strategisk utvärdering och modifiering	35
6.2 Diskussion om VCMs uppbyggnad och unika bidrag	37
6.3 Summering av analys.....	39
7. Slutsatser och avslutande diskussion.....	41
7.1 Slutsatser	41
7.2 Avslutande diskussion	41
7.3 Diskussion om studiens begränsningar	42
7.4 Förslag till fortsatt forskning	43
7.5 Övriga reflektioner från författarna	43
Källförteckning	45
Appendix I - Kundenkät	I
Appendix II – Enkät till Alphas chefsorganisation	IV
Appendix III – Intervjuguide till aktivitets- och kostnads-kartläggning.....	V
Appendix IV – Intervjuguide till kartläggning av VCMs strategiska bidrag.....	VI
Appendix V – Alphas organisationsstruktur.....	VII
Appendix VI – Resultat från VCM (fallstudien Alpha)	VIII



Figurförteckning

Figur 1: Begreppet vinstpotential	4
Figur 2: Arbetsgång för fördelning av intäkter till intäktsmultiplikatorer	5
Figur 3: Fördelning av intäkter och kostnader för beräkning av intäktsmultiplikatorer	5
Figur 4: Studiens arbetsgång	8
Figur 5: VCM-analysens arbetsprocess	8
Figur 6: Strategiprocessen	17
Figur 7: Sammanställning av referensram.....	23
Figur 8: VCMs arbetssteg och komponenter	37
Figur 9: VCMs unika bidrag.....	38

Tabellförteckning

Tabell 1: Kostnadsindelning för begreppet vinstpotential och VCM	3
Tabell 2: Definierade värdeattribut för fallföretaget Alpha	9
Tabell 3: Respondenter för aktivitetskartläggning och kostnadsfördelning	11
Tabell 4: Strategisk analys	19
Tabell 5: Strategiformulering.....	20
Tabell 6: Strategiimplementering	21
Tabell 7: Strategisk utvärdering och modifiering.....	22
Tabell 8: Värdeattribut med relativa vikter och kundnöjdhet (Byggprojektkunder)	25
Tabell 9: Värdeattribut med relativa vikter och kundnöjdhet (Mindre byggentreprenörer).....	26
Tabell 10: Alphas kostnadsstruktur.....	26
Tabell 11: Alphas vinstpotential.....	27
Tabell 12: Alphas attributkostnader och viktningar (Byggprojektkunder)	27
Tabell 13: Alphas attributkostnader och viktningar (Mindre byggentreprenörer).....	28
Tabell 14: Intäktsmultiplikatorer (Byggprojektkunder).....	28
Tabell 15: Intäktsmultiplikatorer (Mindre byggentreprenörer)	29
Tabell 16: Empiri – Strategisk analys.....	30
Tabell 17: Empiri – Strategiformulering	31
Tabell 18: Empiri – Strategiimplementering.....	32
Tabell 19: Empiri – Strategisk utvärdering och modifiering	33
Tabell 20: Sammanställning av VCMs strategiska insikter, funktion samt komponenter	36
Tabell 21: Sammanställning av VCMs strategiska bidrag	40



1 Inledning

Litteratur inom ekonomistyrning har länge pekat på att interna redovisnings- och styrsystem kan understödja utvecklingen och implementeringen av affärsstrategier. I en sådan roll bör ekonomistyrningen underbygga formulering och kommunikation av strategier, implementering av taktiker som används för att utföra strategierna och utvecklingen av styrsystem som följer upp vilken framgång implementeringens olika steg har i organisationen (Govindarajan och Gupta, 1985; Simons, 1987; Govindarajan och Shank, 1992; Dixon, 1998). Då företagens strategier alltmer har kommit att fokuserats kring värdeskapande har ekonomistyrningen tenderat att utvecklas i samma riktning (Ittner och Larcker, 2001). Värdeskapande för företagens ägare har länge varit fokus genom VBM (*Value Based Management*), men sedan mitten av 1990-talet har den strategiska betydelsen av kundfokus och skapandet av kundvärden uppmärksamrats i allt större omfattning (Lind och Strömsten, 2006; Cäker, 2007; Chenhall, 2008). Ekonomistyrningen kan här påverka förståelsen för kundvärden bland företag genom att skapa en bild av kundens behov i organisationens informationsflöden (Miller och O'Leary, 1994; Ogden, 1997; Vaivio, 1999).

The Value Creation Model (VCM) är en systematisk, kvantitativ metod för att identifiera kopplingen mellan ett företags interna kostnader och det marknadsvärde som skapas åt företagets kunder genom de produkter¹ som erbjuds. Skaparna av VCM (McNair *et al.*, 2001) kritiserar tidigare verktyg för värdeskapande och kostnadsstyrning för att antingen sakna en tydlig definition av vad värde är *utifrån kundens perspektiv* (*Activity Based Costing; Activity Based Management; Strategic Cost Management*) eller misslyckas med att ge företaget tillräckligt tydlig information som krävs för att kunna göra strategiska avvägningar mellan kundfokuserat värdeskapande och kostnader (*Target Cost Management*). VCM är tänkt att utgöra en konkret och användbar metod för att få fördjupad insikt om *varför* en kund väljer att köpa en produkt, *var* i verksamheten ett företag skapar kundvärde samt *hur* företagets resurser förbrukas för att skapa värdet. På detta sätt menar McNair *et al.* (2001) att VCM kan bidra med strategiska insikter. Kopplingen mellan VCM och strategiarbete kan dock anses vara oklar och vagt formulerad. I föreliggande studie kommer det därför att utredas vilket värde som informationen från VCM har i företagsstrategiskt arbete.

1.1 Bakgrund

Kunder inom alla marknader strävar efter att maximera värdet på sina inköp. Av den anledningen kommer de produkter som inbringar störst nytta i förhållande till dess pris vara de mest attraktiva i kundens ögon. Grunden till en effektiv affärsstrategi för alla företag, oavsett bransch, är därför att förstå hur det egna produktutbudet motsvarar de värden som medvetet eller omedvetet definieras i kundens verklighet (Lindstedt och Burenius, 2003). Eftersom ett marknadspris representerar det nuvarande ekonomiska värdet som en kund erhåller från ett erbjudande kommer lönsamheten i ett företag vara begränsad av hur väl dess verksamhet kan tillgodose dessa värden genom sitt resursutnyttjande. Kundvärde, pris och kostnader är på detta sätt starkt relaterade och en bristande förståelse för sambandet mellan dessa kommer att innebära en nackdel för företag som verkar på en konkurrensutsatt marknad (McNair *et al.*, 2001).

De flesta moderna företag hävdar idag en ambition att tillgodose kundens behov. Vid en närmare granskning visar det sig dock att verksamheten, dess styrning och uppföljning ofta är mer centrerad kring de erbjudanden som företaget vill skapa än kring de kunder som företaget faktiskt är tänkt att betjäna (Johnson och Schultz, 2004). Detta riskerar att ge företaget en förvanskad bild av vad kunder i själva verket betalar för. När fokus hamnar på att utveckla, producera och distribuera bättre produkter, utan att någon större vikt läggs vid kundens syn, är det sannolikt att priset sätts utifrån de

¹ Med *produkt* avses en bred definition som inkluderar såväl materiella som immateriella produkter, dvs. såväl varor som tjänster.



kostnader som uppstått, samt ett vinstpålägg som anses rimligt av företaget. Men kunden betalar inte för företagets kostnader, utan för det självupplevda värdet av produkter och tjänster (McNair, 1994). Målet för ett företags verksamhet bör därför vara såväl att minimera totala kostnader som att maximera intäkter genom att möta eller överträffa kundens krav. Förståelsen för kundvärde, och förmågan att omsätta denna förståelse i arbetet med att skapa produkter, är således avgörande komponenter för att generera framgångsrika strategier och upprätthålla långsiktiga konkurrensfördelar. Ekonomistyrning, i sin tur, ses allmänt som ett viktigt verktyg för att implementera strategier. Det är därför rimligt att anta att ekonomistyrningen har en roll att spela i strävan att identifiera och införliva kundvärden i företagets verksamhet.

I litteraturen återfinns flera ekonomistyrningsverktyg som på olika sätt aspirerar att öka företagets förmåga att leverera värde till sina kunder. Förfinad allokering av kostnader till aktiviteter genom användandet av *activity-based costing* (ABC) och *activity-based management* (ABM) sägs kunna öka kundvärdet genom bättre designade produkter och aktiviteter (Sutton, 1990), förbättra beslut rörande produktportföljen och underlätta kategoriseringen av värdeskapande kontra icke värdeskapande aktiviteter (Kaplan och Cooper, 1998). Metoder för *Strategisk kostnadsstyrning* (SCM) sägs utveckla användningen av dessa kostnadsverktyg och minska det interna fokuset genom att även inkludera externa informationskällor. Även om värdeskapande betonas i dessa sammanhang finns det ingen klar koppling till marknaden då aktivitetens kostnad inte relateras till kundernas preferenser (McNair *et al.*, 2001). Det är istället ledningen inom företaget som förväntas kunna avgöra vad som skapar värde i kedjan av aktiviteter. Detta innebär att ett företag kan ha en hög andel värdeskapande aktiviteter och samtidigt vara olönsamt då kunderna inte är villiga att betala för de värden som skapats.

Andra verktyg inom ekonomistyrningen inkluderar element som övervakar hur kunder förvärvas, bevaras och tillfredställs över tid som i Kaplan och Nortons (1992) *Balanced Scorecard*. *Total Quality Management* (TQM) belyser betydelsen av att följa upp klagomål från kunder, anledningar till förlorade kunder och hur ökande försäljning kan ha sin grund i förbättrad produktkvalitet (Zink, 1995). Även om sådana metoder har ett mer uttalat kundfokus saknas det direkta kopplingar till hur kundens syn på värde kan relateras till ett företags arbetssätt (aktiviteter och processer). Kaplan och Norton (1992; 2000; 2001; 2008) nöjer sig med att identifiera viktiga fokusområden relaterat till kunderna (bygga och upprätthålla starka kundrelationer; expandera marknader, marknadskanaler och erbjudanden; optimera kundlönsamhet) och konstaterar att målsättningar inom kundområdet kräver kompletterande satsningar från olika delar av organisationen. Metoder för att identifiera kausala samband mellan företagets arbetssätt och kundernas nöjdhet saknas däremot.

Målkostnadsstyrning (TCM) har utvecklats som en alternativ ekonomistyrningsmetod för att möta behovet av produktspecifika mätningar av kundvärde, främst inom produktutveckling. TCM bör betraktas som mer av en process än en metod och innefattar moment av vinstplanering, prissättning, kalkylering och styrning av kostnader inom produktutveckling (Ax och Ask, 1995). Genom att centreras kring kundernas egendefinierade värden, behov och betalningsvillighet ska avvägningar mellan möjliga produktbeslut och produktkostnader förenklas. Inom TCM är verktyg för värdeanalys (t ex *quality-function deployment* (QFD), *value engineering* och *value analysis*) viktiga i strävan att möta såväl externa som interna krav, det vill säga såväl kundernas förväntningar och behov som företagets krav på lönsamhet och vinst (Yoshikawa *et al.*, 1995). Även om TCM vänder sig till marknaden för att fastställa kostnads mål är huvudsyftet kostnadsminimering varför TCM ger en bristande vägledning när verksamhetsföreträdare ska göra avpassningar mellan värdeskapande och kostnader (McNair *et al.*, 2001). Andra studier visar att ju fler långsiktiga och strategiska dimensioner som lyfts in i kostnadsstyrning, desto mindre användbara blir verktyg inom målkostnadsstyrning (Ewert och Ernst, 1999).

1.2 Vinstpotential och VCM

Enligt McNair *et al.* (2001) lyckas inget av de ovanstående verktygen till fullo förklara de komplexa förhållanden som råder mellan kostnader och kundvärde. Nedan beskrivs hur begreppet vinstpotential och VCM kan betraktas som bidrag till litteraturen inom ekonomistyrning.

1.2.1 Vinstpotential

Delvis som ett svar på ovanstående problematik med befintlig ekonomistyrningsteori introducerade McNair (1994) och McNair och Vangermeersch (1998) begreppet vinstpotential, eller *profit potential*. Med det synsätt som ligger till grund för begreppet ses priset som en tillämplig uppskattning av det värde som kunderna erhåller från de samlade egenskaperna i en produkt. Kostnaderna är ett uttryck för det totala värdet av de resurser som förbrukas i frambringandet av produkten. Även om kostnaderna inte är relaterade till priset så är de nödvändiga för att beräkna vinst. Kostnader som kan relateras direkt till de värden kunden betalar för kan kategoriseras som värdeskapande kostnader (*value adding costs*) medan övriga kostnader ses som antingen stödjande kostnader (*business value-adding costs*) eller spillkostnader (*waste*). Endast de värdeskapande kostnaderna kan generera intäkter och följaktligen vinst, varför det är centralt att begränsa de stödjande kostnaderna och helt eliminera spill genom att effektivisera de underliggande aktiviteterna.

Tabell 1: Kostnadsindelning för begreppet vinstpotential och VCM

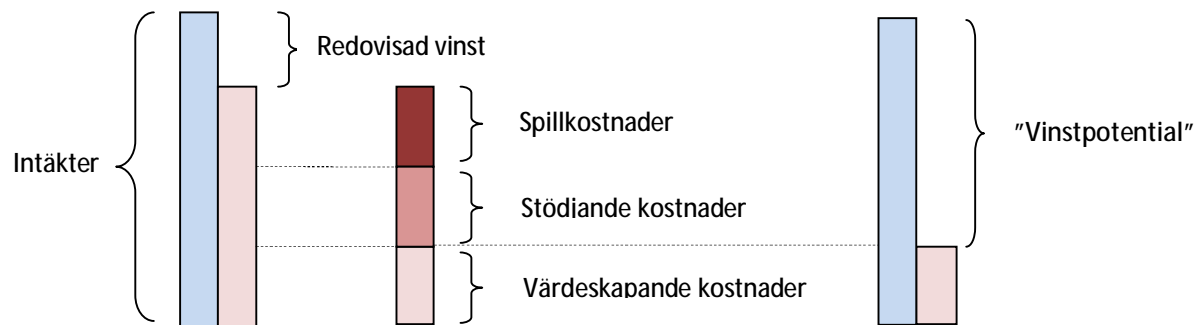
Värdeskapande kostnader	Kostnaden för de aktiviteter som, utifrån ett kundperspektiv, adderar värde till en vara eller en tjänst. Om kunden är villig att betala för en specifik aktivitet så är den således värdeskapande. Det är enbart dessa aktiviteter som genererar intäkter och följaktligen vinst för företaget.
Stödjande kostnader	Kostnaden för de aktiviteter som kunden inte är villig att betala för, men som är nödvändiga och oundvikliga för företagets verksamhet givet existerande förhållanden. Ett exempel på en sådan aktivitet är fakturahantering. Eftersom aktiviteterna är nödvändiga men inte värdeskapande bör strävan vara att utföra dessa så kostnadseffektivt som möjligt.
Spillkostnader	Kostnader för aktiviteter som varken adderar värde ur ett kundperspektiv eller är nödvändiga för företagets verksamhet betecknas följaktligen som spill och bör elimineras i så stor utsträckning som möjligt.

(Källa: McNair *et al.*, 2001)

Begreppet vinstpotential, som även ligger till grund för VCM, preciserar den potentiella vinst som företaget skulle erhålla om alla för kunden ej värdeskapande kostnader eliminerades:

$$\text{Vinstpotential} = \text{Intäkter} - \text{Värdeskapande kostnader}$$

Figur 1: *Begreppet vinstpotential*



(Fritt efter McNair *et al.*, 2001)

Denna matchning av intäkter med tillhörande värdeskapande kostnader förtydligar därmed den existerande relationen mellan kundvärde och kostnader. Genom empiriska data visar McNair och Vangermeersch (1998) att värdeskapande kostnader normalt uppgår till ungefär 25 procent av de totala kostnaderna. Om dessa data skulle kunna betraktas som generella kan det underliggande budskapet tolkas som att varje värdeskapande kostnad återbetalar sig med en faktor av fyra i intäkter. Förhållande mellan värdeskapande kostnader och intäkter definieras därför som en värdemultiplikator, eller *value multiplier* (McNair, 1994).

$$\text{Värdemultiplikator} = \frac{\text{Intäkter}}{\text{Värdeskapande kostnader}}$$

Även om begreppet värdemultiplikator bidrar med ett viktigt inslag i litteraturen utgör den i sin renaste form bara ett verktyg för att återge ett *genomsnitt* av ett företags värdeskapande. Den utgörs av ett aggregerat mått för en affärsenhet och identifierar därmed inte vilka aktiviteter eller processer som ett företag bör fokusera på för att bemöta sina kunders krav. Av denna anledning anses värdemultiplikatorn otillräcklig för att stödja strategiska beslut (McNair *et al.*, 2001). Då aktiviteter inom organisationen inte kopplas direkt till olika kundspecifika behov kvarstår fortfarande problemet med att fastställa vilka aktiviteter som ska betonas för att bäst tillgodose marknaden på ett lönsamt sätt (*ibid.*).

1.2.2 VCM

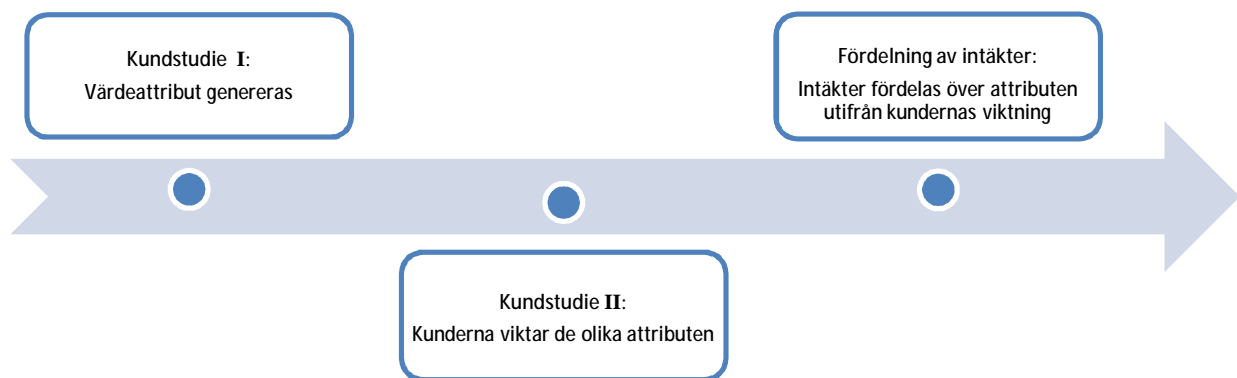
Enligt McNair *et al.* (2001) är avsikten med VCM att fylla det logiska gapet mellan företagets kostnader och marknadsvärdet² på den färdiga produkten. Bidraget till litteraturen inom *strategisk kostnadsstyrning* är en systematisk, kvantitativ metod för att definiera kopplingar mellan interna kostnader och marknadsvärde som sägs kunna ge fördjupade insikter för företagets strategiarbete. Det unika med modellen är att begreppet marknadsvärde här definieras av kunderna själva, och inte utifrån företagsinterna uppfattningar. Utgångspunkten för modellen är därför kundens uppfattningar om den relativa vikten av olika värdeattribut som kan tillskrivas företagets produkter. Värdeattributen är grundade i kundernas syn på produkterna genom någon form av kundundersökning. Dessa uppfattningar ställs sedan mot företagets kostnader för att tillhandahålla de olika attributen varefter kostnaderna kan indelas utifrån huruvida de kan kopplas direkt till attributen (*ibid.*).

² Marknadsvärdet är det värde som kunder erhåller av de attribut som finns inneslutna i en produkt. Detta värde uppskattas till att motsvara det rådande marknadspriset (McNair *et al.*, 2001).

Inom VCM kommer relationen mellan värde och kostnader till uttryck genom intäktsmultiplikatorer, eller *revenue multipliers*, vilka beräknas genom att dividera de intäkter som kan relateras till ett specifikt värdeattribut med hänförliga värdeskapande aktivitetskostnader. Intäktsmultiplikatorerna utgör grunden för analysen av hur väl kostnader omsätts i kunddefinierade värden.

För att kunna beräkna dessa intäktsmultiplikatorer för ett företag krävs en extern och en intern undersökning. Den externa undersökningen utgörs av en kundstudie där ett urval kunder ombeds ange den relativa vikt som de tillskriver definierade kundvärdeattribut. Intäktsuppskattningar beräknas sedan genom att multiplicera den relativa vikten för kundvärdeattributet med de totala intäkterna i företaget.

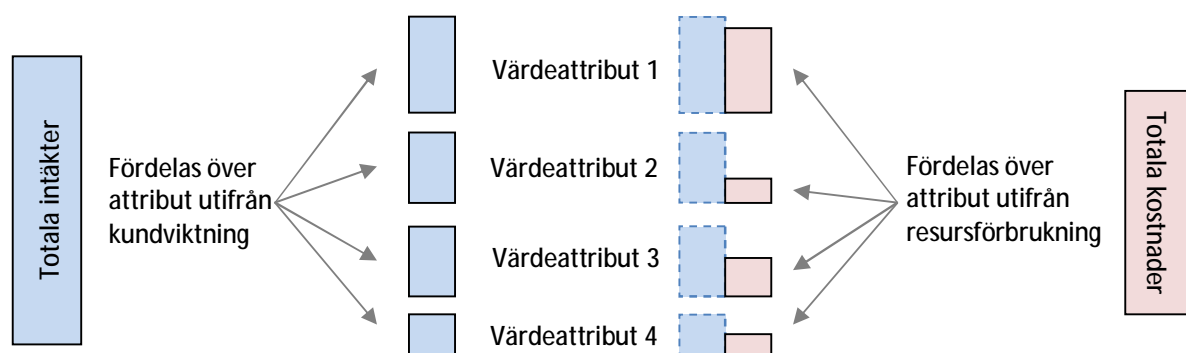
Figur 2: Arbetsgång för fördelning av intäkter till intäktsmultiplikatorer



Genom att separera resultaten från kundernas viktningar kan så kallade *kundvärdeprofiler* (customer value profiles) skapas för varje definierat kundsegment. VCM kan då tillämpas för varje enskilt kundsegment i syfte att utreda hur väl företaget svarar upp mot olika kundgruppers krav och förväntningar.

Den interna undersökningen består av en kostnads- och aktivitetsanalys där all resursförbrukning i företaget hänförs till de identifierade värdeattributen och klassificeras som värdeskapande, stödjande eller spill (se Tabell 1). Genom aktivitetsanalysen definieras och kartläggs alla relevanta aktiviteter varefter det undersökta företags medarbetare ombeds identifiera värdeskapande aktiviteter utifrån ett kundperspektiv. Därefter länkas alla aktiviteter som identifieras som värdeskapande med hänförligt värdeattribut och de värdeskapande kostnaderna för varje värdeattribut summeras. Genom dessa två undersökningar kan därefter intäktsmultiplikatorer beräknas genom att dividera intäktsuppskattningarna för varje värdeattribut med de hänförliga aktivitetskostnaderna.

Figur 3: Fördelning av intäkter och kostnader för beräkning av intäktsmultiplikatorer





Genom en systematisk, kvantitativ analys och de definierade länkarna mellan interna kostnader och marknadsvärde hävdar McNair *et al.* (2001) att nya insikter kan ges som är användbara i ett företags strategiarbete. VCMs intäktsmultiplikatorer vidareutvecklar McNair och Vangermeersch (1998) värdemultiplikator genom att bryta ut hänförliga intäkter och värdeskapande kostnader för kunddefinierade produktattribut. Inom VCM genereras *flera* multiplikatorer för samma affärsenhet som kan relateras till varandra och således skapa en förståelse för vilka aktivitetskostnader som genererar högst avkastning. På detta sätt skapas ett beslutsunderlag och potentiella vägar till förbättring av ett företags konkurrenssituation och lönsamhet. Konceptet intäktsmultiplikator utgör det slutliga resultatet av VCM och det är utifrån dessa kvotmått som de strategiska analyserna baseras (McNair *et al.*, 2001).

De underlag för strategiska beslut som VCM och dess intäktsmultiplikatorer genererar är dock för ambivalenta för att kunna ge entydiga svar. McNair *et al.* (2001) fastställer i sin artikel att intäktsmultiplikatorer de facto kan beräknas, men framhåller samtidigt att tolkningen av de erhållna måtten kräver ytterligare studier. Exempelvis kan en hög multiplikator tolkas på åtminstone två olika sätt. Den kan antingen antyda att kostnadsallokeringen till det tillhörande värdeattributet är för låg eller indikera en konkurrensfördel med avseende på hur attributet skapas och levereras till företagets kunder (*ibid.*).

I sin tillämpning av VCM problematiserar även Jönsson och Ericsson (2006) analysen av intäktsmultiplikatorn och belyser problemet med att endast analysera *ett* företag med hjälp av modellen. Som ovan nämnts så kan en hög multiplikator potentiellt innebära en konkurrensfördel, men utan en överorganisations jämförelse är en sådan slutsats svår att dra då det potentiellt kan vara ett uttryck för branschens generella kostnadsstruktur.

McNair *et al.* (2001) menar själva att man kan begränsa svårigheterna att analysera intäktsmultiplikatorerna genom att komplettera VCM med kundnöjdhetsundersökningar utifrån de definierade värdeattributen. En hög multiplikator kombinerat med hög kundnöjdhet kan vara ett tecken på en konkurrensfördel, medan en hög multiplikator och låg kundnöjdhet kan indikera eftersatt kostnadsallokering på området.

1.3 Problem och syfte

VCM är i teorin ett föredömligt verktyg för att besvara frågan om hur väl ett företags verksamhet och erbjudande ligger i linje med marknadens förväntningar och krav. Modellen introducerar ett nytt begrepp – intäktsmultiplikatorn – varför frågan om VCMs strategiska tillämpbarhet är av intresse, såväl ur ett akademiskt som praktiskt perspektiv. Modellen kan dock inte sägas vara särskilt omskriven inom den akademiska litteraturen och någon betydande praktisk spridning av VCM har inte kunnat påvisas.

McNair *et al.* (2001) antyder att VCM ska kunna ge relevant information som kan användas i ett företags strategiarbete, men författarna är dock relativt vaga på denna punkt i det egna praktikfallet. VCM har därmed lämnats på ett konceptuellt plan, där modellens metod definierats och resulterande data presenterats, medan dess strategiska potential bara ytligt berörs. Författarna har sedermera inte fortsatt sin forskning och modellen har endast i mycket begränsad mån diskuterats i efterföljande akademisk litteratur. Därmed saknas fortfarande studier som systematiskt redogör för hur den data som VCM genererar kan ge upphov till strategiska insikter³.

³ Med *strategisk insikt* avses information som i företagsstrategiskt arbete utgör underlag för beslut, bekräftar eller motsäger befintliga kunskaper, ger upphov till nya kunskaper eller leder uppmärksamhet till avvikelser som föranleder en strategisk handling.



Med denna bakgrund skapades ett intresse hos föreliggande studies författare att på ett systematiskt sätt undersöka vilka strategiska insikter VCM skapar. Undersökningen har utförts i två övergripande steg. I *steg ett* genomfördes en fullständig VCM-analys av ett fallföretag. Med utgångspunkt i resultatet från VCM-analysen samlades sedan, i *steg två*, studiens empiri in genom intervjuer med respondenter från fallföretaget. Empiriinsamlingen och den efterföljande analysen har strukturerats efter en referensram baserad på litteratur inom strategiområdet.

Följande frågeställning har formulerats:

- *Vilka strategiska insikter kan VCM ge upphov till i företagsstrategiskt arbete?*

Förhoppningen är att denna studie kan fylla den existerande bristen på kunskap om VCMs strategiska bidrag. Syftet med uppsatsen är därmed att undersöka vilka strategiska insikter som VCM ger.

1.4 Studiens bidrag

Uppsatsens bidrag utgörs av att på ett systematiskt sätt kartlägga VCMs strategiska bidrag. På så vis ämnas studien ge nya insikter om en intressant, men föga utforskad modell som potentiellt kan vara till nytta för såväl beslutsfattare i företagsvärlden som akademiker verksamma inom företags ekonomi.

Företagsledare som eftersträvar nya sätt att anpassa sin verksamhet efter kundernas behov och krav kan använda studien för att utforska hur en metod som VCM bidrar i det strategiska arbetet. Akademiker kan relatera studiens resultat till tidigare litteraturinslag om hur företag kan bli mer fokuserade kring kundvärden. Dessutom kan nya insikter ges om hur VCM kompletterar befintliga verktyg som företag använder sig av i sitt strategiska arbete.

1.5 Studiens fortsatta disposition

Kapitel 2: Metod

I detta kapitel redogörs för studiens arbetsgång och metodiska val. Metoden för såväl genomförandet av VCM-analysen som för studiens empiriinsamling och analys beskrivs.

Kapitel 3: Referensram

Kapitlet presenterar den syn på strategi och strategiprocessens faser som ligger till grund för föreliggande studie. Referensramen summeras i en figur som utgör strukturen för studiens empirisammanställning och analys.

Kapitel 4: Fallstudien Alpha – VCM-analys

I kapitlet presenteras resultatet från den VCM-analys som genomförts vid fallföretaget Alpha. Resultatet utgör en diskussionsgrund för studiens empirisammanställning.

Kapitel 5: Empiri – strategiska insikter från VCM

I kapitel 5 redogörs för den empiri som insamlats genom intervjuer med respondenter från Alpha. I kapitlet presenteras vilka strategiska insikter som enligt Alphas respondenter kan skapas genom VCM.

Kapitel 6: Analys

I kapitlet diskuteras och analyseras studiens empiri för respektive fas i den strategiska processen. En kort litteraturstudie presenteras även i syfte att kartlägga VCMs unika strategiska bidrag.

Kapitel 7: Slutsatser och diskussion

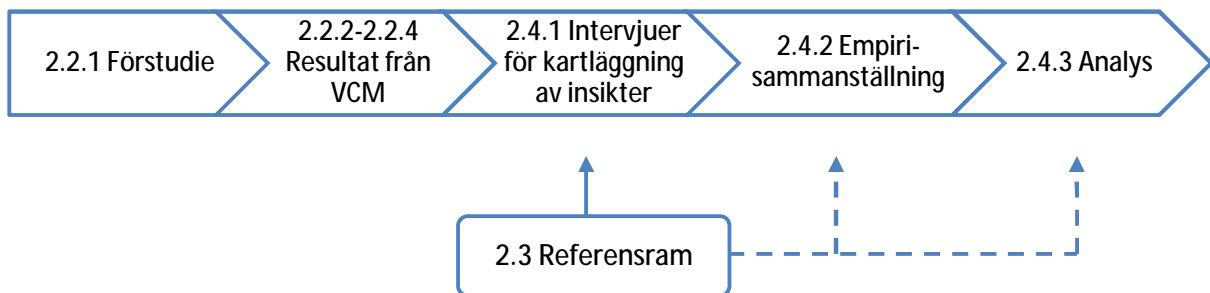
Studios slutsatser presenteras och diskussioner förs kring studiens begränsningar och förslag till fortsatt forskning. Kapitlet avslutas med författarnas övriga reflektioner.

2 Metod

I detta kapitel redogörs för de metodiska val och tillvägagångssätt som använts i föreliggande studie. Inledningsvis beskrivs vald forskningsansats och studiens karaktäristika (Avsnitt 2.1). Därefter presenteras metoden för den praktiska tillämpning av VCM (Avsnitt 2.2) som utgör utgångspunkten för föreliggande studiens empiri och analys. Därpå beskrivs hur referensramen framarbetats (Avsnitt 2.3). I Avsnitt 2.4 följer en beskrivning av hur studiens resultat har insamlats (Avsnitt 2.4.1), sammanställts (Avsnitt 2.4.2) och analyserats (Avsnitt 2.4.3) utifrån studiens syfte. Slutligen diskuteras studiens trovärdighet (Avsnitt 2.5).

Nedan presenteras en schematisk figur över studiens övergripande arbetsgång:

Figur 4: Studiens arbetsgång

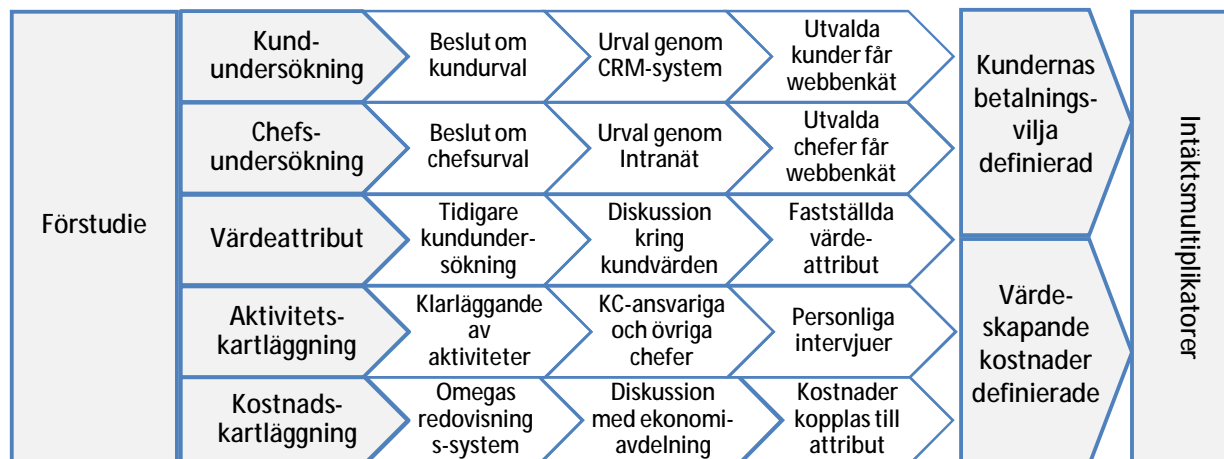


2.1 Forskningsansats och studiens karaktäristika

Utgångspunkten för föreliggande studie är en fallstudie av ett företag, i studien kallat Alpha. VCMs konstruktion medför att studien använder sig av såväl en kvantitativ som en kvalitativ ansats. Studiens kvantitativa inslag härleds huvudsakligen från undersökningar av Alphas kunders betalningsvilja samt Alphas chefsorganisationens syn på samma kunders betalningsvilja. De kvalitativa inslagen, i sin tur, utgörs framförallt av personliga intervjuer med Alphas chefsorganisation som genomfördes för att relatera företagets kostnadsstruktur till de kunddefinierade värdeattributen samt intervjuer med medarbetare från Alpha i syfte att kartlägga VCMs strategiska potential.

2.2 Metod för genomförande av VCM

Figur 5: VCM-analysens arbetsprocess





2.2.1 Förstudie

I uppsatsens initiala fas genomfördes en förstudie där författarna grundlade sin förståelse för Alphas verksamhet och organisation (se Appendix V för en schematisk beskrivning av Alphas organisationsstruktur) samtidigt som företagets representanter gavs en förståelse för VCM. Vidare syftade förstudien till att identifiera relevanta strategiska affärsområden och definiera de värdeattribut som sedermera låg till grund för VCM-analysen.

Som en del av förstudien genomfördes möten med Alphas marknadschef och en utav företagets business controllers. Under dessa möten klargjordes vilka nyckelpersoner som skulle behöva intervjuas för att VCM-analysen skulle kunna genomföras på ett tillfredsställande sätt. Då ett stort engagemang från Alphas sida krävdes för att säkerställa att all relevant data skulle finnas tillgänglig lades även en gemensam tidsplan upp tillsammans med företagets representanter.

I samband med upptakten av studien genomfördes dessutom en intervju med företagets VD för att kartlägga Alphas strategi. Då företagets strategi inte fanns dokumenterad var denna intervju nödvändig för att kunna skapa en konkret och heltäckande bild av Alphas strategi och affärsmodell.

Definition av värdeattribut

McNair *et al.* (2001) föreslår att värdeattribut bör fastställas av det undersökta företagets kunder. I föreliggande undersökning har de värdeattribut som valts ut baserats på svar från Alphas tidigare kundundersökningar, där kunderna själva fått formulera "*de viktigaste kraven [som ställs] på en leverantör som Alpha*"⁴. De mest omnämnda kraven omformulerades till värdeattribut medan övriga krav som kunde betraktas som avgörande kundvärden inkorporerades i dessa attributs definitioner. Värdeattributen och dess definitioner diskuterades och fastställdes därefter i samråd med beslutsfattare inom Alpha. De sju attribut som slutligen formulerades är definierade i Tabell 2.

Tabell 2: Definierade värdeattribut för fallföretaget Alpha

Värdeattribut	Definition
Leveranssäkerhet	<i>Leverans vid utsatt tid med rätt typ och antal produkter.</i>
Sortiment	<i>Ett komplett och uppdaterat sortiment.</i>
Produktkvalitet	<i>Produkter med hög prestanda, funktionalitet och hållbarhet.</i>
Tillgänglighet	<i>Hög svarsfrekvens via telefon, fax eller e-mail samt geografisk närhet till kundcenter.</i>
Kompetens och rådgivning	<i>Personal med god förståelse för kundbehov samt kunskap om tillgängligt sortiment.</i>
Tilläggsjänster	<i>Utbud av specifika tjänster såsom försäkringar, konceptlösningar, e-fakturering och möjlighet att fakturera enligt kundspecifika kontoplaner.</i>
Kort leveranstid	<i>Förmåga att få fram och leverera produkter med kort varsel.</i>

Val av kundsegment

Alpha har fem uttalade kundkategorier: Stora byggprojektkunder, industriföretag, offentlig verksamhet, mindre byggtreprenörer och privatkunder. I samråd med Alphas marknadschef valdes enbart kunder verksamma inom byggbranschen ut vilket utmynnade i att två kundsegment ligger till grund för studien: stora byggprojektkunder och mindre byggtreprenörer.⁵ Dessa två segment har

⁴ Dessa tidigare undersökningar hade år 2006 och 2007 gått ut till 2430 respektive 2012 av Alphas kunder och svarsfrekvensen uppgick till 41,5 respektive 45,8 procent.

⁵ Med stora byggprojektkunder avses kunder inom byggbranschen med ett bidrag till Alphas omsättning överstigande 250 000 kronor. Med byggtreprenörer avses övriga kunder inom byggbranschen.



under senare år stått för cirka 80 procent av Alphas omsättning. Vid kartläggningen av Alphas strategi framgick även att det är kring dessa två grupper som företagets strategi i huvudsak formulerats.

McNair *et al.* (2001) menar att en VCM-analys bör genomföras för ett specifikt strategiskt affärsområde (*strategic business unit*). Eftersom Alpha i sin strategiska formulering skiljer mellan byggprojekt företag och byggtreprenörer har därför dessa två kundsegment valts ut och separerats i föreliggande studie. Detta val resulterar i att två separata VCM-analyser genomförts i studien – en för respektive segment – och att de intäkter och kostnader som inte är hänförliga till dessa segment utelämnats.

2.2.2 Urval

Urval av respondenter - Enkätstudie

Genom Alphas CRM-system erhöles en lista med samtliga registrerade kunder som genom SNI-koder kunde identifieras som verksamma inom byggbranschen. Denna lista segmenterades sedan efter omsättning och i samråd med Alphas marknadschef kategoriserades de kunder vars årliga bidrag till Alphas omsättning översteg 250 000 SEK som byggprojektkunder och resterande som byggtreprenörer. Genom företagets CRM-system erhöles sedan e-mailadresser för de båda kategorierna, vilket sedermera utgjorde urvalet för den webbaserade kundundersökningen.⁶

I samråd med Alphas ledning fastställdes att kundcenteransvariga, företagets ledningsgrupp, distriktschefer samt produktchefer skulle inkluderas i undersökningen rörande hur beslutsfattare inom Alphas organisation uppfattar kundernas betalningsvilja. E-mailadresser för dessa respondenter (totalt 42 individer) erhöles via Alphas intranät.

Urval av respondenter - Aktivitetskartläggning och kostnadsfördelning

Alphas verksamhet är centrerad kring ett sextiotal kundcentra där all kontakt med kunderna sker. Övriga delar av företagets verksamhet har i huvudsak olika stödjande funktioner inom administration eller operativt arbete (se Appendix V). Eftersom lönekostnaden på kundcenternivå utgör en betydande andel av Alphas totala kostnader ansågs det vara nödvändigt att genomföra särskilda intervjuer för att kartlägga aktiviteter vid företagets kundcentra. Genom att kartlägga aktiviteterna kunde en stor del av Alphas lönekostnader fördelas över de olika värdeattributen.⁷

För att få en rättvisande bild av Alphas kundcenterverksamhet gjordes ett urval av företagets kundcentra. Ett kriterium för detta urval var att de kundcenter som valdes ut gemensamt skulle förmedla en representativ bild av Alphas kundcenterverksamhet i sin helhet, sett till aktivitets- och kostnadsstruktur. I samråd med Alphas marknadschef och ekonomiavdelning identifierades fyra kundcentra (se Tabell 3) som genom variationer i omsättning, kundbas och geografiskt läge ansågs fånga upp de mest väsentliga aspekterna av Alphas verksamhet.

För att korrekt kunna fördela den resterande kostnadsmassan över de kunddefinierade värdeattributen efterfrågades även personliga intervjuer med individer i en ledande befattning inom övriga delar av Alphas organisation. Genom marknadschefen etablerades en kontakt med samtliga personer inom företagets chefsorganisation, varefter totalt sex intervjuer bokades in utöver de fyra intervjuerna med kundcenteransvariga (se Tabell 3).

⁶ Ur CRM-systemet erhöles 3789 registrerade byggprojektkunder respektive 2710 registrerade byggtreprenörer. Av dessa hade 2456 (byggprojektkunder) respektive 290 (byggtreprenörer) en registrerad e-mailadress.

⁷ Aktivitets- och kostnadskartläggningen finns i sin helhet tillgänglig vid förfrågan.



Tabell 3: *Respondenter för aktivitetskartläggning och kostnadsfördelning*

Respondent	Befattning
KC 1	Kundcenterchef – Västra Götaland
KC 2	Kundcenterchef - Göteborg
KC 3	Kundcenterchef - Skåne
KC 4	Kundcenterchef - Småland
VD	Verkställande direktör
MC	Marknadschef
BC	Business Controller, ekonomiavdelningen
CC	Callcenterchef
IT	IT-chef
TI	Teknik- och inköpschef

2.2.3 Datainsamling för VCM

Primärdata

Primärdata för VCM-analysen har insamlats genom enkätstudier riktade till Alphas kunder och beslutsfattare samt genom personliga intervjuer för den interna aktivitets- och kostnadskartläggningen.

Enkätundersökning

VCMs metod medför att kvantitativa enkätundersökningar riktas mot såväl företagets kunder som till beslutsfattare inom organisationen. Tre separata undersökningar skickades därför ut; en för respektive kundsegment och en till Alphas chefsorganisation. För att möjliggöra en så bred geografisk spridning som möjligt, med förhoppningen att maximera antalet respondenter, valdes en webbaserad lösning. Individerna i urvalet tillsändes ett e-mail med en kort introduktion till undersökningen samt en länk till enkäten. Samtliga tre undersökningar hölls öppna för svar under tio dagars tid och utöver introduktionsbrevet skickades även två påminnelser ut med jämna intervall till de som ännu inte svarat på enkäten.

De båda kundundersökningarna (se Appendix I) bestod av två delar. I den första delen ombads kunderna fördela 100 poäng över de sju värdeattributen för att återspegla deras betalningsvilja. I den sista delen fick kunderna delge sin åsikt om hur nöjda de var med Alphas prestation inom respektive värdeattribut efter en sjugradig skala. Ett "ingen åsikt"-alternativ inkluderades för att säkerställa att de respondenter som saknade en tydlig uppfattning om ett specifikt värdeattribut kunde undvika att svara.

Undersökningen som riktades mot Alphas beslutsfattare (se Appendix II) motsvarade enbart den första delen av kundundersökningen. Frågan formulerades även i detta fall utifrån ett kundperspektiv, där respondenterna ombads svara på i vilken mån de tror att *kunden* betalar för respektive värdeattribut.

Svarsfrekvenserna för chefsorganisationen var 67 procent (totalt 42 svarande) och för de båda kundundersökningarna 16 procent (byggprojektkunder; totalt 382 svarande) respektive 11 procent (byggentreprenörer; totalt 31 svarande). Den relativt låga svarsfrekvensen för de båda kundundersökningarna avspeglar till del den komplicerade enkätutformning som VCM föreskriver. Dock har flertalet studier visat att undersökningar med mycket låga svarsfrekvenser (ner till 5 procent) endast i mycket begränsad utsträckning visar på en lägre precision än undersökningar med högre svarsfrekvenser (runt 60 procent) (se t.ex. Holbrook *et al.*, 2007; Keeter *et al.*, 2006).



Efter att all data samlats in vidtog statistiska analyser och uppställningar av resultatet i form av tabeller och figurer (se Kapitel 4 samt Appendix VI för sammanställningar av undersökningen).

Personliga intervjuer

För att kunna kartlägga Alphas aktiviteter var personliga intervjuer med beslutsfattare inom flertalet organisatoriska enheter nödvändiga. Utöver aktivitetskartläggningen syftade intervjuerna till att kategorisera resursförbrukningen som värdeskapande, stödjande eller spill. En vecka före varje intervjutillfälle sändes ett introduktionsbrev till respektive respondent med en beskrivning av studien, värdeattributens definitioner samt en förklaring av begreppen för kostnadskategoriseringen (värdeskapande, stödjande eller spill).

De personliga intervjuernas längd varierade mellan en och fem timmar beroende på vilket ansvarsområde respondenten hade. Intervjuerna med kundcenteransvariga var överlag längre (mellan tre och fem timmar) eftersom de kundrelaterade aktiviteterna i huvudsak utförs på kundcenternivå vilket kräver en mer djupgående diskussion. Intervjuerna spelades in med diktafon efter respondentens medgivande och varje intervju dokumenterades kontinuerligt under diskussionens gång genom särskilt utformade intervjuprotokoll.

Intervjuerna var att betrakta som semistrukturerade. Strukturen för intervjuerna, uppbyggd kring de sju värdeattributen, utgick från en förutbestämd intervjuguide (se Appendix III). I diskussionerna för varje värdeattribut hade intervjuerna dock en ostrukturerad dimension där respondenten gavs utrymme att elaborera på specifika aktiviteter och kostnadsposter samt hur de var att betrakta som tillhörande en särskilt kostnadskategori.

Sekundärdata

Sekundärdata i form av intäkter och kostnader samlades in från Alphas redovisningssystem för att kunna etablera ett underlag för VCM-analysens resultat. Genom de data som erhöles från systemet har Alphas övergripande kostnadsstruktur konstruerats och fördelats till respektive värdeattribut. Dessa data erhöles dels genom att författarna själva tagit del av redovisningssystemet och dels genom assistans av en business controller från Alpha.

De kostnader och intäkter som presenteras i VCM-analysen härrör från 2007 års redovisning. De mest aktuella siffrorna vid föreliggande studies slutförande (december 2008/januari 2009) ansågs vara allt för påverkade av den finansiella turbulensen under hösten 2008. Fördelningen av kostnadsposterna över respektive värdeattribut har skett i samråd med representanter från företagets ledningsgrupp och ekonomiavdelning.

2.2.4 Antaganden vid kostnadskartläggning

Att relatera aktiviteter och kostnader till ett specifikt värdeattribut är en mycket komplex och tidskrävande process som ställer höga krav på förståelse för den undersökta verksamheten. Detsamma gäller arbetet med att klassificera kostnader som värdeskapande, stödjande respektive spill. Författarna till föreliggande studie har av dessa anledningar utgått ifrån respondenternas syn på vad som är värdeskapande, stödjande respektive spill. Detta kräver i sin tur en hög förståelse från respondenternas sida avseende värdeattributens och kostnadskategoriernas definitioner. Under intervjuerna har författarna därför kontinuerligt testat respondenternas resonemang mot definitionerna för att säkerställa att inga missförstånd uppkommit.

Samtliga antaganden – avseende exempelvis kostnadsklassificeringar, kostnadsfördelningar över värdeattribut och kostnadsfördelningar över kundgrupper – har dokumenterats och diskuterats tillsammans med Alphas marknadschef och business controller.⁸

⁸ Dokumentationen finns tillgänglig vid förfrågan.

2.3 Studiens referensram

För att kunna upprätta en teoretisk referensram har ett underlag från akademisk litteratur och artiklar rörande företagsstrategi samlats in och bearbetats. Referensramen har sedermera utgjort en grund för strukturen med vilken föreliggande studies empiri samlats in och analyserats (se Figur 7). Sökningen efter akademisk litteratur och avhandlingar har huvudsakligen genomförts genom internetbaserade bibliotekskataloger såsom GUNDA och Libris. Artiklar har erhållits från internetbaserade sökmotorer; primärt genom *Business Source Premier*, *Blackwell Synergy*, *Emerald Insight*, *Elsevier*, *Science Direct* och *Google Scholar*.

2.4 Metod för empiriinsamling och analys

Utifrån studiens referensram har de strategiska insikter som VCM genererat i fallföretaget Alpha kartlagts genom *personliga intervjuer* med företagets medarbetare. Då det enligt författarna ansågs relevant att identifiera VCMs unika strategiska bidrag i relation till existerande strategiska koncept och verktyg genomfördes dessutom en *litteraturstudie* i syfte att utreda även denna aspekt.

2.4.1 Personliga intervjuer för empiriinsamling

För att kartlägga de strategiska insikter som Alphas medarbetare anser att VCM kan generera genomfördes intervjuer med utvalda respondenter från företaget. Kriterierna för valet av respondenter var att de skulle ha (1) en förståelse för VCMs konstruktion och arbetsprocess, och (2) en insikt i Alphas strategiska arbete. Dessa kriterier uppfylldes till fullo av två personer inom Alpha: företagets marknadschef och en business controller. Båda dessa respondenter var delaktiga genom hela VCM-processen – från förstudien fram till slutförandet – och bedöms dessutom vara väl insatta i det egna företagets strategiska arbete.

Tre dagar innan intervjuerna skulle genomföras skickades en presentation med det sammanställda VCM-resultatet till respondenterna. I presentationen introducerades även den referensram med vilken resultatsammanställningen och analysen strukturerats.

Intervjuernas längd varade cirka 60 minuter och spelades in med diktafon efter respondentens medgivande. Innehållet i intervjun utgick ifrån den presentation som respondenterna tilldelats tre dagar i förväg och strukturen följde en förutbestämd intervjuguide (se Appendix IV). Under intervjuernas gång lades stor vikt vid att koncentrera diskussionerna kring strategiprocessens faser (se Figur 7), men respondenten tilläts även att fritt resonera kring de faktiska och potentiella strategiska insikter som VCM kan generera.

2.4.2 Empirisammanställning

Intervjuerna transkriberades ordagrant efter varje intervjutillfälle för att underlätta tolkning och analys av respondenternas svar. Med utgångspunkt från de nedskrivna intervjuerna analyserades respondenternas utlåtanden och strategiska insikter för respektive fas i strategiprocessen kartlades enligt referensramens struktur. Empirisammanställningen stämdes slutligen av med respondenterna från Alpha för att minimera eventuella missuppfattningar.

2.4.3 Litteraturstudie för utredning av VCMs unika strategiska bidrag

För att identifiera VCMs unika bidrag till litteraturen inom affärsstrategi har läroböcker och vetenskapliga artiklar på området insamlats i syfte att undersöka redan befintliga metoder och modeller. Genom en systematisk genomgång av litteraturen, där VCMs olika arbetssteg använts som utgångspunkt för utredningen, har VCM jämförts med sådana verktyg som i någon mening tangerar modellens innehåll. På detta sätt har VCMs unika bidrag kunnat beläggas.



2.5 Studiens trovärdighet

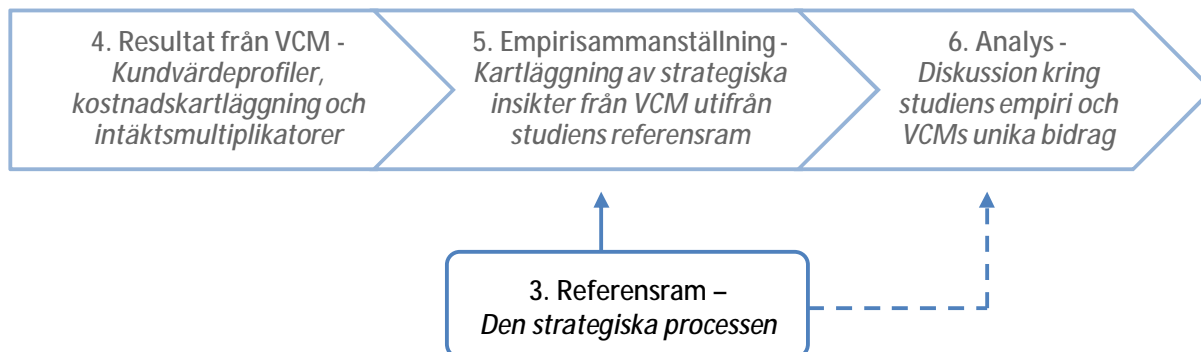
I en VCM-studie är värdeattributens definitioner av central betydelse för analysens validitet. Viktigt är att värdeattributen fastställs utifrån det undersökta företags *kunders* syn på värdeskapande. För att i möjligaste mån undvika systematiska fel, i form av bristande begreppsvaliditet (Lekvall och Wahlbin, 2001), fastställdes värdeattributen genom Alphas kundundersökningar från 2006 och 2007. De beskrivande definitionerna av attributen fastställdes sedan i samråd med Alphas marknadschef för att avstämma studiens direkt upplevda validitet (*ibid.*).

Det introduktionsmaterial som skickades till respondenterna inför de personliga intervjuerna syftade till att förbättra giltigheten i respondenternas svar. Respondenterna hade god tid på sig att sätta sig in i respektive intervjus undersökningsområde och de gavs även en möjlighet att kontakta författarna vid eventuella oklarheter. Vidare medverkade minst två författare vid varje intervjutillfälle för att genom kompletterande infallsvinklar bidra till att en så komplett bild som möjligt målades upp. För att säkerställa att de områden som berördes under de personliga intervjuerna var relevanta var samtliga författare väl inlästa på VCMs konstruktion och studiens referensram vid respektive intervjutillfälle.

Under de personliga intervjuerna, både för VCM-analysen och empiriinsamlingen, användes i huvudsak öppna frågor vilket i viss mån kan ha begränsat möjligheten att rekonstruera studien och därmed också inverkat negativt på studiens reliabilitet (Lekvall och Wahlbin, 2001). Användandet av öppna frågor hade dock det medvetna syftet att minimera potentiella intervjuareffekter, genom exempelvis ledande frågor och dubbelfrågor. Vidare gynnas undersökningens reliabilitet genom en fastställd struktur för intervjuerna i form av på förhand utformade intervjuguider (se Appendix III och IV).

Eftersom en VCM-analys berör prestigeladdade begrepp såsom *värdeskapande* och *spill* medför de personliga intervjuerna en betydande risk för så kallad *prestigebias*, det vill säga en inneboende, prestigebunden press på en respondent att besvara känsliga frågor enligt vissa vedertagna normer och förväntningar (Dahmström, 2005). Vid aktivitetskartläggningar och kostnadsklassificeringar inom en respondents ansvarsområde kan prestigebias leda till att respondenten förskönar sina svar och exempelvis överskattar andelen värdeskapande aktiviteter och kostnader. Författarna har i möjligaste mån försökt minimera denna snedvridning genom att kontinuerligt testa respondentens resonemang mot på förhand fastställda definitioner av värdeskapande, stödjande och spillkostnader. Genom att ge praktiska kostnadsexempel om vad de olika kostnadskategorierna kan innefatta samt förtydliga att spillkostnader och dylikt inte kommer att härledas till den enskilda personen har författarna dessutom upplevt att respondentens vilja att uttrycka sig fritt ökat påtagligt.

3 Referensram



I detta kapitel beskrivs de aspekter på företagsstrategi som ligger till grund för studiens analys av VCM som ett strategiskt verktyg. Teorin som redogörs för nedan utgör den referensram av samlade strategibegrepp och strategiska synsätt som kommer belysa de insikter som VCM ger upphov till. På detta vis ämnas modellens strategiska bidrag kartläggas på ett systematiskt sätt. Efter en kort introduktion till strategibegreppet och strategi på olika organisatoriska nivåer (Avsnitt 3.1–3.2) kommer synen på strategiarbetet som process utredas (Avsnitt 3.3). Därefter beskrivs strategi-processens olika faser i detalj (Avsnitt 3.3.1–3.3.4). Slutligen summeras referensramen i den form som kommer ligga till grund för insamling och analys av studiens empiri (Avsnitt 3.4; Figur 7).

3.1 Allmänt om företagsstrategi

Inom den företagsekonomiska litteraturen används begreppet strategi främst i betydelsen *”konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål”* eller i strikt mening, *hur målen skall uppnås* (Bengtsson och Skärvad, 2001). Strategi kan också ses som *”anpassningen av en organisations aktiviteter till dess omgivning”* (Johnson och Scholes, 1999) i strävan efter strategisk avpassning, eller *strategic fit* (Waterman, 1982). Strategibegreppet har i allt högre grad kommit att förknippas med att uppnå differentiering och *”bli unik”*, att effektivisera resursfördelning samt att förbättra företagets position gentemot sina kunder eller konkurrenter genom andra konkurrensfördelar (Bengtsson och Skärvad, 2001).

Vanligtvis diskuteras ett företags strategi utifrån ledningsstyrda och medvetet utformade planer, ett synsätt som av Mintzberg och Waters (1985) kategoriseras som avsiktlig strategi (*deliberate strategy*). Detta synsätt förenklar och förtydligar diskussionen om strategi då den möjliggör en mer systematisk beskrivning av strategi-processen (Johnson och Scholes, 1999). Det är också ur detta perspektiv som strategi i första hand diskuteras i föreliggande studie. Synsättet medför att aspekter av den strategi som de facto följs i praktiken, den realiserade strategin (Mintzberg och Waters, 1985), möjligen utelämnas.

3.2 Koncern- och affärsstrategi

Då företag och koncerner ofta är inbegripna i flera typer av affärer samtidigt kan strategier förekomma på olika nivåer inom organisationen. Koncernen, dess affärsområden, divisioner, affärsenheter och funktioner kan alla ha specifika mål och formulerade metoder för hur målen ska uppnås. Det är därför av vikt att i varje enskilt fall definiera för vilken verksamhetsdel eller verksamhetsnivå som olika strategier gäller, för att undvika missförstånd. I litteraturen skiljer man ofta på koncernstrategi (*corporate strategy*) och affärsenhetsstrategi eller bara affärsstrategi (*business unit strategy*). Affärsenheter, eller *strategic business units*, är direkt involverade i



framställandet av produkter eller tjänster medan koncernens centrum vanligen inte är det (Bowman och Ambrosini, 2007). Koncernens roll är istället att övervaka, stödja och förstärka affärsenheternas olika verksamheter.

Koncernstrategin rör därför hela omfattningen av affärsverksamheten och det övergripande syftet med att möta förväntningar från ägare och andra intressenter genom värdeskapande i olika delar av verksamheten (Johnson och Scholes, 1999). Bengtsson och Skärvad (2001) menar att koncernstrategi främst inbegriper vilken affärsinriktning koncernen som helhet ska ha, hur företagets resurser ska fördelas till de olika affärsenheterna samt hur synergieffekter ska uppnås mellan enskilda affärer inom koncernen. Enligt Aaker (2008) är förmågan att låta nya affärsområden träda fram medan andra dras tillbaka en nyckelfaktor för att lyckas som koncern på dagens dynamiska marknader.

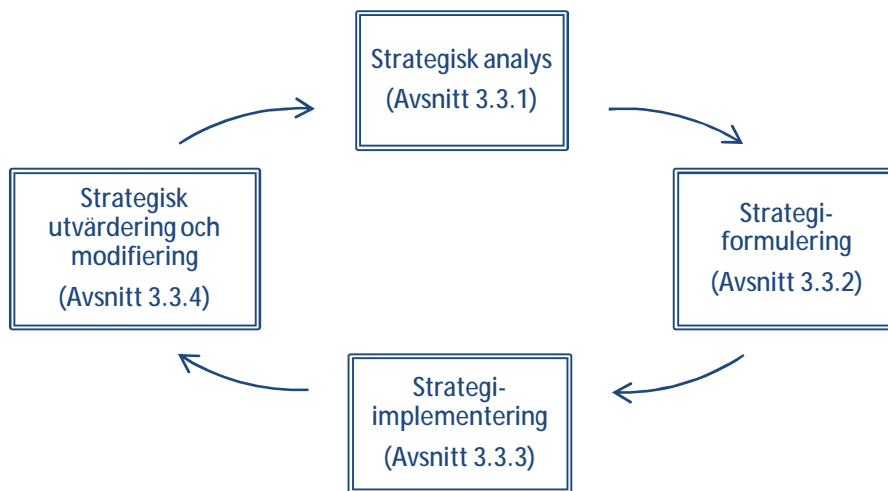
Affärsstrategi, å andra sidan, rör hur en affärsenhet ska konkurrera på ett framgångsrikt sätt på en viss marknad (Johnson och Scholes, 1999). En affärsenhet beskrivs av Aaker (2008) som "en organisatorisk enhet som har, eller borde ha, en definierad strategi och en överordnat ansvarig person med försäljnings- och resultatansvar". Aaker menar vidare att en affärsstrategi definieras i fyra olika dimensioner: investeringsstrategin för det givna produktmarknadsområdet; värdeerbjudandet till kunderna; företagets tillgångar och kompetens samt affärsenhetens funktionsstrategier och planer. Den första dimensionen beskriver i stort *var* man ska försöka konkurrera genom val av marknad, produktområden och tankar om vilka konkurrenter som ska angripas, men också vilka som områden som ska undvikas. De tre övriga dimensionerna specificerar *hur* det är tänkt att man ska konkurrera för att vinna.

3.3 Strategiprocessen

För att belysa hur strategier skapas och realiserar förklaras ofta detta förlopp som en process. Strategiprocessen delas vanligtvis in i tre faser (Bengtsson och Skärvad, 2001), *analysfasen*, *strategiformuleringsfasen* och *genomförandefasen*. Johnson och Scholes (1999) instämmer i denna indelning och beskriver strategisk analys, strategiska val och strategisk implementering som de sätt genom vilka företaget inledningsvis skapar sig förståelse för organisationens strategiska position (*strategic analysis*) för att därefter utvärdera strategiska alternativ och fatta strategiska beslut (*strategic choice*) varefter slutligen planer utformas och beslut tas om hur strategin ska effektueras samt vilka förändringar som är nödvändiga (*strategic implementation*). Denna syn på den strategiska processen bör dock i första hand ses som ett angreppssätt för att förstå och tänka igenom vilka beståndsdelar som bygger strategier och behöver inte nödvändigtvis betyda att en metodisk sekventiell process alltid äger rum när strategiska beslut fattas (*ibid.*).

Organisationer har av tradition betraktats som hierarkier och byråkratier som instiftats för att upprätthålla ordning och kontroll (Johnson och Scholes, 1999). Denna syn har dock visat sig föga lämpad för de dynamiska förhållanden som råder i dagens situation där globala krafter har ständig påverkan på företagandet. Organisationer bör istället ses som adaptiva, föränderliga och lärande organisationer som har möjligheten att dra fördel av kunskaper, erfarenheter och färdigheter hos de individer som ingår i den (Hamel, 2001:2). Det finns därför stora fördelar i att inom företag främja en kultur där ömsesidigt ifrågasättande och utmanande av rådande paradigm ses som ett naturligt inslag. Med liknande synsätt gör den teleologiska processteorin antagandet att strategiska processer verkar genom ett definierat syfte eller mål som kan modifieras genom kontinuerlig utvärdering och anpassning till nya lärdomar och externa förändringar. Strategin uttrycker en väg eller vägledande fyr som guidar, inte styr, ett företags handlingsmönster (Bowman och Collier, 2006). Prahalad och Hamel (2005) benämner detta *strategic intent*. Det teleologiska synsättet lägger utvärdering och modifikation av strategi till ovan nämnda faser. Med utgångspunkt från detta perspektiv kan strategi ses som en cyklisk process (Figur 6).

Figur 6: *Strategiprocessen*



I efterföljande avsnitt kommer strategiska insikter inom respektive fas i Figur 6 kartläggas i syfte att skapa en referens och struktur för uppsatsens empiri och analys.

3.3.1 Strategisk analys

Med hjälp av strategisk analys ämnar ett företag skapa förståelse för relationen mellan företagets val av strategi och de interna och externa faktorer som påverkar företaget (Johnson och Scholes, 1999). Extern och intern analys genomförs separat och kombineras sedan för att skapa ett underlag för formulering av strategier som är anpassade efter centrala påverkande faktorer (Aaker, 2008; Johnson och Scholes, 1999). Aaker (2008) beskriver fyra huvudsakliga element inom *extern strategisk analys*, som i många fall kan komma att tangera varandra: *kundanalys*, *konkurrensanalys*, *marknadsanalys* och *analys av marknadens omgivande miljö*.

Johnson och Scholes (1999) menar att en viktig grundsten i utformningen av en konkurrensstrategi är förståelsen för hur *kunden* värderar olika dimensioner av de val företaget gör. Arbetet med att uppnå en sådan förståelse kan ses som en analysprocess där det första steget är att identifiera relevanta kundsegment där specifika grupper av kunder – och därmed även konkurrenter – kan urskiljas. Därefter bör företaget, genom någon form av marknadsundersökning, bilda sig en uppfattning om vilka produkt- eller servicekvaliteter som är av betydelse för kunderna inom ett givet segment och hur de olika kvaliteterna värderas i relation till varandra. Om det är möjligt bör också konkurrenternas förmåga att leverera de definierade värdena uppskattas för att kunna avgöra deras relativa styrka i förhållande till den egna organisationen. Genom detta arbete kan viktiga frågor rörande basen för företagets konkurrensstrategi analyseras och möjliga åtgärder identifieras för att exempelvis allokera resurser till verksamheter som kunderna värderar högt, påbörja ansatser för att förändra kundernas uppfattning om vad som bör värderas högst eller rikta fokus mot de marknadssegment som verkar tilltalas mest av företagets nuvarande förmågor och utbud (*ibid.*).

Även att skapa en bild av företagets *konkurrenter* är centralt för att etablera en konkurrenskraftig strategi. Enligt Aaker (2008) börjar en konkurrensanalys med att identifiera nuvarande och potentiella konkurrenter. Detta kan enligt Aaker genomföras på huvudsakligen två sätt. Det första är genom att undersöka de val som kunder måste göra mellan likartade, konkurrerande produkter. Undersökningen kan exempelvis resultera i insikter om nya, indirekta konkurrenter som erbjuder substitut till organisationens varor. Ett annat sätt är att kartlägga konkurrenter på basis av deras



konkurrensstrategier genom att placera konkurrenter i strategiska grupper. En strategisk grupp karakteriseras av organisationer med liknande storlek, likartade tillgångar och kompetenser eller jämförbara kvalitets- och prispositionering (*ibid.*). En konkurrensanalys innefattar vidare en strävan att förstå konkurrenterna för att därmed kunna förutse deras framtida strategiska drag. Detta kan genomföras genom att exempelvis undersöka konkurrenternas företagskultur, kostnadsstruktur, positionering, storlek, tillväxt och lönsamhet.

Enligt Aaker (2008) bygger marknadsanalysen vidare på kund- och konkurrentanalysen för att kunna stödja strategiska bedömningar av dynamiken inom en *marknad*. En marknadsanalys inkluderar dimensioner såsom undersökningar av marknadens och marknadssegments faktiska och potentiella storlek, kritiska framgångsfaktorer, tillväxt, lönsamhet, trender samt identifiering av framväxande marknadssegment (*ibid.*). För att kunna undersöka dessa dimensioner krävs att marknadssegment kartläggs och analyseras genom att undersöka likheter och skillnader mellan olika kundgrupper. Viktiga faktorer i en segmenteringsanalys är kundernas behov och preferenser för olika produktattribut, kundernas utmärkande karaktärsdrag (inkomst, ålder, livsstil etc.) och köp beteende (Johnson och Scholes, 1999).

För att kunna skapa idéer för framtida konkurrensstrategier och förutse annalkande hot är det viktigt att även ta hänsyn till *miljön som omger den marknad företaget konkurrerar inom*. Denna analys har inga självklara gränser, men inkluderar ofta aspekter såsom trender inom teknologi, demografi, konsumtionsmönster, makroekonomisk utveckling samt förväntade politiska och juridiska förändringar (Aaker, 2008; Johnson och Scholes, 1999).

Den *interna strategiska analysen* fokuserar på att identifiera och analysera den egna organisationens resurser och kompetenser. Genom att balansera och fördela de tillgängliga resurserna och kompetenserna över olika interna aktiviteter kan organisationen anpassas för att prestera på den nivå som krävs för att framgångsrikt kunna använda sig av tilltänkt strategi (Johnson och Scholes, 1999). Organisationens resurser och kompetenser kan bidra till både *inre och yttre effektivitet*.

En viktig del i arbetet med att skapa prisvärda produkter är att uppnå ett effektivt utnyttjande av de resurser som förbrukas i de interna aktiviteter och processer som bygger upp verksamheten. Detta benämns ofta en organisations *inre effektivitet*. Kostnadseffektivitet är ett mått på den mängd resurser som behövs för att skapa en viss nivå av kundvärde och bestäms av olika faktorer som vanligen samlas under begreppet kostnadsdrivare, eller *cost drivers* (Johnson och Scholes, 1999). En kostnadsdrivare kan definieras som en faktor som orsakar en förändring av totala kostnader för ett kostnadsobjekt (Horngren och Foster, 1991). Några exempel på allmänna kostnadsdrivare är stordrift, erfarenhet, inköp, processutformning och produktdesign som alla i någon grad påverkar kostnadsnivån för olika aktiviteter som skapar slutprodukten. Då verifiering av organisatorisk kostnadseffektivitet kan ge viktiga insikter om konkurrensmässiga för- och nackdelar är förståelsen för vad som ligger bakom olika kostnader av stor betydelse för den strategiska analysen (Johnson och Scholes, 1999).

Ett företags förmåga att leverera produkter och tjänster som motsvarar kundernas krav och förväntningar kan betecknas som dess *yttre effektivitet*. Till skillnad från kostnadsanalys finns det inom analysen av yttre effektivitet en mångfald av olika källor till värdeskapande. Nyckelfrågan är att avgöra vilka karakteristika som är viktigast för kunden och hur dessa ställs i relation till de resurser och förmågor som krävs för att frambringa dem (Johnson och Scholes, 1999). Relaterade frågor berör huruvida kostnaden för att erbjuda specifika attribut uppvägs av högre intäktsnivåer till följd av ökad kundnytta eller hur enkelt det är för konkurrenter att imitera de förmågor som utvecklat.



Tabell 4: *Strategisk analys*

Strategisk analys	
Extern analys	Kunder
	Konkurrenter
	Marknad
	Omgivande miljö
Intern analys	Inre effektivitet
	Yttre effektivitet

3.3.2 Strategiformulering

Strategiformulering berör en organisations val och utformning av strategi. Som ovan diskuterats handlar formuleringen av affärsstrategi huvudsakligen om att skapa konkurrensstrategier inom en given marknad, medan koncernstrategin kan stödja och stärka affärsstrategin genom att optimera koordineringen och resursflödet mellan affärsenheter (Johnson och Scholes, 1999). Bengtsson och Skärvad (2001) sammanfattar Aakers beskrivning av affärsstrategiformulering enligt följande:

- 1) Fastställa långsiktiga strategiska *mål*.
- 2) Bestämma de *produktmarknadsområden* inom vilka företaget ska försöka konkurrera. Det gäller att välja produkter, marknader samt grad av vertikal integration.
- 3) Bestämma vilka *konkurrensfördelar* företaget ska försöka utveckla och utnyttja för att bli långsiktigt framgångsrikt samt fastställa vilken kompetens och vilka resurser som behövs för att skapa och upprätthålla konkurrensfördelarna.
- 4) Bryta ner affärsstrategin för företagets olika funktioner och fastställa de *funktionsstrategier* som är nödvändiga för att uppnå konkurrensfördelar inom valda produktmarknadsområden.
- 5) Fastställa *satsningsnivå*. Ska organisationen investera för att växa? Ska man nöja sig med att upprätthålla nuvarande marknadsposition? Ska man "mjölka", det vill säga satsa på kortsiktig lönsamhet och positivt kassaflöde genom att dra ner på investeringsnivån, eller ska verksamheten till och med avvecklas?

Det som bör leda den strategiska målformuleringen är enligt Hamel och Prahalad (2005) en strategisk intention, eller *strategic intent*, som fångar essensen i vad som är "*att vinna*" för organisationen. En sådan formulerad intention är stabil över tid och utgör ett mål som har större chans att skapa personliga ansträngningar och engagemang och hos företagets medarbetare än vad ökat ägarvärde har. Dessutom ger en sådan formulering gott om rum för innovativa lösningar och nytänkande (*ibid.*).

Valet av vilka produktmarknadsområden ett företag skall konkurrera inom är nära kopplat till beslutet om vilka aktiviteter i värdekedjan som ska utföras inom den egna organisationen och vilka aktiviteter som istället ska förläggas hos externa parter. Detta klassiska "*make or buy*"-beslut har hamnat allt mer i fokus i takt med att det resursbaserade synsättet (*the resource-based view*) har fått en mer framträdande roll i såväl företag som inom den akademiska litteraturen (Grant, 2008). Denna strategiska skola hävdar att konkurrensfördelar i huvudsak baseras på en *sammansättning av de interna resurser och kompetenser* som ett företag har till sitt förfogande. Enligt Prahalad och Hamel (1990) bör strategiformulering utgå ifrån organisationens kärnkompetens – uppbyggd av dess sammansättning av resurser och kompetenser – och företaget skall aktivt arbeta med att allokera resurser så att kärnkompetensen upprätthålls och ständigt förädlas. De aktiviteter som inte berörs av verksamhetens kärnkompetens kan därmed med fördel hanteras av underleverantörer eller partners.

Kaplan och Norton (2001) menar att kärnan i varje affärsstrategi är erbjudandet av kundvärde till de grupper av potentiella köpare som företaget vill tjäna. Detta erbjudande bör beskriva den unika



blandning av produkt, prisnivå, servicegrad, kundrelation och image som företaget vill förmedla. Erbjudandet ligger till grund för företagets *positionering*. Här definieras till stor del hur differentieringen mot konkurrenter ska gå till och hur de interna kompetenserna och resurserna bäst kan aktiveras för att främja resultatet av relationen till kunderna (*ibid.*).

Utöver de grunder för strategiska val som affärsstrategi utgör är även riktningen, eller *satsningsnivån*, en central ingrediens i en organisations strategiformulering. Beslut och formuleringar inom detta område rör t.ex. huruvida organisationen ska satsa på att skydda eller stärka sin marknadsposition, om nya marknader ska penetreras eller om organisationen ska investera i nya produkter (Johnson och Scholes, 1999).

Tabell 5: Strategiformulering

Strategiformulering
Strategisk målsättning
Val av marknad
Beslut om outsourcing
Positionering
Sammansättning av kompetenser och resurser
Satsningsnivå

3.3.3 Strategiimplementering

Det är först genom själva implementeringen av en klarlagd strategi som strategiproessen kan börja skapa värde för en organisation. Strategiimplementering innefattar enligt Johnson och Scholes (1999) fyra huvudsakliga element: (1) resursallokering, (2) kontroll och styrning, (3) anpassning av organisationsstruktur och (4) hantering av strategisk förändring.

För att kunna skapa och behålla nödvändiga kompetenser för en konkurrensstrategi krävs en effektiv *resursallokering*. För denna allokering krävs såväl identifierade resurskrav för en given strategi som en förståelse för hur resurserna ska samverka för att skapa de eftersökta kompetenserna. Kompetenser skapas genom att allokera en sammansättning resurser till en aktivitet, samt genom de processer som länkar samman aktiviteterna (Johnson och Scholes, 1999). Genom att variera resursallokeringen kan organisationen anpassas efter nya möjligheter eller hot genom att stärka existerande kompetenser eller utveckla nya. Fokus läggs på de kritiska framgångsfaktorer som i den strategiska analysen identifierats för organisationens konkurrensmarknad (Aaker, 2008).

En framgångsrik strategiimplementering säkerställs inte enbart av effektiv resursallokering. Företaget måste också *kontrollera och styra* beteenden och användandet av resurser. Det finns i huvudsak tre övergripande typer av kontroller eller styrmekanismer: *resultatstyrning*, *handlingsstyrning* och *social styrning* (Merchant och Van der Stede, 2007; Johnson och Scholes, 1999). Resultatstyrning påverkar beteenden eftersom de gör medarbetare uppmärksamma på de konsekvenser som deras handlingar medför. Resultatstyrning är ofta kopplad till någon form av belöningsystem. Handlingsstyrning är i jämförelse en mer direkt form av styrning och innefattar exempelvis direkt övervakning och standardisering av arbetsprocesser genom rollbeskrivningar. Jämfört med resultatstyrning innebär handlingsstyrning större fokus på själva utförandet snarare än det slutliga resultatet (Merchant och Van der Stede, 2007). Den sociala styrningen är en mer indirekt form av styrning som fokuserar på att påverka normbildningen inom en organisation, exempelvis genom anpassade rekryteringsprocesser, uppförandekoder och utbildningar (Merchant och Van der Stede, 2007; Johnson och Scholes, 1999).

Strategiimplementering berör även utformandet av *organisationsstruktur*. Ett företags medarbetare är ofta dess viktigaste resurs varför sättet på vilket de anställda är organiserade många gånger blir avgörande för en strategis effektivitet (Johnson och Scholes, 1999). Genom organisationens



ansvarsstruktur bestäms, på ett övergripande plan, balansen mellan marknadsrespons och specialisering. Olika marknader bygger på unika framgångsfaktorer och ställer därför olika krav på graden av marknadsrespons och specialisering. Strategiimplementering är av denna anledning nära knutet till valet av organisationsstruktur (Simons, 2000).

Ett vanligt problem med implementeringen av *nya strategier* är att det sällan råder enighet inom företagsledningarna om hur formuleringen och kommunikationen av nya strategier ska gå till. Kaplan och Norton (2000) menar att dessa problem ofta uppstår i svårigheterna med att beskriva strategierna på ett begripligt sätt, såväl inom företagsledningen som till organisationen som helhet. Macpherson och Jones (2008) beskriver hur introduktion av nya organisatoriska "*objekt och artefakter*" i företag – såsom modeller, styrverktyg eller normer – kan fungera som viktiga drivkrafter i frambringandet av ändrade strategier. Dessa objekt får störst genomslag när de förändrar tidigare kunskaper eller skapar nya, samt när de kopplar samman en stor andel aktiviteter från flera funktioner i organisationen på ett nytt sätt. Processen genom vilken objekten tas upp och diskuteras är dock ofta konfliktfylld och involverar användandet av maktmedel varför det många gånger är processen, och inte objekten i sig själva, som ofta skapar nya kunskaper och insikter (*ibid.*, 2008).

Tabell 6: Strategiimplementering

Strategiimplementering
Resursallokering
Organisationsstruktur
Kontroll av implementerad strategi
Hantering av strategisk förändring

3.3.4 Strategisk utvärdering och modifiering

Företag kommer stundom till insikt om att de antaganden och analyser som ligger till grund för befintliga strategier har blivit inaktuella – antingen till följd av gradvisa förändringar i den interna eller externa miljön, eller på grund av mer plötsliga händelseförlopp. Vid sådana tillfällen bör företagsledningen utförligt granska den befintliga strategin och förändra den (Kaplan och Norton, 2008). Strategisk förändring sker många gånger genom inkrementella uppdateringar och justeringar av en etablerad strategi, men på senare år tvingas företag allt oftare in i mer radikala omställningar (Johnson och Scholes, 1999). Vid inkrementella förändringar är målet att *rätta till* strategin, snarare än att fundamentalt *förändra* den. Enligt många förmenande är det mest fördelaktigt för organisationer att förändras inkrementellt, då man i högre grad kan förlita sig på redan befintlig kunskap, etablerade rutiner och övertygelser. Men situationen kan också kräva att företag utvecklas genom mer omskapande förändringar (*transformational change*) när mindre strategiska justeringar anses otillräckliga eller när exceptionellt förändrade omständigheter kräver större anpassning av affärsverksamheten. Vid sådana, mer radikala förändringar, kan existerande tanke-system och organisatoriska rutiner inte längre bevaras (*ibid.*).

Kaplan och Norton (2008) menar att företag bör hålla tre typer av möten för att säkerställa att nödvändiga justeringar och förändringar av strategin sker i takt med de oundvikliga förändringar som uppkommer. Den första och mest frekventa typen av möten rör operationella genomgångar (*operational reviews*) där personal inom olika funktioner och avdelningar träffas för att identifiera och lösa operationella frågor såsom sjunkande försäljning, leverantörsproblem, arbetsuppehåll eller sena kundleveranser. Målet är att svara upp mot tillfälliga problem och främja kontinuerliga förbättringar i den operativa verksamheten. Den andra typen är strategiska avsyningsmöten (*strategic reviews*) där ledande personal på högre nivåer följer upp befintliga strategier med ambitionen att finjustera och anpassa implementeringen till observerade förändringar i den interna eller externa miljön. Dessa två möten används som *mekanismer för uppföljning av befintlig strategi*.



Under den tredje typen av möten behandlas strategiska försöks- och anpassningsprojekt (*strategic testing and adaptation*). Dessa möten har sin grund i analyser av nya kausala samband som identifierats, lönsamhet inom olika produktområden, förändrade externa förhållanden, nya teknologier eller internt framväxande strategier (*emerging strategies*). Mötena sker i syfte att gradvis förändra strategin genom ändrade resursallokeringar och målsättningar. Dessa möten är ämnade att *identifiera och utveckla nya strategiska inriktningar* (Kaplan och Norton, 2008).

Hamel (2000:1) kritiserar traditionella synsätt på strategiutveckling från det han kallar "*framåtskridandets era*" ("*the era of progress*") och menar att dagens värld, den "*revolutionära eran*" ("*the revolutionary era*"), kräver helt nya sätt att utveckla strategiarbetet. Hamel (2000:2) klandrar utgångspunkten att framtida konkurrenskraft endast kan hämtas ur förbättringar och bearbetningar av redan implementerade modeller och styrsätt i företaget och förkastar tanken om att "*strategiarbetet är den enkla delen – det är implementeringen som är det svåra*".

The point is simple. By the time an organization has wrung the last 5 % of efficiency out of the *how*, someone else will have invented a new *what*. Inventing new *whats* – that is the key to thriving in the age of revolution. (Hamel, 2000:2)

Zook (2007) och Zook och Allen (2007) har undersökt de underliggande faktorerna till varför företags förändrade tillväxtstrategier tenderar att lyckas eller misslyckas. I sin forskning pekar de på hur många företag alltför tidigt lämnar sina kärnaffärsområden med strävan att utöka sin verksamhet på nya "heta" marknader och i nya branscher (Zook och Allen, 2007). Dessa satsningar misslyckas ofta då de nya resurser och förmågor som krävs många gånger har alltför begränsad koppling till den tidigare verksamheten. De lyckade exemplen härstammar istället ofta från företag som upptäckt och exploaterat tidigare dolda eller outvecklade tillgångar i organisationen (Zook, 2007; Zook och Allen, 2007; Davidson och Leavy, 2008). Sådana tillgångar är oftast förknippade med *kunder* (t.ex. undervärderade kundsegment⁹, underskattade influenser över kunder eller obearbetade kundinsikter), *underskattade affärssegment eller delar av värdekedjan* (t.ex. värdeskapande verksamhet som kan utnyttjas i högre grad av närliggande produktområden¹⁰) eller andra förmågor i företaget som ouppmärksammat har hjälpt till att bygga upp befintliga konkurrensfördelar.

Tabell 7: Strategisk utvärdering och modifiering

Strategisk utvärdering och modifiering
Mekanismer för uppföljning av befintlig strategi
Identifiera möjligheter till nya strategiska inriktningar
Identifiera dolda, utvecklade tillgångar

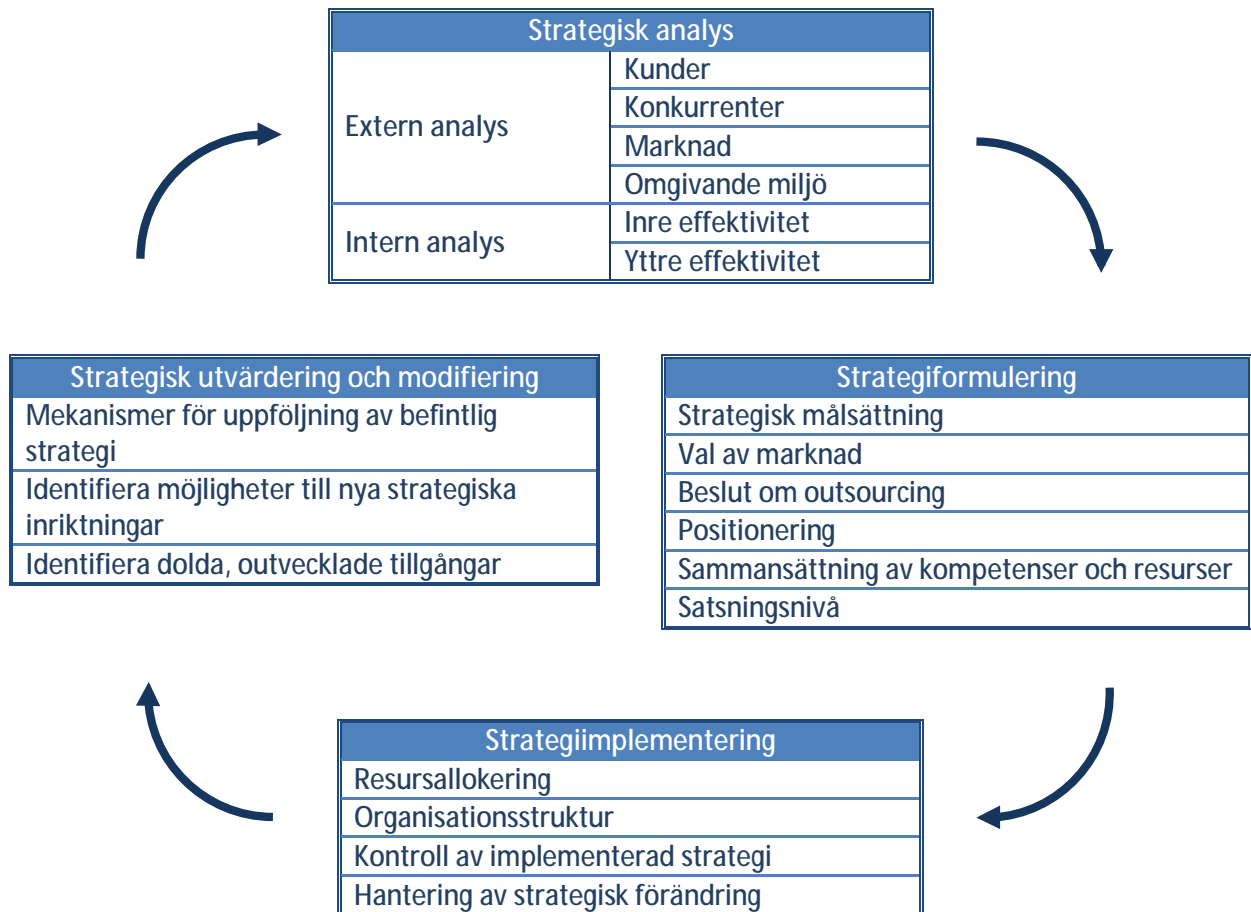
⁹ Harman, en tillverkare av högkvalitativ stereoutrustning för hemmabruk, utvecklade från 1993 sitt kundsegment inom bilstereoutrustning genom nära samarbeten med ett antal biltillverkare. Detta strategiska val är en stor bakomliggande orsak till att företaget fyrtiofaldigade sitt marknadsvärde mellan 1993 och 2005 (Zook, 2007).

¹⁰ Apple, som efter snabbt fallande marknadsandelar inom hemdatorer (från 9 % 1995 till mindre än 3 % 2005) insåg att företagets sinne för användarvänlig mjukvara och fantasifull marknadsföring med fördel kunde användas inom fler områden än datorer, har fått det nya produktsegmentet inom bärbara mediaplattformar att växa till 50 procent av företagets totala intäkter (Zook and Allen, 2007).

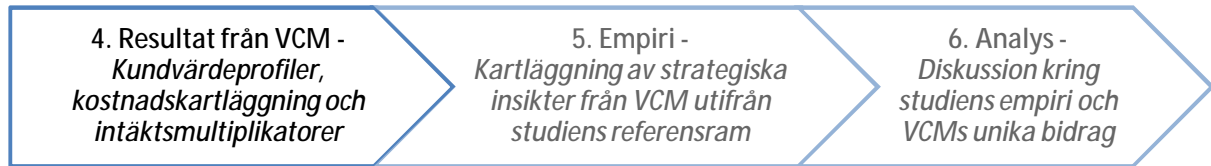
3.4 Referensram för analys

Tillsammans resulterar de sammanfattande tabellerna för de strategiska faserna i Figur 7. VCMs potential som strategiskt verktyg kommer i föreliggande studie utvärderas genom att ställa modellens påvisade och potentiella strategiska bidrag mot de strategiska insikter som nedan kartlagts för respektive fas i strategiprocessen.

Figur 7: Sammanställning av referensram



4 Fallstudien Alpha – VCM-analys



För att utreda VCMs strategiska värde har en fallstudie genomförts. Fallföretaget benämns i det följande Alpha. Detta kapitel inleds med en beskrivning av Alphas verksamhet och organisation (Avsnitt 4.1.1). Därefter redogörs för Alphas strategi (Avsnitt 4.1.2), baserat på en intervju med företagets VD. Slutligen presenteras resultatet från den VCM-studie som genomförts vid Alpha (Avsnitt 4.2). Resultatet från VCM-studien utgör ett underlag för de intervjuer som genomförts med respondenter från Alpha i syfte att kartlägga de strategiska insikter som VCM ger upphov till.

4.1 Om Alpha

4.1.1 Alphas verksamhet och organisation

Alpha är ett svenskt företag som erbjuder uthyrning av maskiner och utrustning samt allehanda tjänster till främst byggföretag av olika storlekar. Bland företagets kunder finns även industriföretag, offentliga verksamheter och privatpersoner. Företaget, som under 2008 sysselsatte över 600 personer, är dotterbolag till en europeisk koncern med liknande verksamhet. Alpha har en stor geografisk spridning av kundcenter som har till uppgift att möta kunden på lokala marknader runtom i Sverige. Samtliga kundcentra drivs som egna enheter med resultatansvar och har stor frihet att anpassa den lokala verksamheten och det egna sortimentet av maskiner efter de lokala kundernas behov. Kundcentra är i sin tur indelade i olika distrikt med samordnande funktion och rapportansvar direkt till Alphas VD. Kundcenterverksamheten stöds av centrala funktioner inom marknad, ekonomi, HR (personal), IT, teknik och inköp.

Efter stadig tillväxt med god lönsamhet under de senaste åren upplever Alpha idag en stor osäkerhet om hur framtiden kommer utveckla sig med vikande konjunktur och generellt minskad verksamhet i byggsektorn. Företaget har behov av att veta mer om sina kunders betalningsvillighet och vidare undersöka vad som attraherar olika kundsegment att vända sig till just Alpha.

4.1.2 Alphas strategi

Alphas strategi har varken formulerats i något specifikt strategidokument eller uttryckts i tydliga långsiktiga planer. Strategin sprids istället *top-down*, via företagsledning och distriktschefer ner på kundcenternivå. Alphas VD beskriver strategin utifrån två huvudsakliga affärsområden: stora byggprojektkunder och mindre byggtreprenörer.

Byggprojektkunderna utgörs av stora byggbolag som förutom löpande uthyrning av maskiner i stor utsträckning efterfrågar helhetslösningar, behovsanalyser och mer omfattande engagemang från Alphas sida i sina långa projekt. Kunden kräver förslag på lösningar vilket gör att planering och konsultation samt branschspecifik kunskap om t.ex. regler och förordningar blir avgörande för den professionella relationen. Inom detta segment fokuserar Alpha på att erbjuda kunskap och kompetens snarare än låga priser. Förståelse för kunden och dess projekt anses vara centralt för att konkurrera på marknaden. Alpha försöker säkerställa tillräcklig kompetens genom utbildningar och rekryteringar, i synnerhet inom spetsområden såsom liftar, el, värme samt tillfälliga arbetslokaler som boende- och arbetsmoduler. Ett nära samarbete med kunden anses som särskilt viktigt för att



kunna utnyttja och påvisa hög kompetens och kunskap, exempelvis gällande förändrade lagar och förordningar, samt för att skapa en bättre förståelse för kundens behov.

I jämförelse med byggprojektkunderna efterfrågar *mindre byggentreprenörer* och hantverkare en högre grad av lokal tillgänglighet och geografisk närhet samt ett personligt bemötande. Servicegraden anses vara avgörande för att behålla kunder, medan den lokala tillgängligheten är det som överhuvudtaget möjliggör kundrelationer. Den här delen av marknaden är mycket lokal och tidsaspekter ses som mycket viktiga för detta segment då kunderna sällan har långsiktiga planer och projekt. Alpha lägger stort fokus på etablering av nya kundcentra för att skapa lokala nätverk och nå ut till denna kundgrupp. Även för detta segment är det viktigt att rekrytera rätt personal. De som möter kunderna i ett kundcenter måste ha tillräcklig erfarenhet av hur småbyggare och hantverkare arbetar för att kunna ge specifika råd om hur sortimentet bäst utnyttjas. För att snabbt uppnå kompetens om lokala förhållanden och behov är det inte ovanligt att man lockar över kompetens från kunder eller konkurrerande företag i den aktuella regionen.

Alphas styrkor anses ligga i företagets spetskompetens inom större etableringsprojekt, det vill säga kompetens inom el, värme och tillfälliga arbetslokaler som behövs i ett byggprojekts uppstartsfas. Företaget är starkt i sin förmåga att skapa kundunika lösningar och denna kompetens finns även hos lokala kundcentra. Alphas svagheter ligger enligt företagets VD i beroendet av de stora byggprojektkunderna. Alpha är därför konjunktur känsliga och strävar idag efter att bli mindre beroende av byggprojektkunderna och generera mer intäkter från mindre byggentreprenörer och lokala hantverkare, exempelvis genom att öka tillgängligheten med hjälp av fler kundcentra. På så sätt anser man sig kunna skapa en bättre balans över konjunkturcykler och minskad rörelserisk.

4.2 Resultat från VCM

4.2.1 Kundundersökningen

I nedanstående två tabeller (Tabell 8 och 9) redovisas resultatet från enkätstudierna. Med kundvikt avses den relativa betalningsvilja som respektive kundsegment tillskriver de olika värdeattributen. Intern vikt avspeglar Alphas chefsorganisations uppfattning av kundsegmentens betalningsvilja för respektive attribut.

Tabell 8: *Värdeattribut med relativa vikter och kundnöjdhet (Byggprojektkunder)*

Värdeattribut	Intern vikt	Kundvikt	Standardavvikelse (Kundvikt)	Kundnöjdhet (1-100)	Standardavvikelse (Kundnöjdhet)
Leveranssäkerhet	20,3	19,7	9,0	78,3	15,9
Sortiment	17,2	17,4	7,3	76,9	18,6
Produktkvalitet	13,5	13,8	5,5	79,6	15,9
Tillgänglighet	15,2	13,6	5,8	77,4	18,0
Kompetens och Rådgivning	7,2	7,9	4,8	75,6	17,1
Tilläggstjänster	13,4	14,0	6,7	73,8	17,5
Kort leveranstid	13,1	13,6	7,7	77,8	18,4

Tabell 9: *Värdeattribut med relativa vikter och kundnöjdhet (Mindre byggentreprenörer)*

Värdeattribut	Intern vikt	Kundvikt (tot)	Standardavvikelse (Kundvikt)	Kundnöjdhet (1-100)	Standardavvikelse (Kundnöjdhet)
Leveranssäkerhet	20,3	19,9	8,5	75,0	14,0
Sortiment	17,2	16,8	6,5	75,6	15,1
Produktkvalitet	13,5	11,9	4,4	78,3	15,0
Tillgänglighet	15,2	12,9	5,6	76,0	18,4
Kompetens och Rådgivning	7,2	8,0	4,8	80,9	15,6
Tilläggsjänster	13,4	14,8	6,5	66,5	16,7
Kort leveranstid	13,1	15,8	5,9	77,7	15,5

Tabellerna utvisar en hög överensstämmelse mellan de interna vikterna och kundvikterna. Endast för värdeattributet *Tillgänglighet* avviker Alphas chefsorganisations vikter tydligt från den viktning som företagets kunder uppgett. Det sammanlagda intrycket indikerar att Alpha har en god insikt i sina kunders betalningsvilja och preferenser.

De undersökta kundsegmentens kundvärdeprofiler uppvisar dessutom att det råder en likartad betalningsvilja för de två grupperna. Små differenser kan dock observeras för attributen *Produktkvalitet*, som Byggprojektkunderna tillskriver en något högre vikt, och *Kort leveranstid*, som de mindre byggentreprenörerna värderar högre. Båda kundsegmenten uppvisar överlag en hög kundtillfredsställelse.

4.2.2 Insamlad kostnadsdata

Tabell 10 åskådliggör de totala kostnaderna för respektive avdelning inom Alpha. Kostnaderna är klassificerade i kategorierna värdeskapande (VA-kostnader), stödjande (BVA-kostnader) samt spillkostnader.

Tabell 10: *Alphas kostnadsstruktur (kostnader uttryckta i TKR)*

Avdelning	Total kostnad	% av tot. kostnad	VA-kostnad		BVA-kostnad		Spill-kostnad	
			Total VA	% VA	Total BVA	% BVA	Totalt spill	% Spill
Central stab	42 849	3,9 %	0	0,0 %	34 279	10,1 %	8 570	4,1 %
Kund- & teknikcentra	856 643	78,1 %	464 053	84,6 %	231 162	67,9 %	161 428	77,5 %
Marknadsavdelning	24 727	2,3 %	120	0,02 %	23 693	7,0 %	914	0,4 %
Ekonomi & administration	25 208	2,3 %	612	0,1 %	19 677	5,8 %	4 919	2,4 %
IT-avdelning	21 616	2,0 %	650	0,1 %	16 813	4,9 %	4 153	2,0 %
Teknik & Inköp	120 327	11,0 %	83 354	15,2 %	9 933	2,9 %	27 040	13,0 %
HR-avdelning	6 165	0,6 %	0	0,0 %	4 972	1,5 %	1 193	0,6 %
TOTALT	1 097 535		548 789 (50,0 %)		340 529 (31,0 %)		208 217 (19,0 %)	

Alphas ansvarsstruktur medför att merparten (78,1 procent) av de totala kostnaderna knyts till Kund- och teknikcenternivå. Företagets kundbemötande och operativa arbete sker i huvudsak på denna nivå, vilket medför att avdelningen bidrar till en ännu större andel av de totala värdeskapande kostnaderna (84,6 procent). Även Teknik & Inköp bidrar till en betydande del av de totala



kostnaderna eftersom avdelningen ansvarar för Alphas nationella sortiment av hyresmaskiner och -utrustning. Övriga avdelningars jämförelsevis stora bidrag till de totala stödjande kostnaderna beror på deras huvudsakligen administrativa och stödjande funktioner.

I Tabell 10 (ovan) ingår kostnader som kan härledas till andra kunder än byggföretag, som därmed inte innefattas i de två undersökta kundsegmenten (byggprojektkunder och mindre byggtreprenörer). I den efterföljande framställningen har kostnader för icke-byggkunder exkluderats.

4.2.3 Alphas vinstpotential

Tabell 11: *Alphas vinstpotential (kostnader uttryckta i TKR)*

	Intäkter (TKR)	Procent av totala intäkter	Procent av totala kostnader
Intäkter	1 123 515	100 %	
VA- kostnader	- 439 031	39,1 %	50,0 %
Vinstpotential	684 484	60,9 %	
BVA- kostnader	- 272 423	24,2 %	31,0 %
Spill	- 166 574	14,8 %	19,0 %
Rörelsevinst ¹¹	245 487	21,8 %	

Alphas vinstpotential för de två undersökta kundsegmenten utvisar att 50 procent av företagets kostnader var värdeskapande och därmed utgör de kostnader som är intäktsgenererande. Vinstpotentialen uppgick till drygt 60 procent av företagets intäkter och minskades genom stödjande och spillkostnader ner till en vinstmarginal på 21,8 procent (se även Appendix VI).

4.2.4 Attributkostnader och Alphas intäktsmultiplikatorer

Tabellerna 12 och 13 nedan visar de aktivitetskostnader som Alpha förbrukat inom respektive strategiskt affärsområde för att leverera de värdeattribut som skattas högst av sina kunder. De kostnader som inte relateras till ett specifikt värdeattribut har exkluderats.¹²

Tabell 12: *Alphas attributkostnader och viktningar (Byggprojektkunder; kostnader uttryckta i TKR)*

Värdeattribut	VA	VA %	BVA	BVA %	W	W %	Total kostnad	Total kostnad (%)	Kundvikt	Intern vikt
Leveranssäkerhet	37 196	11,2 %	31 981	31,7 %	15 239	15,8 %	84 416	16,0 %	19,7	20,3
Sortiment	109 525	33,1 %	25 481	25,2 %	66 460	68,9 %	201 466	38,1 %	17,4	17,2
Produktkvalitet	97 781	29,5 %	32 696	32,4 %	9 664	10,0 %	140 141	26,5 %	13,8	13,5
Tillgänglighet	4 702	1,4 %	7 284	7,2 %	228	0,2 %	12 214	2,3 %	13,6	15,2
Tilläggsjänster	4 302	1,3 %	786	0,8 %	1 610	1,7 %	6 698	1,3 %	7,9	7,2
Kompetens och Rådgivning	33 691	10,2 %	2 570	2,5 %	2 666	2,8 %	38 928	7,4 %	14,0	13,4
Kort leveranstid	44 177	13,3 %	245	0,2 %	540	0,6 %	44 962	8,5 %	13,6	13,1
Totalt	331 374	100 %	101 043	100 %	96 408	100 %	528 825	100 %	-	-

¹¹ Avser endast rörelsevinsten för de två kundsegment som undersökts i VCM-studien. De antaganden som gjorts inom aktivitets- och kostnadskartläggningen kan ha medfört att det i studien redovisade beloppet inte till fullo avspeglar det den verkliga rörelsevinsten för Stora projektkunder och Mindra byggtreprenörer.

¹² Tillvägagångssättet är i enlighet med McNair *et al.* (2001).



Tabell 13: *Alphas attributkostnader och viktningar (Mindre byggtreprenörer; kostnader uttryckta i TKR)*

Värdeattribut	VA	VA (%)	BVA	BVA (%)	W	W (%)	Total kostnad	Total kostnad (%)	Kundvikt	Intern vikt
Leveranssäkerhet	21 303	19,8 %	18 316	41,2 %	8 728	33,9 %	48 347	27,2 %	19,9	20,3
Sortiment	23 779	22,1 %	11 083	24,9 %	13 304	51,7 %	48 166	27,1 %	16,8	17,2
Produktkvalitet	41 961	39,0 %	9 949	22,4 %	1 879	7,3 %	53 789	30,2 %	11,9	13,5
Tillgänglighet	2 662	2,5 %	4 030	9,1 %	90	0,3 %	6 782	3,8 %	12,9	15,2
Tilläggstjänster	2 464	2,3 %	450	1,0 %	922	3,6 %	3 836	2,2 %	8,0	7,2
Kompetens och Rådgivning	6 608	6,1 %	500	1,1 %	518	2,0 %	7 626	4,3 %	14,8	13,4
Kort leveranstid	8 880	8,2 %	140	0,3 %	310	1,2 %	9 330	5,2 %	15,8	13,1
Totalkostnad	107 658	100 %	44 468	100 %	25 750	100 %	177 876	100 %	-	-

I Tabell 14 och 15 nedan redovisas de intäktsmultiplikatorer som räknats fram för kundsegmenten Byggprojektkunder och Mindre byggtreprenörer.

Värdemultiplikatorn, dvs. den sammanvägda intäktsmultiplikatorn för alla värdeattribut, var 2,8 för Byggprojektkunder respektive 1,7 för Mindre byggtreprenörer. Detta ger en indikation om att större kunder (Byggprojektkunder) är mer lönsamma än de små entreprenörerna.

Avseende Byggprojektkunderna är intäktsmultiplikatorer för *Tillgänglighet* och *Kompetens och Rådgivning* är märkbart höga, vilket kan vittna om en för låg resursallokering till attributet (kostnadspåverkande), alternativt en konkurrensfördel i frambringandet av värdeattributet (intäktspåverkande) för Alpha. Dessa två intäktsmultiplikatorer är förhållandevis höga även för Mindre byggtreprenörer.

Tabell 14: *Intäktsmultiplikatorer (Byggprojektkunder; kostnader uttryckta i TKR)*

Värdeattribut	Kundvikt (%)	Intäkter (TKR)	VA-kostnad	Intäktsmultiplikator	Kundnöjdhet (%)
Leveranssäkerhet	19,7 %	185 276	37 196	5,0	78,3 %
Sortiment	17,4 %	163 645	109 525	1,5	76,9 %
Produktkvalitet	13,8 %	129 787	97 781	1,3	79,6 %
Tillgänglighet	13,6 %	127 906	4 702	27,2	77,4 %
Kompetens och Rådgivning	7,9 %	74 298	4 302	17,3	75,6 %
Tilläggstjänster	14,0 %	131 668	33 691	3,9	73,8 %
Kort leveranstid	13,6 %	127 906	44 177	2,9	77,8 %
TOTALT	100 %	940 486	331 374	2,8	

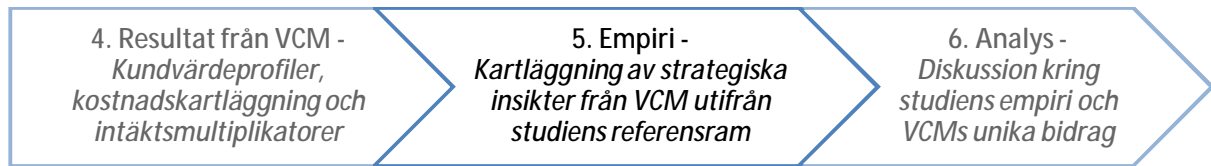


Tabell 15: *Intäktsmultiplikatorer (Mindre byggentreprenörer; kostnader uttryckta i TKR)*

Värdeattribut	Kundvikt (%)	Intäkter (TKR)	VA-kostnad	Intäktsmultiplikator	Kundnöjdhet (%)
Leveranssäkerhet	19,9 %	36 386	21 303	1,7	75,0 %
Sortiment	16,8 %	30 718	23 779	1,3	75,6 %
Produktkvalitet	11,9 %	21 759	41 961	0,5	78,3 %
Tillgänglighet	12,9 %	23 587	2 662	8,9	76,0 %
Kompetens och Rådgivning	8,0 %	14 628	2 464	5,9	80,9 %
Tilläggstjänster	14,8 %	27 061	6 608	4,1	66,5 %
Kort leveranstid	15,8 %	28 890	8 880	3,3	77,7 %
TOTALT	100 %	183 029	107 658	1,7	

I en jämförelse mellan de två kundsegmenten är intäktsmultiplikatorerna för värdeattributet *Produktkvalitet* av särskilt intresse. Alphas Byggprojektkunder ger upphov till en intäktsmultiplikator på 1,3. Mindre byggentreprenörer har, i jämförelse, en intäktsmultiplikator på 0,5 vilket indikerar att Alpha kostnadsförbrukning för attributet överstiger kundernas betalningsvilja. En bakomliggande orsak till denna påfallande skillnad mellan kundsegmenten är att Mindre byggentreprenörer hyr maskiner och tillbehör under en kortare period än de större kunderna, ofta över en helg. De mindre kunderna ger därför upphov till fler beställningar i förhållande till antalet hyrdagar. Kostnaden för *Produktkvalitet* (som i stort utgörs av kostnader för reparationer och underhåll) är i huvudsak en funktion av antalet beställningar, vilket resulterar i att relativt sett högre kostnader för detta attribut fördelas till segmentet Mindre byggentreprenörer.

5. Empiri – strategiska insikter från VCM



I detta kapitel redogörs för studiens empiri, insamlad genom intervjuer med Alphas marknadschef (MC) och business controller (BC) i syfte att kartlägga vilka strategiska insikter VCM ger. För varje fas i strategiprocessen presenteras först i tabellform *vilka* strategiska insikter som enligt Alphas respondenter kan genereras genom VCM. De insikter som inte tagits upp av respondenterna har följaktligen exkluderats i framställningen. Därefter följer en beskrivning av respondenternas syn på *hur* VCM ger upphov till respektive insikt.

5.1 Strategisk analys

Tabell 16: *Empiri – Strategisk analys*

Strategisk analys	
Extern analys	Kunder
	Konkurrenter
	Marknad
	Omgivande miljö
Intern analys	Inre effektivitet
	Yttre effektivitet

Kunder

Båda respondenterna belyser det strategiska värde VCM ger upphov till genom den externa analysen av kunder. Det tycks råda konsensus om att det är utifrån kundvärdeprofileringen som merparten av de strategiska insikterna genereras. Exempelvis anses den kunna bidra till företagets *strategiformulering* genom att skapa underlag för positioneringsbeslut och val av marknad samt understödja *strategisk utvärdering och modifiering*.

MC beskriver att VCM har gett Alpha en helt ny insikt, genom att med hjälp av enkätstudierna påvisa att skillnaden mellan vad företagets chefsorganisations *tror* att kunden uppskattar och vad kunden *faktiskt* uppskattar är mycket liten. Denna insikt beskrivs som en *"släckning av en oro"* som företaget tidigare inte hade fått från något annat håll.

Vidare betonar både BC och MC vikten av att kunna ställa företagets två kundsegment mot varandra. Därmed ges en indikation på eventuella skillnader och likheter i deras betalningsvilja och följaktligen antydningar om huruvida Alphas antaganden om de båda segmenten är riktiga.

Yttre effektivitet

BC anser att en ökad förståelse för kundernas betalningsvilja även kan ge indikationer om företagets yttre effektivitet – satsar Alpha på det som kunderna faktiskt efterfrågar? Genom dessa indikationer kan de kritiska framgångsfaktorer som råder inom Alphas strategiska affärsområden belysas, vilket enligt BC följaktligen kan skapa en uppfattning om vilka aktiviteter företaget bör fokusera på för att maximera kundvärdet:



VCM kan ge vatten på kvarnen för [andelen resurser som tilldelas] reparation och underhåll. Vi håller på och reparerar och underhåller vårt sortiment mycket och håller en hög kvalitet där. Men då frågar man sig lite – är det verkligen det som kunderna efterfrågar; orsaken till att de väljer oss? (BC)

Inre effektivitet

BC kan inte med säkerhet säga om företaget kommer att använda sig av VCMs metod för aktivitets- och kostnadskartläggning i sin helhet. Han hävdar dock att arbetet med VCM kan komma att influera Alphas sätt att arbeta med ABC-kalkylering genom att i större utsträckning inkludera ett kundperspektiv. Genom att analysera kundernas betalningsvilja menar BC att ABC-kalkyleringen kan riktas mot de aktiviteter som berör de kunddefinierade värdeattributen, i likhet med den aktivitets- och kostnadskartläggning som genomförs i en VCM-undersökning. Analysen av den inre effektiviteten skulle därmed kunna anta ett kundperspektiv.

5.2 Strategiformulering

Tabell 17: *Empiri - Strategiformulering*

Strategiformulering
Strategisk målsättning
Val av marknad
Beslut om outsourcing
Positionering
Sammansättning av kompetenser och resurser
Satsningsnivå

Val av marknad

Båda respondenterna anser att VCM har potential att ge insikter om vilka marknader (i detta fall kundmarknader) företaget bör fokusera på. Genom att ställa kundsegment mot varandra med hjälp av de framräknade intäktsmultiplikatorerna och värdemultiplikatorn för respektive segment, kan signaler ges om vilken kundmarknad som är lönsammast.

Den VCM-undersökning som genomfördes hos Alpha indikerade att de stora byggprojektkunderna överlag var mer lönsamma än de mindre byggentreprenörerna, något som överensstämmer med Alphas syn på sina kunder. MC menar dock att det krävs en ingående analys av huruvida de tillfrågade kunderna har uppfattat värdeattributens definition korrekt innan några slutsatser kan dras. Vidare analyser bedöms av respondenten även krävas av de antaganden som gjorts inom aktivitets- och kostnadskartläggningen. Därmed, menar MC, skulle VCM-resultatet i detta avseende kunna användas för att rikta uppmärksamhet (*attention-directing*) snarare än som ett underlag för faktiska beslut. De intäktsmultiplikatorer som indikerar ett särskilt högt eller lågt värde kan rikta uppmärksamhet mot de produkt- och kundmarknader där företaget är särskilt lönsamt eller olönsamt.

Positionering

Genom resultatet från VCMs kundanalyser bedömer de båda respondenterna att företagets positionering kan komma att influeras. MC beskriver att Alpha under hösten 2008 arbetat med att omformulera företagets prissättningsnivåer och -modeller. VCM anses kunna bidra till detta arbete på två vis. Dels kan nya idéer kring *prismodeller* genereras med hjälp av den överblick över Alphas produkterbjudande som de relativa värderingarna av värdeattributen ger:



[Jag tror även att VCM] kan bidra i arbetet med vår prissättning [. . .] De olika kundkategorierna – vilka delar i vårt erbjudande är det de faktiskt värderar? Då kan man ha med sig [VCM-resultatet] för att fundera kring andra prissättningsmodeller [. . .] Det kommer in i detta och ger en ordentlig input till mina tankar kring andra prissättningsmodeller som idag inte finns i branschen. Det är det jag jagar idag – hitta något där man tänker lite annorlunda, utanför ramarna. VCM kan vara med och bidra till ett mer lateralt tänkande. (MC)

Dels kan kundvärdeprofileringen också ge signaler om den nuvarande prismodellen har utrymme för en ny *prissättningsnivå*:

Man kan också, genom [VCM-undersökningen], komma fram till att "Ja, här är vi ju för billiga. Kunden är villig att betala mycket mer". Det är ju därför också ett sätt att ta in kunskap i ett prissättningsarbete. (MC)

Sammansättning av kompetenser och resurser

Genom att analysera kundvärdeprofilerna skapas enligt BC dessutom en förståelse för de kritiska framgångsfaktorer som råder på marknaden. Utöver att utgöra ett stöd vid prissättningsbeslut kan denna information enligt BC även ge signaler om vilka kompetenser och resurser Alpha bör skapa, framhäva och förädla.

Satsningsnivå

Alphas marknadschef menar att VCM i viss mån kan ge underlag för om man bör satsa mer eller mindre på ett visst erbjudande, eller en specifik del av ett erbjudande, inom företagets strategiska affärsområden. Genom intäktsmultiplikatorernas värden ges signaler om vilka delar av företagets erbjudande som har en särskilt hög eller låg lönsamhet. Dessa indikationer kan enligt MC även leda till ytterligare analyser om huruvida företaget ska behålla värdeerbjudandet i produktportföljen.

5.3 Strategiimplementering

Tabell 18: *Empiri - Strategiimplementering*

Strategiimplementering
Resursallokering
Organisationsstruktur
Kontroll av implementerad strategi
Hantering av strategisk förändring

Resursallokering

VCM-undersökningens aktivitets- och kostnadskartläggning kan enligt MC bidra till hur Alpha bestämmer sin resursallokering. Det potentiella tillvägagångssättet likställs med det arbete med införande av ABC-kalkylering som Alpha påbörjat under hösten 2008. Detta arbete får strategisk betydelse i implementeringsfasen när man utifrån kunskaper om vilka kostnader som skapar kundvärde kan bestämma nödvändiga nivåer av allokerade resurser.

[Att] utgå från kunden – det är hela idén med VCM. Vad vill kunden ha? Jag tror att vi tidigare har fokuserat på allt [. . .]. VCM kan ge en större strategisk insikt om var våra största vinstmöjligheter finns. Det är definitivt något som är viktigt. (BC)

Respondenterna förde inget resonemang om kategoriseringen av kostnader i värdeskapande, stödjande och spill kan hjälpa Alpha i sin resursallokering, något som tydligt föreskrivs i McNair *et al.* (2001).

5.4 Strategisk utvärdering och modifiering

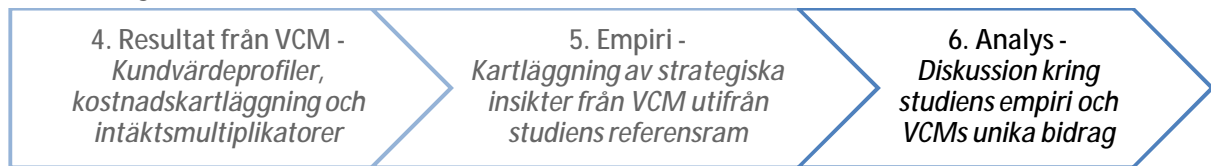
Tabell 19: *Empiri – Strategisk utvärdering och modifiering*

Strategisk utvärdering och modifiering
Mekanismer för uppföljning av befintlig strategi
Identifiera möjligheter till nya strategiska inriktningar
Identifiera dolda, outvecklade tillgångar

Mekanismer för uppföljning av befintlig strategi

Som diskuterats i Avsnitt 5.1 så menar Alphas marknadschef att VCM genom kundanalysen verifierar företagets innevarande strategi. Både utformningen av den övergripande koncernstrategin, där man urskiljt två huvudsakliga strategiska affärsområden, och de affärsstrategier som utformas inom respektive strategiskt affärsområde kan, genom enkätstudierna, till viss del valideras.

6. Analys



I detta kapitel diskuteras och analyseras studiens insamlade empiri för respektive fas i den strategiska processen (Avsnitt 6.1). Avsnittet sammanfattas i Tabell 16. Därefter följer en kort utredning om i vilken mån de bidrag VCM ger kan anses unika i relation till andra modeller och metoder som omnämns i övergripande litteratur inom företagsstrategi (Avsnitt 6.2). Slutligen summeras kapitlet i Avsnitt 6.3 och Tabell 17.

6.1 Analys av VCMs strategiska bidrag utifrån strategiprocessens faser

Med utgångspunkt i studiens empiri kan det konstateras att fallföretaget Alpha ser möjliga insikter från VCM i strategiprocessens alla faser. Utifrån Alphas resonemang analyseras nedan hur insikterna har uppstått samt vilken funktion respektive insikt har funnits fylla i den strategiska processen.

6.1.1 Strategisk analys

I den *strategiska analysen* läggs en tonvikt på de insikter som VCM genererar avseende företagets kunder. Identifieringen av kundvärdeprofiler (värdeattributen och deras relativa betydelse för respektive kundsegment) och de insikter som kan erhållas om kundernas betalningsvilja ger antydningar om huruvida Alphas antaganden om de båda segmenten är riktiga. Dessutom anses den del av undersökningen som utreder medarbetarnas syn på kundernas betalningsvilja vara av strategisk betydelse för att verifiera om företaget har tolkat kundernas behov på rätt sätt. Dessa båda insikter anses därmed fylla en *lärande*¹³ funktion, då de bekräftar en tidigare ostyrkt uppfattning av kundernas preferenser såväl som medarbetarnas syn på kundernas preferenser.

Även de insikter som Alpha lyfter fram gällande yttre effektivitet kan till stor del härledas till kundvärdeprofileringen genom att specifika delar av företagets totala värdeerbjudande ringas in som extra betydelsefulla. På detta sätt skapas *underlag för beslut*¹⁴ om vilka aktiviteter företaget bör fokusera på för att öka kundernas upplevda värde och på så vis generera högre intäkter.

Gällande den inre effektiviteten anses VCM, genom kombinationen av kundvärdeprofileringen och aktivitets- och kostnadskartläggningen, bidra med en *lärande* insikt om hur företagets kostnadskalkylering kan ges ett större strategiskt värde. Den strategiska aspekten hänförs till sättet på vilket företagets resursförbrukning kan knytas till kundernas för de olika värdeattributen.

För området strategisk analys kan det av ovan konstateras att VCMs bidrag i huvudsak härleds till modellens enskilda delar. Informationen från VCMs kundundersökningar verkar i sig kunna bidra till viktiga strategiska insikter, både avseende företagets yttre effektivitet och dess kunder. Aktivitets- och kostnadskartläggningen, som annars mest skulle kunna liknas vid en förenklad ABC-kalkyl kan, genom att knytas till värdeattributen, innebära ett nytt sätt att analysera den inre effektiviteten utifrån ett kundperspektiv. Insikterna har enligt Alpha antingen en *lärande* funktion, eller fungerar som *underlag för beslut*. Slutprodukten från VCM, dvs. intäktsmultiplikatorerna, verkar i fallet Alpha ge ett obetydligt bidrag till den strategiska analysen.

¹³ Med *lärande* funktion menas att insikten bekräftar eller förändrar tidigare kunskaper eller erfarenheter som har betydelse för strategiskt beslutsfattande.

¹⁴ Med *underlag för beslut* menas att insikten underbygger rationella strategiska beslut eller reducerar osäkerhet gällande beslutets konsekvenser.



6.1.2 Strategiformulering

Enligt Alpha gynnas arbetet med företagets *strategiformulering* av den information VCM bidrar med genom intäktsmultiplikatorerna då de ger företaget insikter om vilka kundmarknader som är lönsammast att vända sig till samt på vilket sätt respektive kundmarknad bör bemötas. I detta avseende drar Alpha fördel av att flera olika kundsegment inkluderats i VCM-studien, då dessa på ett ingående sätt kan jämföras med varandra. På så vis skapar VCM, genom intäktsmultiplikatorn, insikter för val av marknad. Detta belyser vikten av att genomföra separata VCM-studier för ett företags olika strategiska affärsområden, vare sig det är olika kundgrupper, geografiska marknader eller produktområden. VCMs informationsbidrag anses dock i detta avseende vara begränsat. Alpha betonar att ytterligare analyser krävs för att bekräfta VCM-resultatets tillförlitlighet, varför insikten *riktar uppmärksamhet*¹⁵ snarare än fungerar som underlag för konkreta beslut. Av samma anledning är intäktsmultiplikatorernas funktion i formuleringen av företagets satsningsnivå att "endast" *riktar uppmärksamhet*.

Utifrån Alphas resonemang utgör kundvärdeprofileringen ett *underlag för beslut* i företagets prissättningsarbete. Dessutom kan VCM, genom kundvärdeprofileringen, reducera osäkerheten i beslut rörande inom vilka verksamhetsområden företaget bör fokusera på att skapa, framhäva och förädla sina kompetenser och resurser.

I jämförelse med området strategisk analys skiljer sig användningen av VCM inom arbetet med strategiformulering. I denna fas av den strategiska processen kan tydligt urskiljas att VCMs slutprodukt, intäktsmultiplikatorn, ger betydelsefulla bidrag. Intäktsmultiplikatorn kan här närmast beskrivas som ett verktyg för att ringa in områden som på olika sätt bör belysas i den strategiska formuleringen. Dessa insikter framkommer huvudsakligen till följd av att Alphas förmåga att leverera kundvärde redovisats genom intäktsmultiplikatorer för *flera* viktiga kundsegment. Intäktsmultiplikatorns bristande tillförlitlighet begränsar enligt Alpha dess användning till att i huvudsak användas för att *rikta uppmärksamhet*. De underlag för konkreta beslut som VCM ger upphov till inom strategiformulering knyts till informationen från VCMs kundvärdeprofilering.

6.1.3 Strategiimplementering

Inom området för *strategiimplementering* verkar VCM, utifrån diskussionerna med Alpha, ha ett mer specifikt användningsområde – resursallokering. Kostnadsstrukturens koppling till de kunddefinierade värdeattributen och kundernas viktning av de olika attributen ger *underlag för beslut* genom att rationellt underbygga beslut och övervägningar om var resurser bör ge störst effekt. Till skillnad från ren ABC-kalkylering, som i sig inte kan anses utgöra ett strategiskt verktyg, får aktivitets- och kostnadskartläggningen här en strategisk dimension då kundperspektivet ger insikter om de kompetenser som en given strategi kräver. För att skapa dessa insikter tas information från VCMs alla beståndsdelar in. Intäktsmultiplikatorn i sig har dock underordnad betydelse.

6.1.4 Strategisk utvärdering och modifiering

Vad gäller *strategisk utvärdering och modifiering* så antyder fallstudien att VCM kan bistå vid uppföljning av befintlig strategi. Alpha lyfter fram att kundvärdeprofileringen kan verifiera om grundläggande antaganden om företagets kunder kan återspeglas i kundernas viktning av de värdeattribut som identifierats. På så vis kan denna insikt sägas ha en *lärande* funktion i strategiuppföljningen. Övriga komponenter från VCM har för denna fas av Alpha inte tillskrivits några strategiska insikter.

¹⁵ Med *rikta uppmärksamhet* menas att insikten genom tydliga indikationer om en avvikelse gentemot ett jämförelsevärde eller en gällande norm riktar uppmärksamhet mot strategiskt viktiga områden.



Tabell 20: Sammanställning av VCMs strategiska insikter, insikternas funktion samt koppling till modellens komponenter

Fas i strategi-processen	Typ av strategisk insikt	Kundvärde-profiler (KVP)	Aktivitets- och kostnads-kartläggning (A&KK)	KVP tillsammans med A&KK	Intaktsmultiplikatorn
Strategisk analys	Kunder	LÄ			
	Konkurrenter				
	Marknad				
	Omgivande miljö				
	Inre effektivitet			LÄ	
	Yttre effektivitet	UB			
Strategi-formulering	Strategisk målsättning				
	Val av marknad				AD
	Beslut om outsourcing				
	Positionering	UB			
	Sammansättning av kompetenser och resurser	UB			
	Satsningsnivå				
Strategi-implementering	Resursallokering			UB	
	Organisationsstruktur				
	Kontroll av implementerad strategi				
	Hantering av strategisk förändring				
Strategisk utvärdering och modifiering	Mekanismer för uppföljning av befintlig strategi	LÄ			
	Identifiera möjligheter till nya strat. inriktningar				
	Identifiera dolda, utvecklade tillgångar				

LÄ = Lärande insikt

AD = (*Attention Directing*) Insikt som riktar uppmärksamhet

UB = Insikt som ger underlag för beslut

6.2 Diskussion om VCMs uppbyggnad och unika bidrag

Efter att ha analyserat Alphas uttalanden om VCMs resultat kan det som helhet konstateras att såväl intäktsmultiplikatorn som de enskilda komponenter som bygger upp modellen kan ge upphov till strategiska insikter. Då VCMs komponenter till stor del tangerar redan befintliga modeller och metoder inom företagsstrategi finns det anledning att ringa in VCMs unika bidrag till området. I detta avsnitt kommer därför VCM brytas ned i sina komponenter för att kunna jämföras med andra inslag i strategilitteraturen.

Figur 8: VCMs arbetssteg och komponenter



De kundundersökningar som genomförs i VCM har flertalet beröringspunkter med den typ av externa analyser av kunder som nämns i litteratur om företagsstrategi. Undersökningar av kundvärde anses avgörande för att undvika strategier baserade på *kvalificerade gissningar* om kunders upplevda värde med produkter (Bowman, 2003). Sådana gissningar kan ofta leda till snedvridna uppfattningar om vad som är strategiska tillgångar för ett företag till följd av att den affektion som uppstår mellan företaget och dess produkter. De undersökningstekniker som huvudsakligen nämns i litteraturen för att identifiera upplevda kundvärden är fokusgrupper eller regelbundna kundmöten där dialog om olika kundvärdens relativa betydelse tas upp (Johnson och Scholes, 1999; Bowman, 2003). Kunder får här beskriva vilka värden som styr deras inköp och skatta olika konkurrerande företags förmåga att leverera värdena (Johnson och Scholes, 1999; Bowman, 2003; Hitt *et al.*, 2007). Sådana undersökningar liknar till stor del de som används i VCM, för att fastställa och rangordna värdeattribut, men används främst för att utreda vilka strategiska tillgångar som företag har, eller behöver utveckla, för att kunna konkurrera om kunderna. Dock så berör inte litteraturen hur ett företags intäkter kan relateras till och fördelas över de olika kundvärden som identifierats.

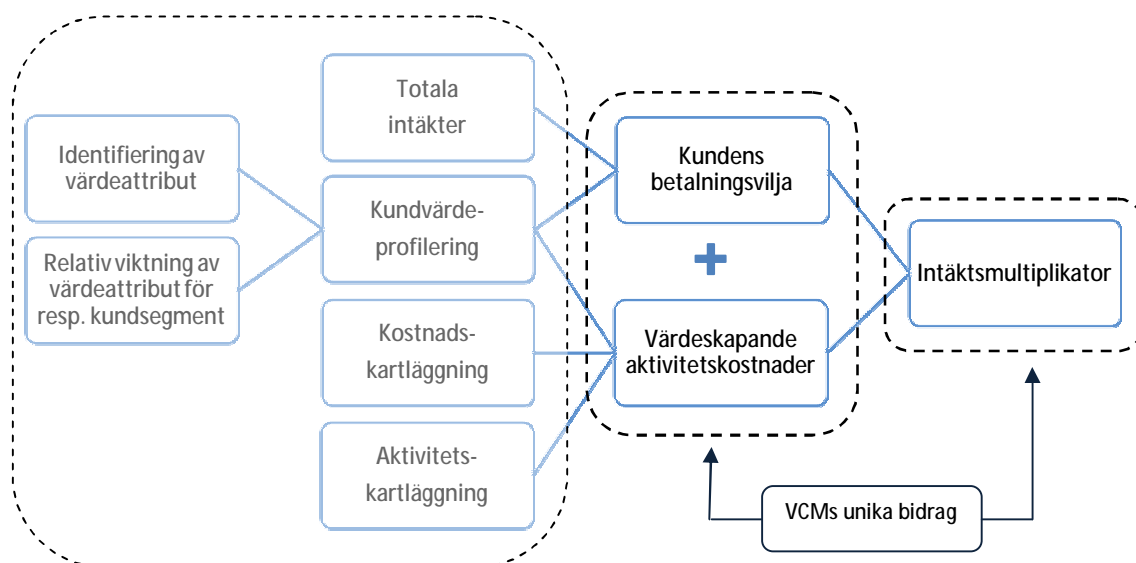
De aktivitets- och kostnadskartläggningar som genomförs i VCM återfinns inte i den övergripande strategilitteratur som granskats i denna jämförande studie. Däremot står det klart att den typen av kartläggningar inte på något sätt är unikt för VCM. ABC-kalkylering, målkostnads-kalkylering (TCM) och flertalet andra metoder har sin utgångspunkt i en genomgång av ett företags aktiviteter och dess hänförliga kostnader. Inte heller kopplingen av kostnader till kundvärden kan anses helt unikt för VCM, då även TCM utgår från kundens syn på prioriteringar mellan produktspecifika värden i utvecklingen av nya produkter. Som tidigare nämnts har dock TCM ett tydligt fokus på kostnadsminimering och anses bli allt mindre användbar ju fler långsiktiga och strategiska dimensioner som kostnadsstyrningen inkluderar (Ewert och Ernst, 1999).

Den klassificering som används i VCM för att definiera vilka kostnader som skapar kundvärde (värdeskapande, stödjande och spill) har direkt överensstämmelse med begrepp som presenteras i litteratur rörande konceptet *Lean*. Principerna för *lean* specificerar att värde ska definieras utifrån kundens perspektiv och inte utifrån enskilda företags, avdelningars eller funktioners syn (Hines *et al.*, 2002). Utifrån kundens perspektiv definieras sedan vilka steg som är nödvändiga för utforma, producera och leverera produkter genom hela värdesystemet och belysa icke värdeskapande aktiviteter och spill. McNair *et al.* (2001) nämner inte beröringen med *lean* i sin bakgrund till VCM, men det är tydligt att kostnadsklassificeringen som används i modellen är direkt inspirerad av *lean*-litteraturen.

Genom att knyta kundens syn på värde till företagets processer och resursförbrukning har VCM möjlighet att bidra med information om företagets effektivitet, såväl inre som yttre, i skapandet av kundvärde. Det vanligaste verktyg som nämns i strategilitteraturen för analys av värdeskapande är värdekedjeanalys, eller *value chain analysis*. Här indelas företagets processer i *primära aktiviteter*, direkt relaterade till skapandet av produkten, och *stödjande aktiviteter* som bär upp och underlättar de primära aktiviteterna (Johnson och Scholes, 1999; Pitkethly, 2003; Hitt *et al.*, 2007). Värdekedjeanalysen beskriver aktiviteter inom och omkring ett företag som kan relateras till organisationens konkurrensförmåga (Johnson och Scholes, 1999, Pitkethly, 2003) men verktyget kan också användas för att lättare identifiera förbättringsområden och fastställa var kostnader kan reduceras eller värdeskapande ökas (Johnson och Scholes, 1999; Pitkethly, 2003; Hitt *et al.*, 2007). Indelningen av aktiviteter i har stark koppling till de kostnadsklassificeringar som VCM använder sig av (värdeskapande, stödjande och spill) då den belyser företagets värdeskapande som separata steg i en komplex tillverkningsprocess som i slutändan ska utmynna i en produkt som blir efterfrågad på företagets marknad.

Vare sig intäktsmultiplikatorn eller metoder som liknar VCMs sätt att relatera kostnadsstrukturen till kunddefinierade värdeattribut står att finna efter litteraturgenomgången. Av den anledningen antyds att de strategiska insikter som har sin grund i intäktsmultiplikatorn, eller kombinationen av kundvärdeprofileringen och aktivitets- och kostnadskartläggningen, kan anses unika för VCM. Intäktsmultiplikatorn utgör VCMs slutresultat och är det kvotmått som summerar alla resultat från de ingående komponenter som bygger upp VCM. Kombinationen av aktivitets- och kostnads-kartläggningen och kundvärdeprofileringen däremot avser inte det specifika kvotmättet, utan kunskap som uppnås genom att de båda komponenterna influerar och påverkar varandra.

Figur 9: VCMs unika bidrag





6.3 Summering av analys

Efter kartläggning och analys av VCMs strategiska bidrag förefaller modellen vara bred i sin potentiella tillämpning, men samtidigt förhållandevis smal sett till sitt unika bidrag. VCMs unika strategiska bidrag kan genom litteraturstudien identifieras som de insikter som skapas genom att kombinera kundundersökningen och aktivitets- och kostnadsundersökningen samt genom intäktsmultiplikatorn. Tabell 17 (nedan) åskådliggör att VCMs unika bidrag därmed kan knytas till strategiformulering, strategisk analys och strategiimplementering.

Fallet Alpha har visat att intäktsmultiplikatorn ger strategiska insikter för valet av kundmarknader och vilken satsningsnivå företaget bör hålla avseende sitt marknadsberoende och sina produkt-erbjudanden. Samtliga insikter som genererats utifrån intäktsmultiplikatorn har uppvisat den primära funktionen att *rikta uppmärksamhet* mot viktiga områden inom strategiformulering. De viktigaste insikterna på detta område har uppkommit till följd av att flera strategiska affärsområden separerats i VCM-analysen vilken möjliggjort jämförelsestudier. På detta sätt ger VCM upphov till viktiga bidrag till företag som, liksom Alpha, tillämpar en delad strategi där flera specifika kundsegment måste bemötas på olika sätt.

VCMs unika sammanförande av kundvärdeprofilering och detaljerad kostnadsinformation har visat sig användbart för analys av inre effektivitet och strategisk allokering av resurser. Insikten rörande inre effektivitet har en *lärande* funktion medan insikten gällande resursallokering fungerar som *underlag för beslut*.

Övriga strategiska insikter från VCM kan härledas till enskilda komponenter från modellen. Dessa insikter har ett betydande strategiskt värde, men har också visat sig kunna erhållas från befintliga strategiska verktyg och koncept som återfinns i övergripande litteratur om företagsstrategi. Insikterna från komponenterna har inom strategisk analys fyllt en *lärande* funktion men även fungerat som *underlag för beslut*. Inom strategiformulering fungerar de insikter som inte ansetts vara unika för VCM utslutande som *underlag för beslut* medan de inom strategisk uppföljning är av *lärande* karaktär.

Vidare ser Alphas respondenter ingen användbarhet av konceptet vinstpotential för att generera strategiska insikter. Detta beror främst på att respondenterna anser att uppställningen av vinstpotential (se Tabell 11) är otillräcklig för strategiska beslut utan en vidare nedbrytning av kostnadsmassan. VCMs strategiska värde går i stor utsträckning att härleda till att kostnader på ett systematiskt sätt kopplas till de kunddefinierade värdeattributen – detta värde saknas i uppställningen av vinstpotential.



Tabell 21: Sammanställning av VCMs strategiska bidrag

Fas i strategi-processen	Typ av strategisk insikt	Kundvärde-profiler (KVP)	Aktivitets- och kostnads-kartläggning (A&KK)	KVP tillsammans med A&KK	Intäktsmultiplikatorn
Strategisk analys	Kunder	†LÄ			
	Konkurrenter				
	Marknad				
	Omgivande miljö				
	Inre effektivitet			√LÄ	
	Yttre effektivitet		†UB		
Strategi-formulering	Strategisk målsättning				
	Val av marknad				√AD
	Beslut om outsourcing				
	Positionering		†UB		
	Sammansättning av kompetenser och resurser		†UB		
	Satsningsnivå				
Strategi-implementering	Resursallokering			√UB	
	Organisationsstruktur				
	Kontroll av implementerad strategi				
	Hantering av strategisk förändring				
Strategisk utvärdering och modifiering	Mekanismer för uppföljning av befintlig strategi		†LÄ		
	Identifiera möjligheter till nya strat. inriktningar				
	Identifiera dolda, utvecklade tillgångar				

LÄ = Lärande insikt

AD = (*Attention Directing*) Insikt som riktar uppmärksamhet

UB = Insikt som ger underlag för beslut

† = Insikter från VCM som potentiellt kan genereras från befintliga strategiska koncept och verktyg

√ = Insikter som kan anses vara unika för VCM

7. Slutsatser och avslutande diskussion

7.1 Slutsatser

Föreliggande studie ämnar besvara frågeställningen: *Vilka strategiska insikter kan VCM ge upphov till i företagsstrategiskt arbete?*

Studiens slutsatser kan summeras enligt följande:

- VCM bidrar med strategiska insikter i strategiprocessens alla faser (*strategisk analys, strategiformulering, strategiimplementering samt strategisk utvärdering och modifiering*).
- VCM genererar vissa unika insikter, men flera av de informationsbidrag som lyfts fram i studien kan potentiellt framarbetas ur befintliga verktyg och koncept som förekommer i strategilitteraturen.
- De strategiska insikterna från VCMs unika koncept, intäktsmultiplikatorn, har genom fallstudien visat sig vara för otillförlitlig för att utgöra ett konkret underlag för strategiska beslut, men har istället funktionen att *rikta uppmärksamhet* mot viktiga områden inom strategiformulering (*val av marknad samt satsningsnivå*).
- Strategiska insikter från VCMs unika sammanförande av kundvärdeprofilering och detaljerad kostnadsinformation har visat på en *lärande* funktion (*analys av inre effektivitet*) samt som *underlag för beslut* (*resursallokering*).

7.2 Avslutande diskussion

En genomgående styrka med VCM är att den uppvisar ett brett användningsområde med praktisk tillämpning i strategiprocessens alla faser (se Tabell 17). De insikter som modellen genererar tar till stor del sin utgångspunkt i den *kundvärdeprofilering* som utgör en av grundstenarna i modellens metodik. Genom att knyta olika kundgruppers definition av värde till företagets kostnadsstruktur gestaltas inte bara hur resurser förbrukas för varje del av värdeerbjudandet, utan även hur viktiga olika värdeattribut är för de strategiska affärsområden och marknader som företaget verkar på. Inom strategisk analys och strategisk uppföljning har VCM genom nya kundperspektiv fyllt en lärande funktion och har dessutom i viss mån utgjort ett underlag för beslut. Modellen uppvisar även inom strategisk formulering en förmåga att, genom nya insikter om kundvärden och kostnadsdata, rikta uppmärksamhet till särskilda drag hos kunderna, eller fungera som underlag för strategiska beslut om prissättning. Vid beslut om resursallokering har VCM visat sig kunna bidra med underlag om vilka resurser som har potential att skapa störst kundvärde. Vid strategisk uppföljning har modellen främst lärande egenskaper, då antaganden om olika kundsegment i befintliga strategier kan verifieras genom kundvärdeprofileringen.

VCMs bidrag kan, för vissa strategiska insikter, härledas till de enskilda arbetssteg som bygger upp modellen medan andra insikter skapats med hjälp av VCMs slutprodukt, intäktsmultiplikatorn. Intäktsmultiplikatorn är ett lämpligt verktyg för att underlätta, och ge signaler för, formuleringen av strategier. I detta avseende främst för att identifiera *hur* strategiformuleringen för specifika affärsområden bör skilja sig med avseende på olika kundsegments karaktäristik, geografiska skillnader eller olika produktkategorier. VCMs sätt att sammanföra undersökningar av kunddefinierade värdeattribut och företagsinterna kostnader har även, förutom genom intäktsmultiplikatorn, visat sig ge unika strategiska insikter om företagets inre effektivitet och resursallokering. Övriga strategiska insikter som lyfts fram i studien har härletts till de enskilda arbetsmoment i en VCM-analys som tangerar redan befintliga koncept och verktyg i litteraturen om företagsstrategi.

I bakgrunden till denna studie redogjordes för den diskussion McNair *et al.* (2001) för angående betydelsen av att kunna förstå den starka relationen mellan kundvärde, prissättning och kostnader. Med utgångspunkt i föreliggande studies empiri kan konstateras att VCM på ett logiskt sätt kopplar samman dessa områden och genom detta ger upphov till strategiska insikter. Samtidigt indikeras



genom fallstudien en bekräftelse av den osäkerhet och ambivalens som lyfts fram i tidigare studier gällande intäktsmultiplikatorns användbarhet som beslutsunderlag.

Fallstudien Alpha visar dessutom att VCMs bristande förmåga att ge upphov till konkreta underlag för beslut till del kan förklaras genom modellens komplexitet. Modellens unika bidrag utgörs i stället huvudsakligen av *riktandet av uppmärksamhet* mot strategiskt viktiga delar av verksamheten. Detta verkar till stor del bero på VCMs många och komplexa arbetssteg som kräver utförlig information från såväl externa som interna parter. Modellens slutgiltiga resultat är beroende av samtliga delars kvalitet, varför de potentiella felkällorna är många. Att definiera värdeattribut utifrån kundens syn kan i sig vara en stor utmaning. Dels finns risken att definitionerna tillrättaläggs för att förenkla andra delar av undersökningen, vilket medför att de misslyckas med att avspegla *kundens* perspektiv. Därutöver finns risken att definitionerna blir för otydliga för kunden när denne ska göra de avvägningar och prioriteringar mellan värdeattribut som i slutändan är avgörande för VCM-analysens intäktsfördelningar. På frågan om intäktsmultiplikatorerna kan ha inverkan på hur företaget formar sitt erbjudande till olika kundsegment svarar Alphas marknadschef:

Ja, det kan det ha. Men då måste man gå tillbaka och analysera till exempel [definitionen av] *Kort leveranstid* – har kunden verkligen förstått vad han har svarat på? Eller [. . .] om man har brutit ned nyttjandegraden¹⁶ på fel parametrar. Det får man titta närmare på. (MC)

Vidare är aktivitets- och kostnadskartläggningen en potentiell felkälla på grund av den komplexa uppgiften att knyta alla hänförliga kostnader till värdeattributen. Även om detta moment går att genomföra utan problem kan klassificeringen av kostnader inom respektive värdeattribut (till kategorierna värdeskapande, stödjande och spill) tvinga fram antaganden som är svåra att validera. Generellt kan det inom ett företag vara en utmaning att förhålla sig objektiv till begreppet kundvärde och en potentiell prestigebias kan leda till suboptimering, exempelvis i form av att de värdeskapande kostnaderna överdrivs. Dessa inneboende svårigheter gör att resultatet från en VCM-analys, även om det överlag bedöms ligga nära en verklig bild, utgör ett osäkert underlag för konkreta strategibeslut. Som föreliggande studie visar kan dock modellen ändå bidra med ett brett spektrum av insikter för att ringa in och underlätta beslut inom strategiskt avgörande verksamhetsområden.

7.3 Diskussion om studiens begränsningar

Eftersom föreliggande undersökning grundar sig på endast en fallstudie är det viktigt att nämna att samtliga potentiella strategiska insikter från VCM sannolikt inte har kartlagts. Det är tvärtom troligt att utfallet om vilka strategiska insikter som modellen ger till stor del beror på vilket företag som studeras. VCMs olika bidrag måste därför i varje enskilt fall ställas mot det undersökta företagets aktuella situation, erfarenheter och kunskaper – något som kommer få de strategiska insikter som framkommer att variera. Fallföretaget Alpha har dock haft en kännedom om, och ett intresse av, modellen vilket har möjliggjort djupgående diskussioner om VCMs allmänna strategiska värde. Kännedom och intresse anses ha varit nödvändigt för studiens genomförande på grund av modellens omfattning och komplexitet, samt det betydande arbete och den tid som fallföretaget behövt lägga ner inom ramen för VCM-analysen. Vidare har Alphas strategiarbete varit relativt utvecklat fram till perioden för studiens genomförande (hösten/vintern 2008) på grund av långvarig lönsamhet och tillväxt, relativt låg konkurrens och branschvedertagna konventioner avseende bl.a. positionering och prissättning. Dessutom har Alpha länge arbetat med att forma en företagskultur som, genom skapandet av ett enat tankesätt, till viss del minskat betydelsen av att formulera en tydlig strategi i Alphas ögon. De strategiska insikter som företaget potentiellt kan generera genom praktisk tillämpning av VCM antas därför vara åtskilliga.

¹⁶ Uthyrningsmaskinernas nyttjandegrad har i VCM-undersökningen av Alpha stor betydelse för fördelningen av kostnaderna inom attributet Sortiment.



Studien har kartlagt såväl de *faktiska* insikter som Alpha fått genom VCM, som de *potentiella* fördelar som fallföretagets respondenter bedömer att modellen kan ge. Båda kategorierna har inkluderats i syfte att framställa en mindre företagsspecifik empiri. De potentiella insikterna kan anses utgöra ett svagare resultat än faktiskt påvisade insikter eftersom de förstnämnda, till del, bygger på spekulationer från respondentens sida.

Även om Alpha har tagit aktiv del i arbetet, och resultaten från VCM ansågs som trovärdigt av alla inblandade parter, så skulle troligen VCM-datan skulle ha nått en högre kvalitet om företaget haft möjlighet att avsätta mer resurser till projektet. Det är därför rimligt att anta att även denna studies resultat skulle ha sett något annorlunda ut om en mer grundlig VCM-undersökning kunnat genomföras. De kartlagda insikterna hade kanske inte förändrats nämnvärt till sitt antal, men insikterna hade med stor sannolikhet kunnat anta andra funktioner. Ett starkare VCM-resultat skulle exempelvis kunna öka intäktsmultiplikatorernas trovärdighet på ett sådant sätt att de kunnat användas mer som underlag för beslut än som indikatorer för att rikta uppmärksamhet.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

Föreliggande studie har ämnat kartlägga vilka strategiska insikter VCM kan ge upphov till, dock utan det uttalade syftet att problematisera insikternas tillförlitlighet. VCMs potentiellt negativa aspekter har belysts i endast begränsad omfattning. Föreliggande studie antyder att VCMs resultat har begränsad möjlighet att fungera som underlag för konkreta beslut. Det kvarstår därmed en osäkerhet om i vilken utsträckning de strategiska insikterna är operationaliserbara i framtida strategiska beslut. Av denna anledning vore det av intresse att på ett mer systematiskt sätt följa upp värdet av de strategiska insikterna över tid.

VCM ger en bild av ett fallföretag, men ger inte en möjlighet att bedöma fallföretaget i relation till dess marknadssituation. Konkurrenter tas inte med i bilden utan endast det undersökta företaget. Därför vore det intressant att studera flera företag inom samma bransch för att visa huruvida andra och fler strategiska insikter kan dras utifrån VCM-modellen. Dessutom finns endast ett fåtal tidigare VCM-undersökningar enligt den metod som McNair *et al.* (2001) föreskriver. Ytterligare tillämpningar av VCM, oaktat bransch och geografisk marknad, skulle därför kunna bidra till en ökad förståelse för VCMs strategiska värde.

Såsom även McNair *et al.* (2001) påpekar kan en liknande studie bli mer rättvisande om kostnaderna för värdeattributen skulle kunna analyseras över en hel produktlivscykel. Detta blir än mer betydelsefullt i exempelvis branscher med höga kostnader för forskning och utveckling där höga kostnader i en viss period kan ge överdrivet utslag för intäktsmultiplikatorn i kommande perioder. Genom en utvecklad metod för VCM-undersökningar hela produktlivscykler skulle det strategiska värdet av modellens informationsbidrag kunna förbättras avsevärt.

7.5 Övriga reflektioner från författarna

I McNair *et al.* (2001) appliceras VCM på ett företag i stora svårigheter, Celli SPA. Med modellen som grund försöker författarna förklara hur företagets ineffektiva sätt att förbruka sina resurser reducerar lönsamheten. Alpha kan däremot betraktas som ett framgångsrikt företag på sin marknad. Genom studien av Alpha visar därför också VCM potential att, genom nya insikter, rikta uppmärksamhet mot delar av företagets verksamhet som kan utgöra grund till ytterligare förbättringar. Detta skulle kunna innebära att även konkurrenskraftiga företag, som redan har en stark position gentemot sina konkurrenter, kan dra fördel av att nyttja ett verktyg som VCM. Genom att på ett handgripligt sätt inkludera kundernas syn på värde i sin strategiska kostnadsstyrning kan förbättringsområden identifieras utan att jämförelser med befintlig konkurrens krävs. Med detta resonemang som grund borde det även finnas stora möjligheter att tillämpa VCM på offentlig verksamhet, där specifika



insikter om verksamhetens "kunders" syn på värde skulle kunna bidra till att skapa mer utvecklade fördelningsmodeller för budgetanslag.

VCM skulle även kunna användas som komplement till redan befintliga hjälpmedel för strategisk styrning och ekonomisk uppföljning. Modellen har exempelvis starka beröringar med verktyg som BSC, värdekedjeanalys och ABC. I balanserade styrkort har VCM stor potential att, genom klarläggandet av kausala samband och strategiska fokusområden, förfinas det analytiska arbetet inför skapandet av såväl strategikartor som det faktiska styrkortet. I analys av värdekedjor är modellen ett potentiellt verktyg för att ytterligare förfinas resonemang kring hur kundvärden och kostnader skapas i en organisation. VCM kan också, som denna studie visar, bidra med att ge en strategisk dimension till ABC genom kostnadernas koppling till kundvärden.

VCM är också intressant med bakgrund i Macpherson och Jones' (2008) beskrivning av hur organisatoriska objekt och artefakter (modeller, styrverktyg etc.) kan fungera som drivkrafter i frambringandet av ändrade strategier. Författarna indikerar att genomslaget av objekten är som störst när tidigare kunskaper förändras, nya kunskaper skapas samt när objekten kopplar samman en stor del aktiviteter från flera funktioner. VCMs metod tvingar en organisation att skapa ett helhetsperspektiv kring kundvärden, aktiviteter och kostnader och kräver en genomlysning av verksamhetens alla funktioner. Mycket av det som karakteriserar VCM talar därför för att modellen mycket väl skulle kunna utgöra en slagkraftig katalysator för strategisk förändring, speciellt i organisationer vars tidigare kunskaper och erfarenheter utmanas på ett genomgripande sätt av modellens insikter.



Källförteckning

- Aaker, D. A. (2008), *Strategic Market Management*. Hoboken: John Wiley and Sons Ltd
- Ax, C. och Ask, U. (1995), *Cost Management – Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Bengtsson, L. och Skärvad, P-H. (2001), *Företagsstrategiska perspektiv*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur
- Bowman, C. (2003), *Formulating Strategy*, Kapitel 14 ur: Faulkner, D.O. och Cambell, A., *The Oxford Handbook of Strategy – Volume I: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Oxford: Oxford University Press
- Bowman, C. och Ambrosini, V. (2007), Firm value creation and levels of strategy. *Management Decision*, Vol. 45, Nr. 3, s. 360-371
- Bowman, C. och Collier, N. (2006). A contingency approach to resource-creation processes. *International Journal of Management Reviews*, Vol 8, Nr. 4, s. 191-211
- Chenhall, R. H. (2008), Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, Nr 4-5, s. 517-550
- Cäker, M. (2007), Customer Focus – An Accountability Dilemma. *European Accounting Review*, Vol. 16, Nr. 1, s. 143–171
- Dahmström, K. (2005). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Davidson, A. och Leavy, B. (2008), Interview with growth consultant Chris Zook: A less risky path to business model innovation. *Strategy and Leadership*, Vol. 36, Nr 1, s. 27-32
- Dixon, R. (1998), *Accounting for strategic management: A practical application*. Long Range Planning, Vol. 31, Nr 2, s.272-279
- Ewert, R. och Ernst, C. (1999), Target costing, co-ordination and strategic cost management. *European Accounting Review*, Vol. 8, Nr 1, s. 23-49
- Govindarajan, V. och Gupta, A. K. (1985), Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, Nr 1, s. 51-66
- Govindarajan, V., och Shank, J. K. (1992), Strategic cost management: tailoring controls to strategies. *Journal of cost management*, höstutgåvan, s. 14-24
- Grant, R. (2008) *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishers
- Hamel, G. (2000:1), *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press
- Hamel, G. (2000:2), The End of Progress. *Business Strategy Review*, Vol. 11, Nr 3, s. 69-78
- Hamel, G och Prahalad, C. K. (2005), Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Vol. 83, Nr. 7-8, s. 148-161
- Hines, P., Silvi, R. och Bartolini, M. (2002), *Lean Profit Potential*. Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Ireland, R.D. (2007). *Management of Strategy – Concepts and Cases*. Mason: Thomson South-Western
- Holbrook, A, Krosnick, J. och Pfent, A. (2007), The Causes and Consequences of Response Rates in Surveys by the News Media and Government Contractor Survey Research Firms. s. 499-528 ur Lepkowski, J., Tucker, C., Brick, J.M., de Leeuw, E., Japac, L., Lavrakas, P.J., Link, M.W., Sangster R.L. (2007) *Advances in telephone survey methodology*. New York: Wiley.
- Horngren C.T. och Foster G. (1991), *Cost Accounting - A Managerial Approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International,
- Ittner, C. D. och Larcker, D.F. (2001), Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, Nr. 1-3, s. 349-410
- Johnson, G. och Scholes, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*. Upplaga 5, Hemel Hempstead: Prentice Hall
- Johnson, C. och Schultz, D. (2004), A Focus on Customers. *Marketing Management*, Vol. 13 Nr. 5, s. 20-26
- Jönsson, M. och Ericsson, H. (2006), Ekonomistyrning med kundfokus – en tillämpning av Value Creation Model i hotellbranschen. C-uppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Kaplan, R.S och Cooper, R. (1998) Financial management from ABC to Z. *Public Manager*, Vol. 27, Nr. 1, s. 59
- Kaplan, R.S. och Norton, D.P. (1992), The Balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nr. 1, s. 71-79
- Kaplan, R.S. och Norton, D.P. (2000), Having Trouble with your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, Vol. 78, Nr. 9-10, s. 167-176
- Kaplan, R.S. och Norton, D.P. (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, Vol. 15, Nr. 1, s. 87-104



- Kaplan, R.S. och Norton, D.P. (2008), Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, Vol. 81, Nr. 1, s. 62-77
- Keeter, S., Kennedy, C., Dimock, M., Best, J. och Craighill, P. (2006). Gauging the Impact of Growing Non-response on Estimates from a National RDD Telephone Survey. *Public Opinion Quarterly*. Vol. 70, Nr. 5, s. 759-779
- Lekvall, P. och Wahlbin, C. (2001), *Information för marknadsföringsbeslut*. Uplaga 4, Göteborg: IHM Publishing
- Lind, J. och Strömsten, T. (2006), When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*, Vol. 59, Nr. 12, s. 1257-1266
- Lindstedt, P. och Burenius, J. (2003), *The value model: how to master product development and create unrivalled customer value*. Ödeborg: Nimba AB
- McNair, C. J. (1994), *The Profit Potential*. Essex Junction: Oliver Wight Publications Inc.
- McNair, C.J., Polutnik, L. och Silvi, R. (2001), Cost management and value creation: the missing link. *The European Accounting Review*, Vol. 10, Nr 1, s. 33-50
- McNair, C. J. och Vangermeersch, R. (1998), *Total Capacity Management. Optimizing at the Operational, Tactical and Strategic Level*. Delray Beach: St Lucie Press.
- Macpherson, A. och Jones, O. (2008), Object-Mediated Learning and Strategic Renewal in a Mature Organization. *Management Learning*, Vol. 39, Nr. 2, s. 177-201
- Merchant, K.A. och Van der Stede, W.A. (2007), *Management Control Systems – Performance measurement, evaluation and incentives*. New York: Financial Times/Prentice Hall
- Miller, P. och O’Leary, T. (1994), The factory as laboratory. *Science in Context*, Vol. 7, Nr. 3, s. 469-496
- Mintzberg, H., och Waters, J.A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, Nr. 3, s. 257-272
- Ogden, S. G. (1997), Accounting for organizational performance: the construction of the customer in the privatized water industry. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, Nr. 6, s. 529-556
- Prahalad, C.K., och Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nr. 3, s. 79-91
- Pitkethly, R. (2003), *Analysing the environment*. Kapitel 9 ur: Faulkner, D.O. och Cambell, A., (2003), *The Oxford Handbook of Strategy – Volume I: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Oxford: Oxford University Press
- Simons, R. (1987), Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, Nr. 4, s. 357-374
- Simons, R. (2000), *Performance measurement and Controls Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Sutton, S.G. (1990), A new age of accounting. *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 32 Nr.1, s. 72-75
- Vaivio, J. (1999), Examining ‘the quantified customer’, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, Nr. 8, s. 689-715
- Waterman Jr., R. H. (1982), The Seven Elements of Strategic Fit. *Journal of Business Strategy*, Vol. 2, Nr. 3, s. 69-73
- Yoshikawa, T., Innes, J. och Mitchell, F. (1995), A Japanese case study of functional cost analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 6, Nr. 4, s. 415-432
- Zink, K. J. (1995), *Total quality management as a holistic management concept*. New York: Springer
- Zook, C. (2007), Finding Your Next Core Business. *Harvard Business Review*, Vol. 85, Nr. 9, s. 66-75
- Zook, C. och Allen, J. (2007), Diamonds in the rough. *Business Strategy Review*, Vol. 18, Nr. 3, s. 45-49

Appendix I - Kundenkät

Introduktion

Den här undersökningen har två syften. Det första är att få en bild av Er betalningsvilja för olika delar av [Alphas] erbjudande och det andra är att få en uppfattning om hur nöjda Ni idag är med de olika delarna.

Den här sidan kommer ta upp sju "värdeattribut" som vi på Alpha vill kunna leverera till våra kunder. Det vi ber Er om är att fördela totalt 100 poäng över dessa attribut för att ge en återspeglning av vad Ni vill betala för när ni köper våra tjänster. Tänk Er frågan om varje attribut som: *"I vilken mån betalar Du för [Värdeattributet] när du anlitar oss i förhållande till övriga värdeattribut?"* eller *"Hur stor andel av priset ska återspeglas i [Värdeattributet]?"*. En högre poäng för ett attribut innebär alltså att Ni är villig att betala mer för det relativt ett annat.

Vi vill återigen påminna om att det är TOTALT 100 poäng som ska fördelas över alla attribut för att vi ska kunna bedöma den relativa skillnaden (använd gärna miniräknare för att kontrollera summan). Justera poängfördelningen tills ni känner att den återspeglar Er syn på vad som är mer eller mindre viktigt i vårt erbjudande. Fortsätt sedan till sista sida.

1. Leveranssäkerhet

- Leverans vid utsatt tid med rätt typ och antal produkter.

2. Produktkvalitet

- Produkter med hög prestanda, funktionalitet och hållbarhet.

3. Sortiment

- Ett komplett och uppdaterat sortiment.

4. Tillgänglighet

- Hög svarsfrekvens via telefon, fax eller e-mail samt geografisk närhet till kundcenter.

5. Tilläggstjänster

- Utbud av specifika tjänster såsom försäkringar, koncept(projekt)lösningar, e-fakturering och möjlighet att fakturera enligt kundspecifika kontoplaner.

6. Kompetens och Rådgivning

- Personal med god förståelse för kundbehov samt kunskap om tillgängligt sortiment.

7. Kort leveranstid

- Förmåga att få fram och leverera produkter med kort varsel.

OBS! Kontrollera att den totala summan blir 100.

Nästa



[SIDA 2]

På den här sidan ombeds Ni att betygsätta Alphas prestation inom de olika värdeattributen. Sätt ett betyg mellan 1 och 7, där 1 motsvarar "Mycket missnöjd" och 7 "Mycket Nöjd". Om Ni känner att det är svårt att sätta något betyg så får ni gärna markera "Vet ej".

Om ni har några allmänna kommentarer, skriv gärna en rad i kommentarsfälten under respektive värdeattribut.

Hur nöjd är du med Alphas värdeattribut?

8. Hur nöjd är du med Alphas leveranssäkerhet?

1 2 3 4 5 6 7 Vet ej
Mycket missnöjd Mycket nöjd

Kommentar

9. Hur nöjd är du med Alphas produktkvalitet?

1 2 3 4 5 6 7 Vet ej
Mycket missnöjd Mycket nöjd

Kommentar

10. Hur nöjd är du med Alphas sortiment?

1 2 3 4 5 6 7 Vet ej
Mycket missnöjd Mycket nöjd

Kommentar

11. Hur nöjd är du med Alphas tillgänglighet?

1 2 3 4 5 6 7 Vet ej
Mycket missnöjd Mycket nöjd

Kommentar

[SIDA 2, forts.]

12. Hur nöjd är du med Alphas kompetens och rådgivning?

1 2 3 4 5 6 7 Vet ej

Mycket missnöjd Mycket nöjd

Kommentar

13. Hur nöjd är du med Alphas tilläggstjänster?

1 2 3 4 5 6 7 Vet ej

Mycket missnöjd Mycket nöjd

Kommentar

14. Hur nöjd är du med Alphas förmåga att leverera på kort varsel?

1 2 3 4 5 6 7 Vet ej

Mycket missnöjd Mycket nöjd

Kommentar

Tack för din medverkan!

Avsluta



Appendix II – Enkät till Alphas chefsorganisation

Introduktion

Den här undersökningen har som syfte att kartlägga vad [Alphas] anställda har för uppfattning om vad våra kunder är villiga att betala för. Kunderna kommer svara på en liknande undersökning.

Vi har efter tidigare kundundersökningar identifierat sju "värdeattribut" som vi på Alpha vill kunna leverera till våra kunder. Det vi ber dig om är att fördela totalt 100 poäng över dessa attribut för att ge en återspeglning av vad du tror våra kunder betalar för när de köper våra tjänster. Tänk Er frågan om varje attribut som: *"I vilken mån betalar kunden för [Värdeattribut] när denne anlitar oss?"* eller *"Hur stor andel av priset som kunden betalar ska återspeglas i [Värdeattribut]?"*.

Vi vill återigen påminna om att det är TOTALT 100 poäng som ska fördelas över alla attribut för att vi ska kunna bedöma den relativa skillnaden (använd gärna miniräknare för att kontrollera summan). Utgå ifrån *kundens synsätt* och justera poängfördelningen tills att du känner att den återspeglar din uppfattning om vad kunden är villig att betala för.

1. Leveranssäkerhet

- Leverans vid utsatt tid med rätt typ och antal produkter.

2. Produktkvalitet

- Produkter med hög prestanda, funktionalitet och hållbarhet.

3. Sortiment

- Ett komplett och uppdaterat sortiment.

4. Tillgänglighet

- Hög svarsfrekvens via telefon, fax eller e-mail samt geografisk närhet till kundcenter.

5. Tilläggstjänster

- Utbud av specifika tjänster såsom försäkringar, koncept(projekt)lösningar, e-fakturering och möjlighet att fakturera enligt kundspecifika kontoplaner.

6. Kompetens och Rådgivning

- Personal med god förståelse för kundbehov samt kunskap om tillgängligt sortiment.

7. Kort leveranstid

- Förmåga att få fram och leverera produkter med kort varsel.

OBS! Kontrollera att den totala summan blir 100.

Avsluta

Appendix III – Intervjuguide till aktivitets- och kostnads-kartläggning

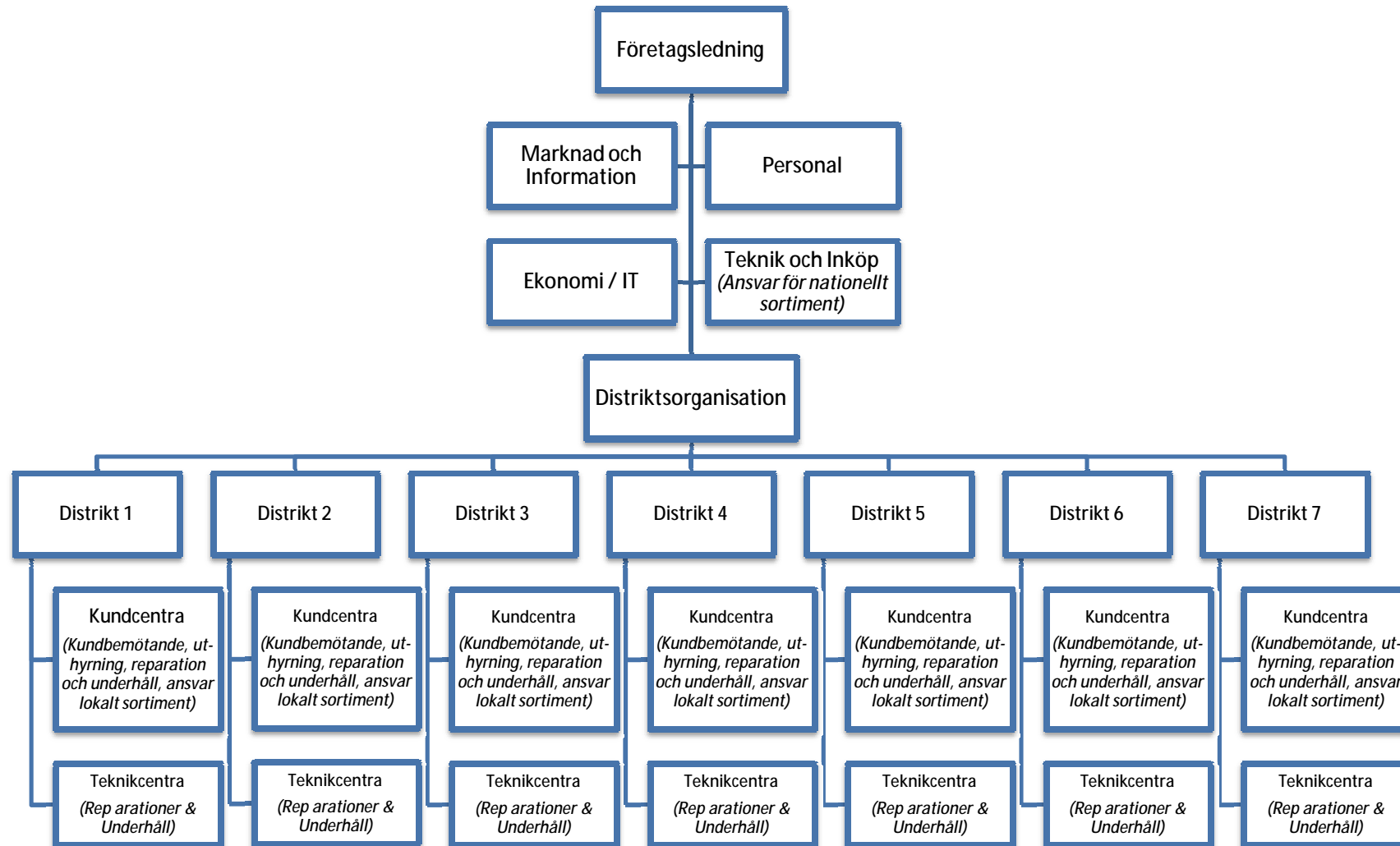
1. Introduktion till studiens frågeställningar och syfte.
 - a. Frågor: *Hur har respondenten uppfattat studien? Vad tror respondenten att intervjun kommer att gå ut på?*
 - b. Det material som i förväg skickats ut går igenom för att kontrollera att respondenten förstår alla centrala begrepp.
2. Respondenten ombeds kortfattat beskriva *den övergripande verksamheten* i avdelningen:
 - b. Frågor: *Hur arbetar Alpha inom avdelningen? Vilka sysslor (processer) finns? Hur utförs dem?*
3. Diskussionen förs för varje *värdeattribut* enligt en bestämd ordning. Öppna, breda frågor:
 - b. Frågor: *En faktor som era kunder har identifierat som viktig är [värdeattribut X], hur arbetar ni med detta attribut? Vilka kostnader kan länkas till [värdeattribut X]?*
4. Respektive omnämnd *kostnadspost* utreds:
 - a. Frågor: *Hur stor andel av aktiviteten, lönen, materialet etc. kan kopplas till värdeattributet? Hur stor andel av aktiviteten, lönen, materialet etc. är VA, BVA eller Waste?*
 - b. Kontroll: Är respondenten införstådd i begreppens definitioner?
5. *Varje kostnadspost* fördelas sedan över *Alphas kundsegment*:
 - a. Frågor: *Hur stor andel av dessa kostnader kan härledas till Byggkunder (dvs. inte industrikunder, offentliga kunder och privatkunder)? Hur stor andel av kostnaderna för byggkunder kan relateras till Byggprojektkunder resp. Mindre byggtreprenörer?*
6. Repetera från punkt 3 för efterföljande värdeattribut.
7. Avslutning: Respondenten ombeds se över och verifiera insamlad data.

Appendix IV – Intervjuguide till kartläggning av VCMs strategiska bidrag

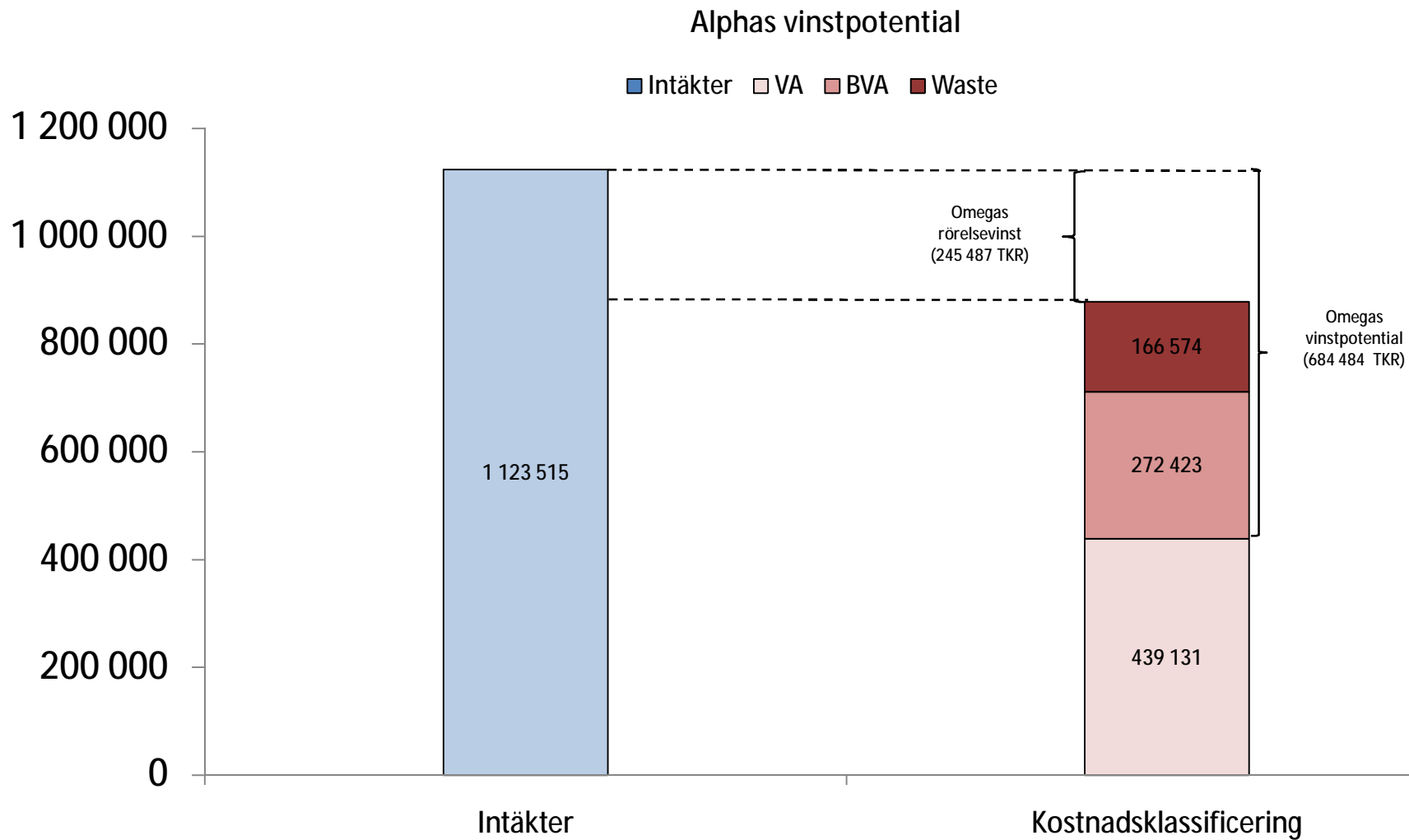
1. Resultatet från VCM-analysen presenteras och diskuteras.
 - a. Kontroll: Har respondenten tolkat resultatet korrekt?
2. Respondenten ombeds delge sina spontana intryck om VCMs strategiska bidrag
 - a. Frågor: *Vilka strategiska användningsområden ser respondenten för VCM?*
3. Studiens referensram presenteras. Diskussionen fortsätter därefter enligt referensramens struktur:
 - a. Frågor: *Vilka strategiska insikter kan respondenten se att VCM kan ge upphov till inom strategisk analys/strategiformulering/strategiimplementering/strategisk utvärdering och modifiering?*
 - b. Kontrollfrågor för varje kartlagd strategisk insikt: *Hur har respondenten fått insikten från VCM? Hur ser respondenten att VCM kan ge insikten? På vilket sätt (vilken modellkomponent har gett upphov till insikten)?*
4. Har respondenten något att tillägga om VCM-analysen och VCMs strategiska bidrag?

Avslutning: Respondenten ombeds se över och verifiera insamlad data.

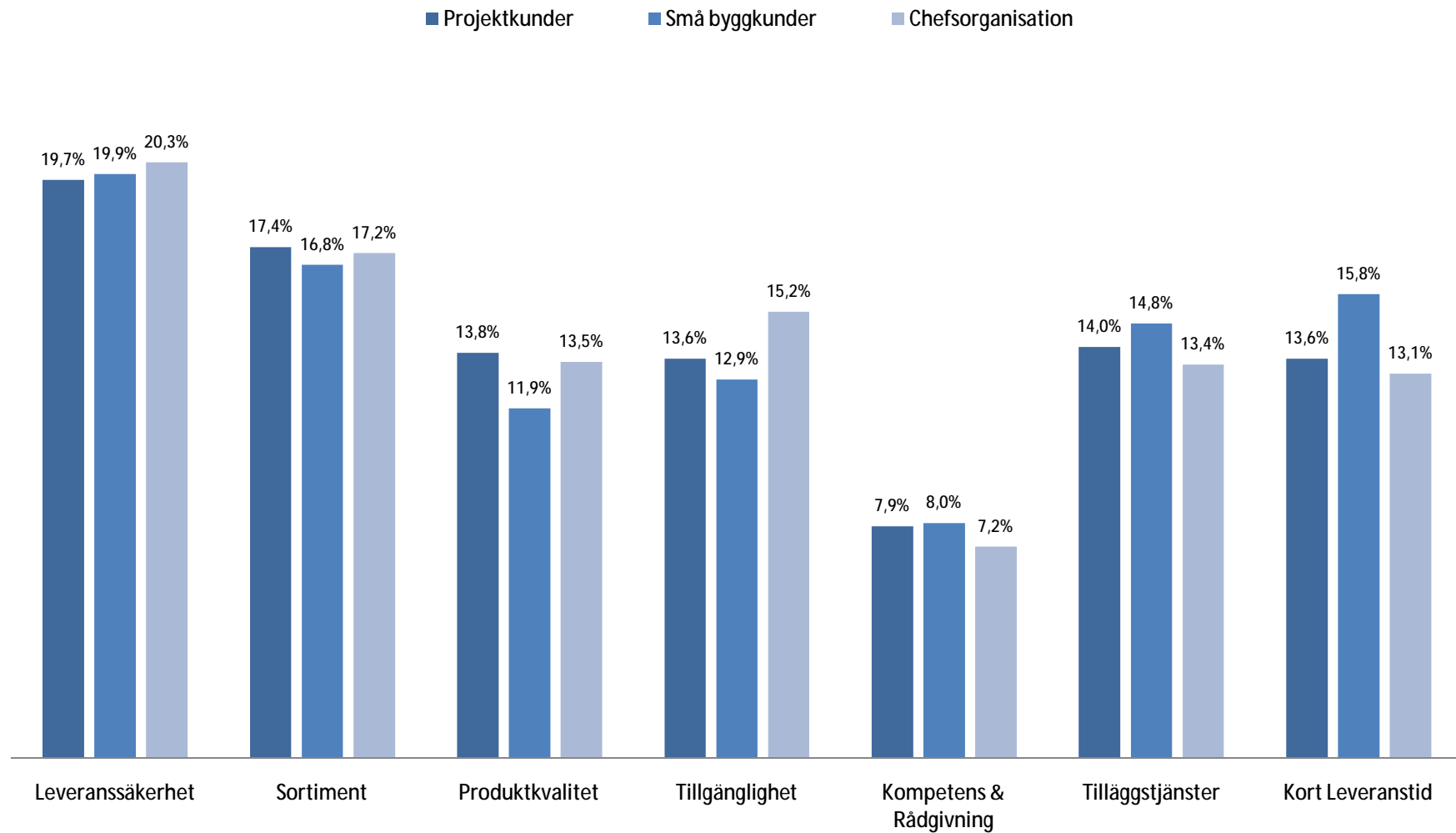
Appendix V – Alphas organisationsstruktur



Appendix VI – Resultat från VCM (fallstudien Alpha)

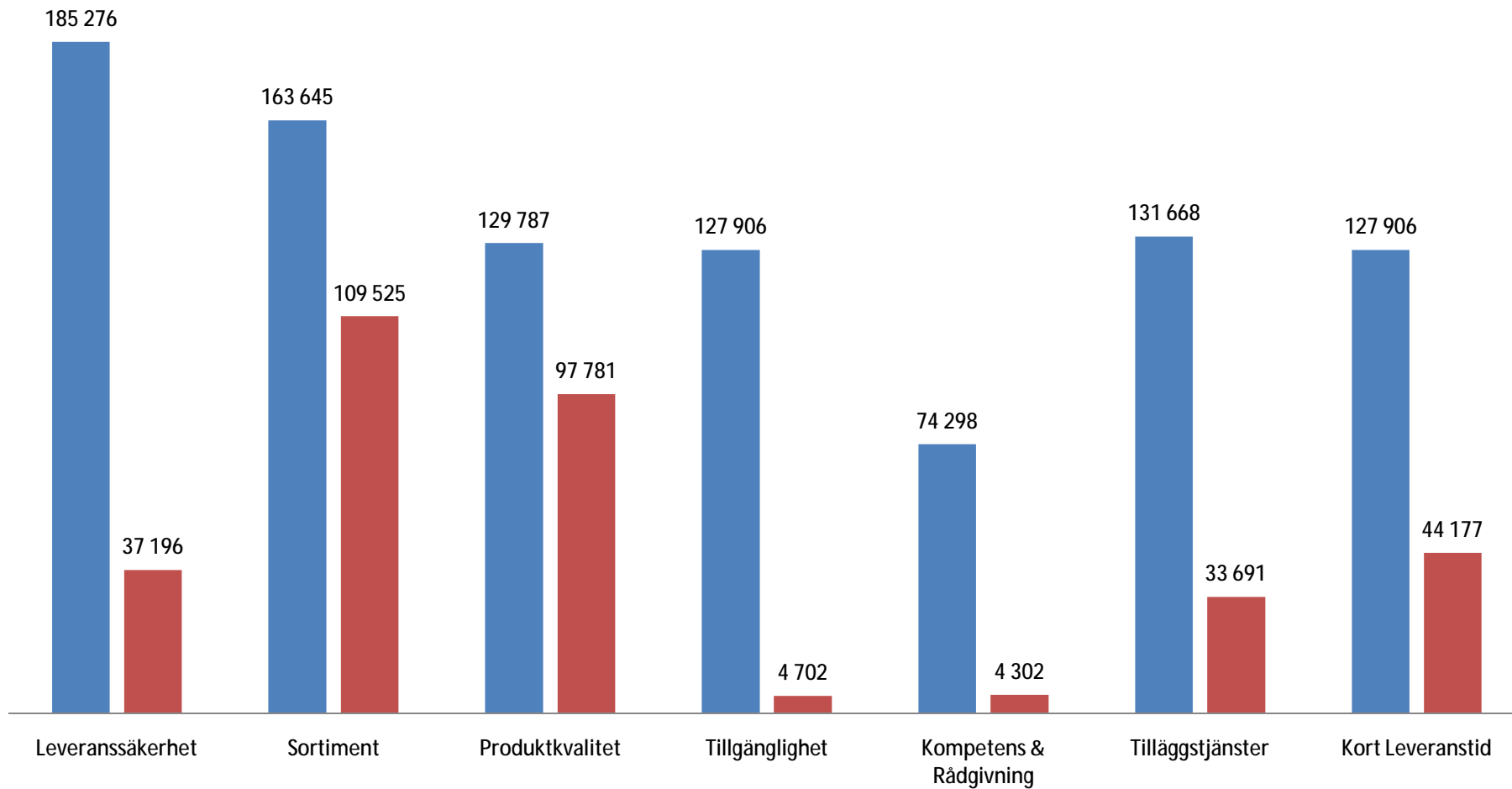


Översikt kund-, och interna vikter (enkätstudier)



Fördelning av intäkter och VA-kostnader till attribut (Byggprojektkunder; belopp i TKR)

■ Intäkter ■ VA-kost



Fördelning av intäkter och VA-kostnader till attribut (Mindre byggentreprenörer; belopp i TKR)

