



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Försäkrat Intresse

En studie av kostnadsmatchning i försäkringsbranschen

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Vårterminen 2009

Handledare: Peter Beusch

Författare: Fredrik Landelius 790318

Tack!

Jag vill tacka min handledare Peter Beusch på Handelshögskolan i Göteborg som med fingertoppskänsla har låtit mig skriva den här uppsatsen på ett sätt som passar mig. Han har dessutom kommit med värdefulla råd under uppsatsens planeringsfas. Dessa råd har fört arbetet framåt då nya infallsvinklar har diskuterats.

Slutligen vill jag även tacka alla respondenter som tagit sig tid att svara på frågor. Utan Er medverkan hade denna uppsats aldrig blivit verklighet.

Göteborg, maj 2009

Fredrik Landelius

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, studier i ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2009.

Författare: Fredrik Landelius

Handledare: Peter Beusch

Titel: Försäkrat Intresse – en studie av kostnadsmatchning i försäkringsbranschen.

Bakgrund och problem: I kristider är det extremt viktigt att veta att ett företag har en produkt som kunderna efterfrågar och värdesätter. Speciellt när det gäller tjänster som är föga konkreta är det väsentligt att ha en medvetenhet om vad kunden efterfrågar och vad det kostar att skapa det. Ett företags resurser måste allokeras för att matcha det värdeskapande som kunden uppfattar som mervärde.

Syfte: Syftet med denna studie är att skapa en modell eller ett ramverk för att undersöka resursmatchning i ett tjänsteföretag. Studien ska ge riktlinjer om hur ett företag kan matcha sina kostnader mot det kunden värdesätter med produkten. Vidare ska studien beröra hur denna matchning kan analyseras och användas som beslutsunderlag rörande kostnadsstyrningen i företaget.

Avgränsningar: Uppsatsen är fokuserad på tjänstesektorn och specifikt försäkringsbranschen. Utöver detta dras även en gräns vid bilförsäkringar eftersom det är en relativt konkret produkt. Slutligen studeras endast säljsidan av försäkringsbolaget eftersom det är denna som måste skapa värde innan kunden faktiskt nyttjat produkten.

Metod: Studiens modell grundar sig på djupgående intervjuer för att identifiera de värden som strävas efter att skapas av företaget. Vidare används enkätundersökningar för att samla in de data som modellen kräver för att användas. Utöver detta har sekundärdata samlats in och valts ut att ligga som grund och motivering till modellens utformande.

Resultat och slutsatser: Studiens slutsatser och resultat visar hur man kan använda modellen för att matcha kostnader mot det värde som skapas. Som en del på väg mot detta visar även modellen på problemområden där det finns oegentligheter i förhållandena mellan kunder, ledning och kundcenter, det vill säga att modellen visar var företaget är utmärkande effektivt och vad som måste ses över och förbättras. Två vägar till förbättring behandlas av modellen, antingen effektiviserar värdeskapandet eller så justeras resursallokering till en mer optimal nivå.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore intressant att undersöka tidsaspekten, det vill säga modellens tillämpning över tid. Vidare borde större vikt och analys av olika kundsegment vara ett nyttigt tillskott till modellen. Även antagandet om en avtagande marginaleffekt på kundnöjdhet borde kunna appliceras på modellen för att utveckla dess analytiska träffsäkerhet.

Nyckelord: Kostnadsstyrning, resursallokering, värdeskapande, värdematchning.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	III
Innehållsförteckning	IV
Figurförteckning	VI
Ordlista	VII
Kapitel 1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Tidigare studier	3
1.6 Disposition	4
Kapitel 2 Metod	5
2.1 Val av metod	5
2.2 Undersökningsansats	6
2.2.1 Val av studieobjekt	6
2.2.2 Val av respondenter	6
2.3 Datainsamling och bearbetning	6
2.3.1 Primärdata	6
2.3.2 Sekundärdata	7
2.3.3 Intervjumetod och tillvägagångssätt	7
2.4 Generaliserbarhet	8
2.5 Studiens trovärdighet	8
2.5.1 Validitet	9
2.5.2 Reliabilitet	9
2.6 Källkritik	9
Kapitel 3 Teoretisk referensram	11
3.1 Försäkringsbranschen	11
3.2 Kostnadsstyrning	12
3.2.1 Strategisk kostnadsstyrning	12
3.3 Värdskapande	13
3.3.1 Kundvärde	13
3.3.2 Kundnöjdhet	14
3.4 Länken mellan kostnadsstyrning och värdskapande	15
3.4.1 VCM-modellen och multiplikatorer	15
Kapitel 4 Författarens modell	17
4.1 Inledande bakgrund till modellen	17
4.2 Modellens grunder och utformning	18
4.3 Modellens tillämpning och tolkning	19
4.4 Invändningar mot modellen	20
Kapitel 5 Empiri	22
5.1 Presentation av försäkringsbolaget	22
5.2 Värdeidentifiering	23
5.3 Datainsamling	24
5.3.1 Ledningens viktning	24
5.3.2 Kundcenters tidsallokering	25
5.3.3 Kundens viktning	25
5.3.4 Kundnöjdhet	26
5.3.5 Översikt	26
5.4 Beräkningar	27
5.4.1 Satisfaction multiplicator och maximal kundnöjdhet (Sm & Cs100%)	27
5.4.2 Expected satisfaction multiplicator (eSm)	27

5.4.3 Efficiency multiplicator (Em).....	28
5.4.4 Viktskillnad mellan ledning och kundcenter (Wdiff).....	28
Kapitel 6 Analys.....	29
6.1 Inledning till analysen.....	29
6.2 Helhetsanalys.....	29
6.2.1 Värdenas viktning.....	29
6.2.2 Satisfaction multiplicator.....	31
6.2.3 Efficiency multiplicator.....	32
6.3 Värdespecifik analys.....	33
6.3.1 Trygghet.....	33
6.3.2 Enkelhet.....	33
6.3.3 Säkerhet.....	34
6.3.4 Kunskap.....	35
6.3.5 Närhet.....	35
6.3.6 Helhet & Relationer.....	36
6.3 Avslutande tankar om analysen.....	37
Kapitel 7 Slutsats.....	38
7.1 Slutsats.....	38
7.1.1 Förslag på ytterligare studier.....	39
Referenslista.....	40
Bilaga 1 Enkätundersökning - Kundviktning.....	43
Bilaga 2 Enkätundersökning - Kundnöjdhet.....	44
Bilaga 3 Enkätundersökning - Ledningviktning.....	45
Bilaga 4 Enkätundersökning – Kundcenterviktning.....	46
Bilaga 5 Sammanställning av faktorer och viktningar.....	47

Figurförteckning

Figur 1: Översikt av relationerna som ska undersökas.	sid 3 & 17
Figur 2: Value Creation Model.	sid 15
Diagram 1: Ledningens viktning.	sid 23
Diagram 2: Kundcenters tidsallokering.	sid 24
Diagram 3: Kundernas viktning.	sid 24
Diagram 4: Kundnöjdhet.	sid 25
Diagram 5: Översikt.	sid 25, 28
Diagram 6: Value weight.	sid 29
Diagram 7: Satisfaction multiplicator	sid 30
Diagram 8: Efficiency multiplicator	sid 31
Diagram 9: Efficiency multiplicator	sid 31
Diagram 10: Trygghet.	sid 32
Diagram 11: Enkelhet.	sid 33
Diagram 12: Säkerhet.	sid 33
Diagram 13: Kunskap.	sid 34
Diagram 14: Närhet.	sid 35
Diagram 15: Helhet och relationer.	sid 35
Tabell 1: Ledningens viktning.	sid 23
Tabell 2: Kundcenters tidsallokering.	sid 24
Tabell 3: Kundernas viktning.	sid 24
Tabell 4: Könsfördelning, Cw.	sid 24
Tabell 5: Snittårsmodell, Cw.	sid 24
Tabell 6: Kundernas nöjdhet.	sid 25
Tabell 7: Könsfördelning, Cs.	sid 25
Tabell 8: Förhållande, ledning och kunder.	sid 26
Tabell 9: Förhållande, kundcenter och kunder.	sid 26
Tabell 10: Expected satisfaction multiplicator.	sid 26
Tabell 11: Efficiency multiplicator.	sid 27
Tabell 12: Differensen mellan ledning och kundcenter.	sid 27
Tabell 13: Förkortningsnyckel.	sid 28
Tabell 14: Standardavvikelse för insamlad data.	sid 29
Tabell 15: Maximal kundnöjdhet.	sid 30

Ordlista

Kundcenter	Sälj- och kundtjänstavdelning.
Försäkringsbolaget	Studieobjektet.
Försäkringspremie	Summan en försäkringstagare betalar.
Management	Synonymt med ledning i denna studie.
Värdematchning	Matcha upplevt kundvärde med företagets egna värdering.
Identifierade värden	De värden som ska analyseras i förhållande till kund.



Kapitel 1 Inledning

Att kunder har en uppfattning av vad de vill ha för sina pengar ses som en självklarhet. Att matcha denna uppfattning för företaget är inte en självklarhet. Ju större vikt som läggs på värderingar desto större vikt ligger det vid att kunna matcha detta effektivt. Försäkringsbranschen är ett sådant område där stor vikt ligger vid värdeskapande och värdematchande. Speciellt i tider av kris kan man inte chansa utan vill veta vad det är kunderna efterfrågar. Detta inledande kapitel kommer att ge en insyn i uppsatsens bakgrund och problemformulering. Vidare kommer även studiens avgränsningar att förmedlas till läsaren.

1.1 Bakgrund

Alla företag lever på sina kunder, en grundläggande tes om utbytet mellan företag och kund är att båda parter ska vara i en bättre position efter utbytet än innan¹. Detta belyser vikten för företaget att faktiskt veta vad kunden vill ha och värdesätter. För att nå ett ekonomiskt överskott vill man ha en produkt som tilltalar kunden, inte bara en gång utan över en lång tid. Ifrån företagets perspektiv finns det två breda vägar att nå jämvikt mellan vad kunden och företaget värdesätter, antingen får man anpassa sin produkt efter kundens värderingar eller så får man försöka påverka kundens värderingar till att inkludera ens produkt.

Rör sig företaget med fysiska varor är det ofta lättare att mäta hur kunden värdesätter varan. Man har fysiska attribut att tillgå som färg, form och funktionalitet. Dessutom är det lättare att relatera dessa till produktionen och resurserna som krävs för att varan ska nå kunden. När det rör sig om tjänster blir det lite mer komplicerat, framför allt på grund av att man i många fall endast har abstrakta värderingar att tillgå. Är till exempel en tjänst väl utförd, ger den en önskad känsla och så vidare.

Försäkring som tjänst gör det ännu lite mer komplicerat. I grund och botten är försäkringen en tjänst men samtidigt kan man se den som en köpt känsla av trygghet, en trygghet man hoppas att aldrig behöva använda sig utav. I och med att en försäkringstagare betalar utan att, i många fall, faktiskt få någonting konkret i utbyte resulterar det i att de värderingar som kunden har rörande produkten blir ännu viktigare. Särskilt i tider av finansiell kris är det extremt viktigt att veta vad kunden värderar och erbjuda en matchande produkt.

Inom försäkringsbranschen framstår bilförsäkringsområdet som speciellt utsatt då dagens finanskris kraftigt inskränkt på bilförsäljningen. Nybilsförsäljningen i Sverige sjönk i april med 18 249 bilar, det är en minskning med 33,6 % jämfört med april förra året². Den svenska nybilsförsäljningen och framför allt de svenska biltillverkarna visar på kraftigt minskande försäljningssiffror i förhållande till övriga Europa. I Europa gick nybilsförsäljningen ner med 12,3 % i april³. Det är tolfte månaden i rad som nybilsförsäljningen minskar i Europa. I Sverige har Saabs nybilsförsäljning minskat med 60,2 % jämfört med april förra året, Volvos motsvarande siffra är en minskning med 30,9 %⁴. USA:s nybilsförsäljning visar på liknande

¹ Case m. fl. (1999)

² Ras för nybilsförsäljningen i Sverige (2009)

³ Saab tappar 60 procent (2009)

⁴ Tugnt för bilbranschen i Europa (2009)

siffror som Sverige, under april gick den ner med 34 % och har lätt till att man justerat ner försäljningsprognoserna med drygt 6 % bara under den senaste månaden⁵.

Dessa siffror innebär givetvis svårigheter för bilförsäkringsbranschen. För varje ny bil utan ägare försvinner chansen att försäkra den och öka sitt försäkringsbestånd. Den finansiella krisen som råder i världen idag kommer att sätta krav på försäkringsbranschen och, liksom Darwin förespråkade, kommer bara de som anpassar sig bäst att gå helskinnade in i nästa period. Krisen kommer att sätta krav på försäkringsbranschens utvecklande av intellektuellt kapital, starka ledningar, marknadsexperter och diversifierade affärsområden⁶. I skuggan av finanskrisen blir det alltså av yttersta vikt att söka alla fördelar man kan hitta.

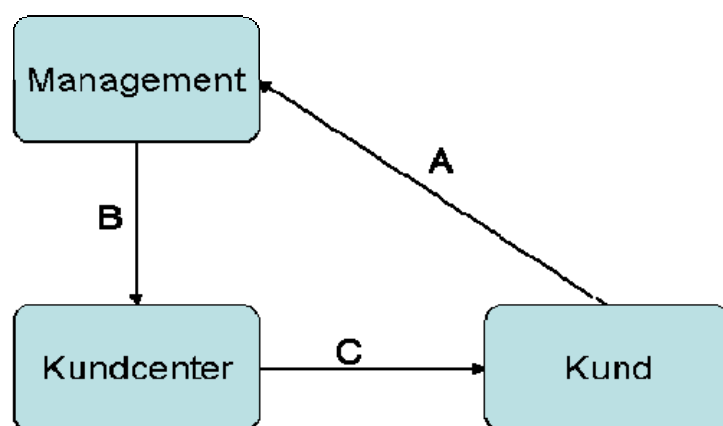
1.2 Problemdiskussion

Ett företags ledning har givetvis en uppfattning och en målsättning rörande vad de vill att kunden ska uppleva som nyttan med företagets produkt. Lika självklart värdesätter kunden företagets produkt efter sin uppfattning om den nytta de får av produkten. Den intressanta följdfrågan blir då naturligtvis huruvida ledningens syftade värde överensstämmer med vad kunden i fråga upplever som produktens värde. Ligger företaget stora resurser på att skapa ett värde för kunden som denne inte värdesätter? Vidare kan man skilja på om företaget tillhandahåller en fysisk vara eller en tjänst, en tjänst har inte lika konkreta värden som en faktisk vara och är därmed svårare att uppskatta och mäta. Kopplingen mellan resursallokering och upplevt kundvärde är alltså denna studies tema vilket leder till denna definierade frågeställning:

- Hur kan man väga ett tjänsteföretags kostnader mot det som kunderna värderar?
 - Hur kan man sedan nyttja och tolka denna vägning?

1.3 Syfte

Syftet för denna studie är att skapa ett ramverk för att väga tjänsteföretags kostnader mot vad kunderna upplever som tjänsten i frågas värde. Utifrån denna vägning kan man sedan säkerställa att företagets kostnadsallokering är effektiv och värdeskapande för kunden och



Figur 1: Översikt av relationerna som ska undersökas

därmed även för företaget. Det slutliga ramverket ämnas sedan även kunna tillämpas kontinuerligt, till exempel på årsbasis, för att följa förändringar i olika parter upplevda värde och på så sätt kunna uppnå en bestående effektivisering av resursallokeringen. Företaget ska alltså hela tiden kunna se över hur mycket resurser de lägger på olika värden i jämförelse med vad dessa

⁵ USA:s bilförsäljning ned 34 procent i april (2009)

⁶ Insurers need to evolve to make it out of crisis (2009)



värden gynnar det kunden upplever och betalar för.

Studien kommer även att visa om ledningens direktiv för värdeskapande faktiskt når ända fram till kunden, via säljarna. Den kommer att ge en inblick i vad ledningen värderar, hur mycket säljarna arbetar för att skapa dessa värderingar för kunden och slutligen hur kunden upplever detta syftade värde. Figur 1 illustrerar relationerna som i studien kommer att undersökas och analyseras för att hitta viktning av olika värden samt slutsatser om hur man kan få dessa värden att överensstämna tillfredställande. Relation A behandlar hur ledningen upplever vad kunden värderar, relation B behandlar hur ledningens direktiv följs av säljarna (Kundcenter) och relation C behandlar hur väl de värden säljarna trycker på och framhåller stämmer överens med vad kunderna önskar. För att illustrera detta kommer modellen att tillämpas på ett bilförsäkringsbolag.

1.4 Avgränsningar

Först och främst avgränsar syftet studien till att behandla endast tjänsteindustrin. För att sedan på ett klart och tydligt sätt belysa vikten av skapade värden har sedan försäkringsbranschen valts. Detta på grund av att författaren anser det en lämplig avgränsning då försäkringsbranschen säljer en produkt som till stora delar bygger på värden. I många fall, de där man inte nyttjar sin försäkring, bygger försäkringsprodukten endast på värden. Vidare kommer studien att avgränsas till bilförsäkringsbranschen då denna behandlar en lättförståelig produkt och är lätt att relatera till i Sverige med två stora biltillverkare på nedgång som figurerar i media nästan varje dag.

Inom bilförsäkringsbranschen kommer studien att avgränsas till säljsidan. Säljsidan av företaget har kontakten med kunderna och är därmed länken till kunden. Kunden har givetvis även kontakt med försäkringsanspråkssidan men endast om försäkringen faktiskt ska nyttjas och kunden har redan bestämt sig för att just sitt försäkringsbolag är det som ger mest upplevt värde när denne tecknade försäkringen, det vill säga någon gång innan kunden behövde nyttja försäkringen.

1.5 Tidigare studier

Det finns en oöverskådlig mängd litteratur om värdeskapande, resursallokering och kostnadsstyrning. Denna är dock inte väsentlig för denna studies slutsatser utan endast som en stomme att stå på. Studiens verkliga ansats tas i McNairs m.fl.⁷ tankar om värdeskapande och multiplikatorer och är en fristående påbyggnad och, efter tjänsteindustrin anpassad, tillämpning av deras koncept och idéer.

Utöver ovanstående två koncept har författaren hittat två särskilda artiklar i liknande banor. Först Gouthier & Schmid⁸ som behandlar kundvärde i tjänsteindustrin men med fokus på olika sorters relationer mellan kund och företag, sedan Cugini m.fl.⁹ som också försöker tillämpa och utveckla McNairs m.fl. tankar till tjänstesektorn. De använder sig av hotellbranschen som studieområde men fokuserar på att klassificera tjänsten som en vara vilket gör att denna studie har ett egenvärde även om ansatsen är snarlik.

⁷ McNair, C J & Polutnik, L (2001)

⁸ Gouthier & Schmid (2003)

⁹ Cugini, m.fl. (2007)



Över lag har författaren hittat endast ett fåtal studier som rör länken mellan resursallokering och kundvärde och av dessa har endast tre berört tjänsteindustrin. Ingen studie har hittats där ovan nämnda länk har undersökts i försäkringsbranschen.

1.6 Disposition

Kapitel 1 (Inledning) tar upp bakgrundsfakta samt problemdiskussionen som mynnar ut i problemfrågorna som studien ska ge svar på.

Kapitel 2 (Metod) ger läsaren information om hur studien genomförts där författaren presenterar metodvägvalen och motiverar varför dessa gjordes. Detta för att läsaren ska kunna bedöma uppsatsen kritiskt och bedöma validiteten och reliabiliteten.

Kapitel 3 (Teoretisk referensram) beskriver försäkringsbranschen och försäkringar som produkt. Vidare behandlar kapitlet de teorier som författaren grundar sitt ramverk på.

Kapitel 4 (Författarens modell) presenterar författarens ramverk eller modell för att besvara det formulerade problemet och syftet med studien.

Kapitel 5 (Empiri) presenterar hur studieobjektet och dess kunder ser på värde. Först presenteras vilka värden som studieobjektet vill skapa, därefter presenteras hur ledning, kundcenter och kunderna upplever och viktar dessa.

Kapitel 6 (Analys) granskar studiens empiri där författaren diskuterar och analyserar denna med stöd utifrån den teoretiska referensramen. Varje relation som definierats i syftet utreds var för sig och slutligen även i kombination.

Kapitel 7 (Slutsats) är det avslutande kapitlet i uppsatsen där författaren redogör vilket resultat studien kommit fram till. Syftet och problemfrågorna besvaras.



Kapitel 2 Metod

I metodkapitlet kommer läsaren att erhålla information om hur författaren arbetade fram studien. I avsnittet kommer författaren att förklara och motivera varför studien är uppbyggd som den är, där tanken är att ge en korrekt bild av tillvägagångssättet för att läsaren ska kunna dra egna slutsatser angående studiens trovärdighet.

2.1 Val av metod

Utförandet av en studie kan genomföras med två olika tillvägagångssätt, nämligen kvantitativ och kvalitativ metod, där de båda undersökningsmetoderna skiljer sig åt.¹⁰ Kvantitativ metod används med fördel när större datamängder av mått och siffror ska ligga till grund för en statistisk analys, där forskare vill få fram orsakssamband som sedermera kan användas och appliceras på studieobjekten som forskarna vill uttala sig om. Metoden för insamlingen anses vara formell och strukturerad då forskningsprocessen sker stegvis där varje del är väl definierad och avskilda från varandra. Enkäter med förutbestämda frågor är ett inslag som lämpligen kan användas vid ett kvantitativt angreppssätt.

Den kvalitativa metoden används för att försöka skapa en helhetsbild av studieobjekten och kan med fördel användas när syftet är att undersöka icke mätbar information. Stort fokus är att förstå innebörden av en företeelse eller en upplevelse.¹¹ Information införskaffas med fördel av intervjuer där flexibilitet, enligt modellen, innebär att frågor kan ändras eller läggas till under undersökningens gång samtidigt som svarsalternativen inte är givna i förväg. Signifikativt för metoden är närheten mellan forskaren och studieobjektet, där forskaren ska försöka förstå och begripa verkligheten utifrån studieobjektets synvinkel.¹²

I denna studie utgår författaren utifrån den kvalitativa metoden eftersom syftet med studien är att skapa en förståelse för hur kan man väga ett tjänsteföretags kostnader mot kundernas upplevda värde. Författaren är mer intresserad av att få ett holistiskt perspektiv av processen samt förstå innebörden. Problemfrågorna i studien är svåra att kvantifiera med siffror samtidigt som författaren ämnar få en mer djupgående bild av studieobjektet. Detta eftersom det finns tämligen lite för studien passande forskning inom området. Det kommer dock att finnas kvantitativa element i studien som kan tyckas ganska omfattande men grundansatsen är ändå kvalitativ.

Denna studie använder främst ett deduktivt angreppssätt, vilket innebär att empirin kommer att testas och undersökas utifrån existerande teorier, som presenteras och anpassas efter syftet i kapitel tre.¹³ Vidare bestämmer teorierna vilken information som är relevant att samla in samt att analysen baseras på att tolka, förstå och relatera empirin till anpassningen av befintliga teorier. Eftersom tidigare forskning inom området är begränsad medför det att studien även tillämpar ett induktivt angreppssätt, dock i mindre utsträckning. Detta innebär att nya teorier formas med empirin som underlag.¹⁴

¹⁰ Backman (1998, sid 31)

¹¹ Ibid. (sid 47-56)

¹² Merriam (1994, sid 20-22, 29-33)

¹³ Backman (1998, sid 48)

¹⁴ Ibid. (sid 48)



2.2 Undersökningsansats

Denna studie använder fallstudier som vetenskaplig metod då de lämpar sig för att svara på frågor som hur och varför. Fallstudien ger möjligheter att koncentrera studien på ett fåtal värden för att belysa samspelet mellan relevanta faktorer i syfte att förklara situationen.¹⁵ Detta torde vara lämpligt då studien ska besvara hur man kan väga ett tjänsteföretags kostnader mot kundernas upplevda värde. Författaren ser det som primärt att därmed skapa en nära insikt i studieobjektet, därav är en fallstudie att föredra.

2.2.1 Val av studieobjekt

Studien är inriktad mot försäkringsbranschen i Sverige och studieobjektet är valt utifrån tillgänglighet för författaren då denne arbetar på försäkringsbolaget i fråga. Detta faktum har konsekvensen att författaren lättare kan få insikt i företaget och dessutom har viss grundläggande kunskap vilken underlättar arbetet med studien. Vidare ger det författaren en möjlighet att bidra med effektivitetshöjande insikter för studieobjektet i fråga då studiens ämne inte har tillfredställande tillämpats på ett tjänsteföretag. Ytterligare underlättande i arbetet med studierna kan ses i att författaren har ett visst kontaktnät inom företaget vilket underlättar att få tag på de respondenter som bedöms viktiga för studien.

Att endast ett försäkringsbolag undersöks grundar sig i studiens tidsbegränsning samt svårigheterna inbyggda i att få insikt i ett försäkringsbolag verksamhet.

I fortsättningen kommer ”försäkringsbolaget” att vara synonymt med studieobjektet.

2.2.2 Val av respondenter

Fyra grupper av respondenter har valts ut för att ligga som underlag för att uppfylla studien syfte. Dessa är ledning, kundcenter, kunder som intervjuas om hur de viktat de identifierade värdena samt kunder som intervjuas rörande hur försäkringsbolaget uppnår de identifierade värdena. De tre förstnämnda har valts för att illustrera relationerna mellan de olika delarna (se figur 1) som behövs för att besvara frågeställningen. Den sistnämnda gruppen har valts för att kunna uppskatta effektiviteten hos kundcenter och ledningen.

2.3 Datainsamling och bearbetning

Data kan kategoriseras som primärdata och sekundärdata, som förklaras nedan. Under datainsamlingen kunde författaren konstatera att det inte fanns tillräckligt med data för att kunna fullborda uppsatsen enbart på sekundärdata. Denna studie baseras således på både primärdata och sekundärdata. Studiens slutsats grundar sig dock nästan uteslutande på primärdata medan sekundärdata i stor grad använts för att lägga riktlinjerna för undersökningen.

2.3.1 Primärdata

Primärdata är egeninsamlad data som är insamlad för studiens ändamål. Primärdata är positivt då data är anpassad till studien och centralt för att kunna skapa en djupare förståelse kring ämnet eftersom tidigare forskning är begränsad.¹⁶ Primärdata i denna studie är inhämtad i form av intervjuer och enkäter med respondentgrupperna. Intervjuer har använts till att identifiera värden av den anledning att omfattande djupa frågor är aktuella att få svar på samtidigt som förståelsen för verksamheten ökar vid närheten med en intervju. Detta är

¹⁵ Norén (2008, muntl)

¹⁶ Holme & Solvang (1997, sid 130-137)



faktorer som är svåra att uppnå med enkäter.¹⁷ Enkäter har sedan använts för att undersöka respondentgruppernas uppfattning och viktning av de identifierade värdena.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är data som finns tillgänglig sedan tidigare där ändamålet med informationen inte är direkt ämnat för denna studie, men som fungerar att använda och applicera på studien.¹⁸ Sekundärdata i denna studie har använts till att beskriva teorier och ta del av information om försäkringsbranschen och tjänsteindustrin samt teorier kopplade till denna. Insamlandet av sekundärdata har skett genom litteratursökning i bibliotekskatalogerna, Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog GUNDA, Göteborg Stadsbibliotek, Libris, Chalmers bibliotekskatalog Chans. Även tidigare forskning har sökts genom bibliotekskatalogerna och via scholar.google.com. Internet har använts för sökande av lagar, information av finansinspektionen och av Statistiska Centralbyrån. Databaser för att söka forskningsartiklar och matnyttig data som författarna använde är Affärsdata, Business Source Premier, Informaworld, Oxford Reference Online, Samsök och Emerald Insight. Sökord som främst användes för att söka i databaserna är: försäkring, försäkringsbolag, bilförsäkring, värdeskapande, kostnadsstyrning, resursallokering, kostnader och dess engelska motsvarigheter.

2.3.3 Intervjumetod och tillvägagångssätt

Primärdata är inhämtad genom både intervjuer och enkäter. Först och främst genomfördes två ostrukturerade och personliga, för att skapa närhet till respondenten¹⁹, intervjuer vid olika tillfällen med personer i ledningspositioner på försäkringsbolaget (försäljningschef och affärsutvecklare). Detta för att respondenterna skulle få möjlighet att utveckla sitt resonemang och inte ledas utav intervjuaren samt att det är lättare att ställa följdfrågor och fördjupa samtalet i teman som respondenten brinner för.²⁰ Följdfrågor har även använts för att säkerställa kvaliteten i intervjun för att säkert förstå att respondenten är rättolkad. Detta har gestaltat sig i frågor som *"...så du menar..."* *"...har vi förstått dig rätt att du tolkar detta såhär..."* Under intervjun har ett vardagligt språk används istället för akademiska termer för att undvika missförstånd eller att respondenten svarar på något som denna inte riktigt vet vad det innebär. Dessa intervjuer syftade till att identifiera de värden som försäkringsbolaget vill skapa, värden som senare skulle ligga till grund för enkätundersökningar med resterande respondenter.

Författaren använde referensramen som grund för att löst koppla frågor till problemställningen. Under intervjuerna har anteckningar tagits samt att hela intervjun spelats in på band för att säkerställa att data inte försvinner från intervjutillfället. Det har även skett en återkoppling med respondenterna med följdfrågor som behövde kompletta intervjun. Detta för att minimera tolkningsmissförstånd. Intervjuerna varade i cirka en timme där varje respondent intervjuats en gång. Slutligen har de två intervjuade respondenterna godkänt den identifiering författaren gjort av de värden man strävar efter att skapa innan dessa lagts som grund för enkätundersökningen.

Vidare har fyra olika enkätundersökningar gjorts, tre för att spegla de relationer som definierats i syftet och en för att uppskatta kundernas grad av nöjdhet rörande de identifierade

¹⁷ Holme & Solvang (1997, sid 172-174)

¹⁸ Ibid. (sid 130-137)

¹⁹ Merriam (1994, sid 86-90)

²⁰ Stjernberg (2008, muntl)



värdena. Dessa enkäter utformades specifikt för att generera de siffror och värden som modellen kräver för att använda den som analysredskap.

Första enkätundersökningen (se bilaga 1) rörde kundernas viktning av de identifierade värdena. 30 befintliga kunder bads, via telefon, vikta värdena med sammanlagt 100 poäng. Urvalet av kunder att intervjuas skedde genom att författaren fick ta del av en säljares försäljningslista över sålda försäkringar de senaste 1-3 åren. Författaren utgick ifrån en slumpvis vald punkt i denna lista och ringde sedan tills 30 kunder hade svarat på enkäten.

Andra enkätundersökningen (se bilaga 2) rörde kundernas grad av nöjdhet med hur försäkringsbolaget förvaltar de identifierade värdena. 30 befintliga kunder intervjuades via telefon och ombads betygsätta ifrån 0-100 hur försäkringsbolaget lever upp till de identifierade värdena. Urvalet skedde på samma sätt som ovan.

Tredje enkätundersökningen (se bilaga 3) riktades mot ledningen. Sju personer i ledningsroller bads fylla i enkäten och vikta de identifierade värdena med sammanlagt 100 poäng. De sju respondenterna i denna grupp består av de två högsta cheferna, två affärsutvecklare och tre försäljningschefer. En av författaren medveten spridning för att innefatta alla aspekter utav ledningens viktning av värdena. Värt att nämna är att de två personer i ledningen som intervjuades för enkätens underlag ingår i urvalet. Det är dock något de var ovetande om vid intervjutidpunkten.

Fjärde och sista enkätundersökningen (se bilaga 4) riktades mot kundcenter. Av 45 personer på plats under den för undersökningen valda dagen kunde författaren använda 34 stycken i studien. Nio personer lämnade inte in en ifylld enkät och en person fyllde i enkäten felaktigt. Urvalet här var alla medarbetare på kundcenter.

Under alla fyra enkätundersökningar fanns författaren på plats för att svara på eventuella frågor om otydlighet eller andra problem. Författaren var mycket noga med att inte ge några ledande svar.

2.4 Generaliserbarhet

Studiens empiri är baserad på personintervjuer och enkätundersökningar både via telefon och vid faktisk utdelning och inhämtning av enkäten samt i viss mån sekundärmaterial. Antalet respondenter som undersökt är relativt högt och borde således ge en bra grund att analysera problemet på. Tanken är att urvalet ska vara tillräckligt högt för att kunna dra generaliserande slutsatser inte bara om studieobjekten utan även om liknande objekt, dvs. andra tjänsteföretag. Syftet med studien är dock inte att kartlägga och generalisera utan att skapa en förståelse och insikt för hur man kan väga ett tjänsteföretags kostnader mot kundernas upplevda värde.

En god överförbarhet till andra tjänsteföretag borde dock existera. Det är upp till läsaren att bedöma om det finns realistiska möjligheter att applicera studiens resultat på andra tjänsteföretag, ambitionen är att ge läsaren tillräcklig information för att denne ska kunna dra egna slutsatser.

2.5 Studiens trovärdighet

För att studien ska vara relevant och meningsfull för läsaren krävs det att den är pålitlig och trovärdig. Studien ska kunna presentera resultat och insikter som verkar riktiga. Undersökningens trovärdighet är upp till varje enskild läsare att bedöma utifrån de



presenterade tillvägagångssätt som författarna vidtagit. Tanken med metodavsnittet är att utveckla förklarande begrepp och handlingar som sedermera ska få läsaren att själv använda sin egen tankeförmåga för att bedöma trovärdigheten i studien. I nedanstående avsnitt om validitet och reliabilitet presenteras ytterligare väsentlig information som läsaren behöver ha vetskap om.

2.5.1 Validitet

Validitet handlar om i vilken utsträckning resultaten stämmer överens med verkligheten, det vill säga mätinstrumentets förmåga att mäta det undersökningen ämnar mäta.²¹ Validitet är subjektivt och tanken är att metodavsnittet ska ge läsaren en objektiv bild av hur studien framställts.

För att respondenterna skulle kunna ge mer utförlig och även mer känslig intern information angående försäkringsbolaget uttryckte ledningen kravet om anonymitet. Författaren anser att nyttan med anonymitet genererade mer och bättre information som studien kan grunda sig på, vilket överstiger nackdelarna med anonymitet. Dessutom kräver varken problemfrågan eller syftet att försäkringsbolaget nämns vid namn, varför det är viktigare att erhålla relevant fakta. Författaren valde att hålla alla respondenter anonyma för att få en mer enhetlig bild i studien.

Triangulering brukades i studien det vill säga studien använde flera informationskällor för att bekräfta, stämma av och skapa jämförelser. Intervjuerna genomfördes enskilt med varje respondent för att respondenterna inte påverka varandra vid svarstillfället. Samtliga intervjuer är inspelade på band som författaren sammanfattat i skriftformat, samt att alla bandinspelningar finns kvar för att författaren skulle kunna gå tillbaka och höra hur respondenten uttryckt sig. Externa personer, släkt och kamrater, i författarens omgivning utnyttjades för respons och som bollplank. Författaren använde senaste upplagorna av referenslitteraturen i möjligaste mån. Dock har ett par äldre upplagor använts.

2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning studiens resultat kan upprepas. Har studien hög reliabilitet ska resultatet kunna upprepas oberoende av vilka som utför studien samt under vilka omständigheter studien genomförs.

Denna studie har främst använt en kvalitativ forskningsmetod som strävar efter att identifiera, förklara och förstå världen utifrån respondenternas uppfattning om verkligheten. Det leder till att tolkningar uppstår från studieobjektens sida samt att fasta referenspunkter är tämligen svaga. Person- och telefonintervjuer sker vid unika tillfällen och varje specifikt möte med respondenten är historia efter genomförd intervju. Intervjuresultatet kan således påverkas av exempelvis respondentens hälsa och arbetsbelastning, vilket kan ge mindre skillnader i respondentens svar från tillfälle till tillfälle. Författaren medverkade vid samtliga intervjuer samt att alla respondenter fått svara utefter samma intervjuunderlag.

2.6 Källkritik

Studiens källor har studerats med medvetenhet om att företagsekonomi är ett ämne under ständig förändring och därmed har nyare källor större tillförlitlighet även om man måste beakta att nya teorier kanske inte är utsatt för större granskning av den akademiska eller praktiska världen än . Vidare har störst vikt lagts på akademiska tidskrifter då dessa innehåller

²¹ Merriam (1994, sid 174-179)



aktuell och, av andra akademiker, reviderad information med stor tillförlitlighet och specialisering. Rörande studiens primärdata finns det alltid utrymme för praktiska fel och missförstånd hos respondenterna. Författaren har varit närvarande vid alla insamlingstillfällen för att minimera risken för praktiska fel i datainsamlingen.



Kapitel 3 Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer det teoretiska underlaget att presenteras tillsammans med den information om försäkringsbranschen som behövs för att läsaren ska kunna skapa sig en uppfattning om studiens specifika studieobjekt, den situation det verkar i samt de premisser som det handlar under. Slutligen kommer författarens modell eller ramverk för att svara på studiens syfte att beskrivas och förklaras.

3.1 Försäkringsbranschen

Försäkringsbolag säljer försäkringar. Det låter simpelt men det behövs definitioner av termerna. En försäkring är ett bindande kontrakt där försäkringsgivaren åtar sig att tillhandahålla försäkringstagaren en motprestation, vanligtvis pengar men även till exempel en ny likadan bil, vid någon förutbestämt händelse²². Exempel på sådana kan vara brand eller stöld, det vill säga man försäkras sig mot en risk. Förutsättningen för att en risk ska gå att försäkra är att ett stort antal personer är utsatta för samma risk²³. Ett försäkringsbolag definieras som ett företag vars huvudsakliga aktivitet är att tillhandahålla försäkringar, tar ut premier av försäkringstagarna och betalar ut anspråk till dem som nyttjar försäkringen. För att ha täckning för sina utbetalningar omsätter försäkringsbolag stora summor pengar, dessa förvaltas på olika penningmarknader²⁴. Svenska försäkringsbolag har oftast större kapitalintäkter än premieintäkter²⁵.

Bilförsäkringar kan delas in i två delar, dels trafikförsäkringen vilken är ett krav enligt svensk lag²⁶ och ersätter alla skador som bilister åsamkar en tredje part²⁷ och dels motorförsäkringen vilken är frivillig och innefattar täckning för skador på det egna fordonet²⁸. Bilförsäkringar i Sverige ger svenska försäkringsbolag över två miljarder i premieintäkter varje år medan de betalar ut drygt en och en halv miljard i försäkringsanspråk varje år²⁹.

Det speciella med försäkringsbranschen är att inte alla nyttjar sin försäkring. En stor andel betalar alltså för något de inte använder. Anledningen till att betala torde då vara något annat, ett värde av trygghet kanske? Något betalar man definitivt för. Ändå definieras försäkringsbranschen som en bransch där hög kundnöjdhet bidrar till hög kundlojalitet när andra tjänstebanscher medför en relativt låg kundlojalitet i förhållande till kundnöjdhet. Det är då givetvis speciellt viktigt för försäkringsbolag att matcha och förstärka de värden kunden upplever eftersom det är det enda kunden värderar produkten genom.³⁰

För att slutligen belysa svårigheterna med att uppskatta värden i försäkringsbranschen måste en sista åsikt poängteras. Bolton & Drew³¹ menar att en kunds nöjdhet med en fortlöpande tjänst endast kan uppskattas genom utvärdering av tjänstens utförande och nyttjande. Problemet här ligger då återigen att en försäkringstagare oftast inte har använt tjänsten denne

²² "insurance" A Dictionary of Business and Management (2009)

²³ "försäkring" Ekonomernas Uppslagsbok för alla (2006)

²⁴ "insurance company" A Dictionary of Business and Management (2009)

²⁵ Försäkringsbolagen under 2007 (2008)

²⁶ Trafikskadelag (1975:1410)

²⁷ "third-party insurance" A Dictionary of Business and Management (2009)

²⁸ "motor insurance" A Dictionary of Business and Management (2009)

²⁹ Försäkringsbolagen under 2007 (2008)

³⁰ Anderson, Fornell & Rust (1997, sid 140)

³¹ Bolton & Drew (1991, s 376)



betalar för. Det måste alltså finnas något sätt att uppskatta det värde kunden upplever. Om man istället vänder sig till Grönroos³² kan man få en beskrivning av värdeskapande som innehåller tankar om att det totala kundvärdet av en produkt kan vara större än själva produktens grundvärde. Mervärdet skapas här i relationen mellan kund och företag, det är mer tillämpligt på ett försäkringsbolag, där detta mervärde kanske är det enda kunden kommer i kontakt med.

3.2 Kostnadsstyrning

Kostnadsstyrning är tekniken som används av ledningar, på alla nivåer i en organisation, för att kostnader som företaget ådrar sig ska falla inom acceptabla gränser och därmed slutligen leda till ett överskott³³. Lockamy III³⁴ delar in kostnadsstyrning i tre huvudgrenar, tre ganska vida skolor rörande hur man uppnår effektiv kostnadsstyrning. Dessa är traditionell kostnadsstyrning, ABC-styrning och constraint-baserad styrning.

Traditionell kostnadsstyrning baseras på omoderna metoder och sätt att mäta, till exempel investeringsbeslut baserade endast på diskonterade kassaflöden, nuvärden och internräntor. Detta har en negativ effekt på resurs- och kundorienterade framgångsfaktorer. I dagens konkurrenskraftiga omgivning krävs det att man tar investeringsbeslut inom ramen för företagets strategi och inom ramen för företaget som helhet. Hög effektivitet hos arbetskraften och hög maskinbeläggning är ledstjärnor inom traditionell kostnadsstyrning vilket gör att företaget använder onödigt mycket resurser samt bygger upp för stora lager för att chefer alltid ska kunna påvisa höga värden när ledstjärnorna mäts. Detta blir i slutändan en belastning för företaget.³⁵

ABC-styrning definieras som samlandet av finansiell och operationell värdering av signifikanta aktiviteter i företaget. Den grundläggande idén är att kostnader uppstår genom företagets aktiviteter. ABC-styrning används för att fördela kostnader i aktiviteter till specifika kostnadsställen och metoden används idag för att driva operationella förbättringar, som beslutsunderlag samt för att mäta kundnöjdhet. Osäkerheten i ABC-styrning ligger i definierandet av aktiviteterna, om man inte lyckas välja ut de rätta aktiviteterna riskerar man att styra företaget på ett icke optimalt vis.³⁶

Constraint-baserad styrning baseras på företagets lönsamhet genom att mätandet av hur snabbt företaget genererar pengar genom försäljning, hur mycket pengar företaget spenderar på råvaror samt hur mycket pengar företaget använder för att förvandla råvaror till sålda produkter. Constraint-baserad styrning lämnar helt konceptet av värdeskapande i aktiviteterna och använder sig inte av fasta omkostnader. Det är en stor skillnad ifrån de två ovanstående skolorna där man använder sig av omkostnadsallokering för att bestämma produktens kostnader.³⁷

3.2.1 Strategisk kostnadsstyrning

Strategisk kostnadsstyrning är konceptet av att applicera kostnadsstyrning på ett sådant sätt att den simultant reducerar kostnader och stärker företagets strategiska position. Det finns två

³² Grönroos (1997, sid 410)

³³ "cost control" A Dictionary of Business and Management (2009)

³⁴ Lockamy III (2003)

³⁵ Ibid. (sid 592)

³⁶ Ibid. (sid 592-593)

³⁷ Ibid. (sid 593)



kriterier ett företag måste uppfylla för att uppnå en effektiv strategisk kostnadsstyrning. Först måste företaget ha en systematisk ansats för att undersöka och analysera kostnader i relation till företagets målsättningar, behov och förmågor sett i en kontext av kundens krav. För det andra måste företaget ha en kostnadsstyrningsansats som innefattar helheten och integrerar företagets fundamentala mål i beräkningen. Sammanfattningsvis behövs en systematisk metod för att simultant utvärdera företagets kunder, resurser och finanser inom ramarna för dess målsättningar och strategi.³⁸

Alla ovan nämnda skolor kan anpassas efter till att matcha de kriterier som strategisk kostnadsstyrning definierar. Även värdekedje-analys och livscykelkostnadsberäkning kan appliceras inom området³⁹. Strategisk kostnadsstyrning är ett mål som kan nås via olika vägar. Huvudsaken är som nämnt att företaget ska simultant reducera sina kostnader och stärka sin strategiska position⁴⁰.

3.3 Värdeskapande

Värde för kunden skapas av ett produktattribut som motiverar kunden att köpa produkten och som för kunden närmare dennes mål. Dessa attribut kan delas in i faktorer som förhöjer kundens nytta och/eller fyller ett behov samt faktorer som minskar kundens kostnader. Rörande kundens nytta kan man hitta fem källor till förhöjd kundnytta. Dessa är produktkvalitet, kvalitet av kundserviceprocesser, kvalitet av kundservicepersonal, varumärke och slutligen kvalitet baserad på en känsla.⁴¹

Kunder vill givetvis ha alla sina behov uppfylla samtidigt men det betyder inte att de inte är rangordnade utav kunden, medvetet eller omedvetet. Det ligger i företagets intresse att vara insatt i kundens situation och ha en uppfattning om vad kunden värdesätter och i vilken prioriteringsordning kunden har sina behov. Den uppfattningen eller insikten ifrån företagets sida gör att det kan användas sina begränsade resurser på ett optimalt sätt. Alla behov kanske inte kan uppfyllas optimalt men det gäller att veta vart resurserna ska läggas för att skapa optimal uppfyllning av kundens behov inom de ramar som företagets resurser fastställer.⁴²

3.3.1 Kundvärde

Det går att dela in kundvärde i fyra nivåer eller delar. På första nivån behandlas känslor och inställning vilka influerar kunden när denne nås av ytterligare information av eller om företaget och produkten. Nästa nivå rör uppfattningen av användbarheten av produkten och baseras till viss del på första nivån, det vill säga vilken inställning kunden har till företaget eller produkten från första början. Tredje nivån berör hängivenhet och behandlar värden som upplevs utöver de som användbarheten och kundens inställning genererar i de två tidigare nivåerna. Sista nivån beskriver hur kundvärde bibehålls genom att produkten utvecklas utan att förändra det ursprungliga värdet men utveckling ger kunden en upplevd spänning och känsla av förändring vilken får produkten är värderas högre över tid.⁴³

Uppgiften för ledningen att uppskatta kundvärde är problematisk. Först och främst har ledningen och kunden ofta olika uppfattning om vad företagets produkt ger för värde.

³⁸ Lockamy III (2003, sid 597-598)

³⁹ Shank & Miguel (2009, sid 93)

⁴⁰ Grant (2008, sid 235-238)

⁴¹ Kotri (2006, sid 6-7)

⁴² Ibid. (sid 7-8)

⁴³ Santala & Parvinen (2007, sid 592-593)



Ledningen har också ofta en tendens att generalisera för mycket. Det gäller att vara medveten om att kundernas uppfattningar kan variera. Ledningen har ofta väldigt svårt att sätta sig in i kundens situation, man har helt enkelt för mycket information för att kunna föreställa sig kundens upplevelse. Det finns även en strategisk implikation i ledningens uppfattning av kundens behov, en missviselse och hela företaget styrs åt fel håll. Kundens uppfattning om produkternas värde är dessutom något som ständigt förändras, inte bara över tid utan även efter och under kontakt med produkten i fråga.⁴⁴

3.3.2 Kundnöjdhet

Grunden till vikten av kundnöjdhet ligger i attraherandet och bibehållandet av kunden och på så sätt skapa ekonomisk vinning för företaget. Det är då viktigt att kontinuerligt undersöka och uppskatta kunden och det som kunden anser vara behovsuppfyllande samt mervärde. Grundläggande är att identifiera det värde som kunden huvudsakligen sätter störst vikt på och fokusera på detta för att sedan försöka förbättra de kringliggande värdena för att skapa extra och kanske för kunden oväntat mervärde.⁴⁵

Kundnöjdhet kan definieras som kundens uppskattning av huruvida en vara eller en tjänst lever upp till kundens förväntningar⁴⁶. Kundnöjdhet antas leda till både kundlojalitet och ökade vinster för företaget och dessa antagande stöds den akademiska litteraturen⁴⁷. Det finns dock några implikationer att ta med i beräkningen. Först och främst har styrkan i länken mellan kundnöjdhet och ökade vinster funnits vara varierande mellan olika branscher⁴⁸. Vidare har det påvisats att hög kundnöjdhet leder till ökad kundlojalitet, vilket i sin tur leder till ökade vinster för företaget. Kundnöjdheten måste dock överstiga en viss tröskel, nå en viss nivå, innan den påverkar lojaliteten på ett positivt vis. Kundlojalitetens inverkan på företagets vinster har slutligen en avtagande effekt, det vill säga att proportionerna för ökningen minskar med i förhållande till ökningen av kundlojaliteten.⁴⁹

Det finns som påpekat en stark positiv relation mellan kundnöjdhet och vinst. Förutom denna relation finns det få andra förhållanden mellan ett konkret värde (vinst) och ett icke konkret värde (nöjdhet).⁵⁰ Tid är ett exempel på en aspekt som inte studerats tillräckligt. Finns dock teorier om tids inverkan på förhållandet mellan kundnöjdhet och vinst. Det har visats att kundnöjdhet inte har någon effekt på vinsten i samma tidsperiod som den upplevs utan först i senare perioder. Detta gäller både hög och låg kundnöjdhet, det vill säga både ökning och minskning av vinsten.⁵¹

Ytterligare effekter av kundnöjdhet har påvisats vara en ökning av framtida marknadsförings effektivitet och en ökning i humankapitalets värde. Den framtida marknadsföringen påverkas positivt genom ett gott rykte. Nöjda kunder påvisar även att företaget gör saker på rätt sätt och har kompetenta medarbetare. Detta är något som kan användas för att behålla nyckelpersonal inom företaget och för att attrahera ny kompetens.⁵²

⁴⁴ Santala & Parvinen (2007, sid 595)

⁴⁵ Krishnan m. fl. (1999, sid 1207-1208)

⁴⁶ Gupta & Zeithami (2006, sid 720)

⁴⁷ Helgesen (2006, sid 256-261)

⁴⁸ Gupta & Zeithami (2006, sid 726)

⁴⁹ Helgesen (2006, sid 256-258)

⁵⁰ Gupta & Zeithami (2006, sid 727)

⁵¹ Ibid. (sid 735)

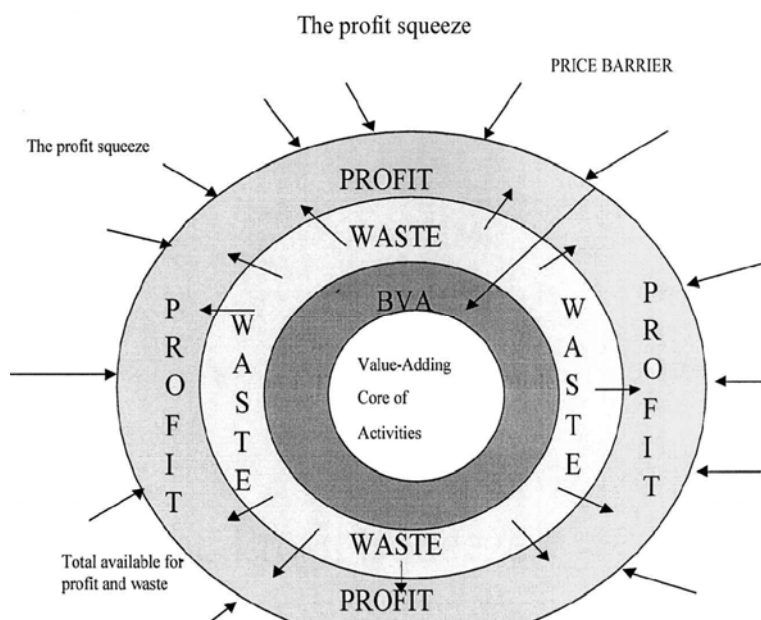
⁵² Luo & Homburg (2007, sid 145)

3.4 Länken mellan kostnadsstyrning och värdeskapande

Strategisk kostnadsstyrning kan användas till att påvisa hur värde är fördelat över ett företags processer eller aktiviteter men den ignorerar till stora delar förhållandet mellan kostnader och kundvärde. Mer specifikt så förbiser strategisk kostnadsstyrning länken mellan interna kostnader och externt definierat värde.⁵³ Just avsaknaden av länken mellan externt och internt bidrar starkt till att strategisk kostnadsstyrning ger få användbara riktlinjer för att förbättra ett företags lönsamhet.⁵⁴ Utan en uppfattning om vilka sorters förhållanden som råder mellan kundvärde och kostnader kan målsättningar för värdeskapande och kostnadsreduceringar lätt kollidera⁵⁵. Länken i fråga är således ytterst viktig eftersom den låter ledningen besluta om hur de kan fördela sina resurser för att optimera sin lönsamhet och stärka sin konkurrenssituation⁵⁶.

3.4.1 VCM-modellen och multiplikatorer

McNair & Polutnik presenterar en modell för att optimera värdeskapandet (figur 2) baserad på nedanstående konceptuella modell. Den yttersta cirkeln är priset kunden betalar och de två



Figur 2: Value Creation Model

områden innan den representerar vinsten och försumningen (dvs. de aktiviteter som inte ger någon lönsamhet). Det är dessa två områden som kan optimeras, försumningen kan med fördel elimineras och det ökar området för vinst. Det leder i sin tur till att företaget står inför ett val, antingen avnjuter man högre vinster eller så sänker man priset för kund och behåller samma vinstmarginal som tidigare. Eller givetvis vilken kombination som helst av de två alternativen.⁵⁷

McNair & Polutnik kombinerar sedan denna utgångspunkt med multiplikatorkonceptet för att

nå slutsatser om kundvärde och resursfokus.

Multiplikatorkonceptet utvecklades i två omgångar

av McNair⁵⁸ och av McNair & Vangermeersch⁵⁹ och innebär en uppskattning av styrkan i existerande förhållanden mellan kostnader och värden genom att matcha intäkter med kostnader. Den matchningen erhåller en multiplikator med vilken man kan uppskatta hur mycket en extra investerad monetär enhet ger i intäkt.⁶⁰

⁵³ McNair & Polutnik (2001, sid 34)

⁵⁴ Ibid. (2001, sid 36)

⁵⁵ Cugini, m.fl. (2007, sid 501)

⁵⁶ McNair & Polutnik (2001, sid 37)

⁵⁷ Ibid. (2001)

⁵⁸ McNair (1994)

⁵⁹ McNair & Vangermeersch (1998)

⁶⁰ McNair & Polutnik (2001, sid 37)



Den studie som McNair & Polutnik genomför tar sin ansats i att definiera de värden ett företag vill skapa för sina kunder. Efter att ha identifierat dessa undersöks hur ledningen viktat dessa, hur marknaden viktat dessa och hur kunderna anser företaget uppfyller de identifierade värdena. Vidare undersöker man kostnadsförhållandet inom de identifierade värdenas skapande, det vill säga hur varje attribut kan beskrivas genom figuren på föregående sida. På så sätt framgår vad som är värdeskapande och inte inom de olika identifierade värdena. Sedan sätts, i samråd, med ledningen de faktiska kostnaderna för skapandet av de olika aktiviteterna. När intäkter sedan sammanställs med värdeskapande kostnader (enligt figur 2 ovan) kan multiplikatorer räknas fram. Marknadens viktning i samband med multiplikatorer och kundnöjdhet kan sedan användas som beslutsunderlag.⁶¹

Slutsatsen av McNair & Polutniks studie är att det är möjligt att räkna fram multiplikatorer, tolkningen av dessa måste dock undersökas ytterligare. Mer specifikt så eftersöks mer exakta riktlinjer för hur ledningen ska tolka multiplikatorerna för att omdirigera kostnadsallokeringen i linje med marknadens värderingar.⁶²

Cugini m.fl.⁶³ har använt ovanstående studie som utgångspunkt för att undersöka kostnader i tjänsteindustrin. Studien börjar med att beskriva hur identifikationen av förhållandet mellan aktiviteter och tjänstekomponenter ser ut för att sedan uppskatta kundnöjdhet och dess medföljande kostnader sett över varje komponent. Detta ska sedan ge ledning om hur mycket värde som skapas i varje servicekomponent sett i förhållande till kundnöjdheten. Studie använder dock inte multiplikatorer utan uppskattar en åtgärds påverkan genom andel av kostnad och relaterad till kundnöjdhet.⁶⁴

⁶¹ McNair & Polutnik (2001, sid 41-47)

⁶² Ibid. (2001, sid 47)

⁶³ Cugini m.fl. (2007)

⁶⁴ Ibid. (2007, sid 503-508)



Kapitel 4 Författarens modell

Författarens modell kommer att presenteras i följande kapitel. Inledningsvis kommer bakgrunden till modellens behov att belysas vilken sedan kommer att följas av en ingående förklaring till modellens utformande. Slutligen belyses även de eventuella invändningar som finns mot modellen.

4.1 Inledande bakgrund till modellen

Förutom de illustrationer och beskrivningar ges här nedan några illustrerande exempel på tankegångarna kring motivationen och bakgrunden till utvecklande av författarens modell.

- Ett företag måste vara medvetna om vad som krävs i relation till kunden för att kunna leverera en produkt som skapar värde för kunden. Företaget måste ha en förståelse för hur produkten i fråga tillfredställer kundens behov. Ett steg mot detta är att ha definierat de värden företaget vill skapa på ett genomtänkt och överskådligt sätt.⁶⁵ Företaget måste alltså ha insyn i de externa värden som kunden upplever för att kunna nyttja länken mellan kostnadsstyrning och värdeskapande.
- För att kunna växa behöver ett företag hitta sätt att förbättra sina aktiviteter och processer, reducera sina kostnader och maximera det värde man skapar för kunden. Det är dessutom viktigt att dessa funktioner finns med i företagets affärssystem. Medarbetarna måste vara införstådda i en riktningssändring, ledning och medarbetare måste dra åt samma håll. Det som borde eftersträvas är alltså en "win-win"-situation där inte bara företaget och dess delar åtnjuter större värde men även kunder och andra intressenter.⁶⁶
- Ledningen i företaget behöver naturligtvis information om olika värdeskapande processer, både ifrån kundperspektiv och ifrån ledningsperspektiv. Förutsatt att ett företag har två huvudmål, att tillfredställa kundernas behov och önskemål samt att tillfredställa företagets behov av att skapa ekonomiskt värde, så kan ett företag inte kallas kundorienterat om det endast fokuserar på det första målet. Om företaget inte överlever på lång sikt är det istället en förlust för kunden vars behov och önskemål inte längre blir uppfyllda.⁶⁷
- Författarens modell bygger till stora delar på McNairs tankar om multiplikatorer och värdeskapande som nämnt ovan. McNair & Polutnik hävdar att deras modell är speciellt användbar för att analysera differentierade produkter, produkter som är substitut för varandra och är urskiljbara ifrån varandra genom de attribut dess producenter väljer att framhäva.⁶⁸ Det just nämnda stämmer väl överens med försäkringsbranschen.
- Balansen mellan kostnader och kundnöjdhet kan utvärderas baserat på utvärderingen av styrkan i relationen mellan kunders preferenser och användningen av företagets resurser. Denna koppling mellan kunders preferenser och företagets kostnadsstruktur

⁶⁵ Grönroos (1997, sid 411,417)

⁶⁶ McNair-Connolly, Watts & Polutnik (2009, sid 32)

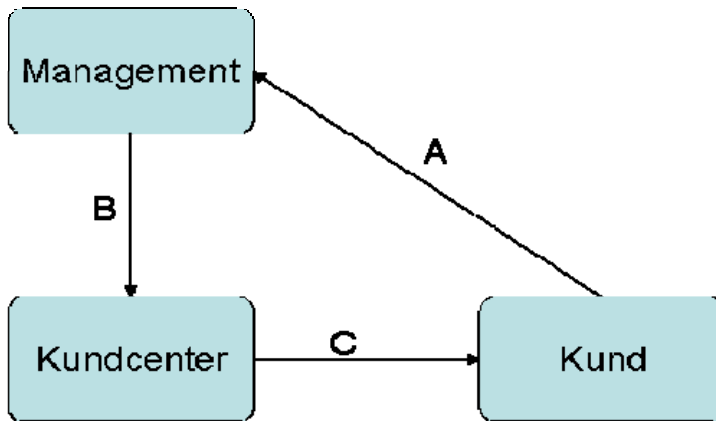
⁶⁷ Helgesen (2007, sid 767)

⁶⁸ McNair & Polutnik (2001, sid 39)

kan sedan användas för att analysera relationen mellan företagets kostnader, kundernas nöjdhet och kundernas sökta värden.⁶⁹

4.2 Modellens grunder och utformning

Modeller byggs som redan nämnts på McNairs⁷⁰ tankegångar om multiplikatorer och på



Figur 1: Översikt av relationerna som ska undersökas

McNair & Polutniks⁷¹ tankar om värdeskapande. Utifrån detta har modellen utformats för att passa tjänsteföretag och uppskattningar om hur och vad ett företag borde fokusera på för att optimera resursallokeringen gentemot kundnöjdheten. För att åstadkomma detta behöver man identifiera de värden företaget vill förmedla och sedan undersöka relationerna i bilden här intill. För att göra det undersöks de tre parter som bilden beskriver, ledning, kundcenter och kund. Vidare

måste kundnöjdheten av de värden företaget vill skapa uppskattas och mätas. Slutligen är det dags att analysera de olika relationerna, både i sig själva och i helhetsperspektiv, samt i relation till den uppmätta kundnöjdheten. Analyser av varje värde för sig borde också genomföras utifrån insamlad data.

Modellen kommer att användas för att besvara studiens frågeställningar. Som tidigare nämnts kommer resurser och kostnader att mätas i tid per arbetsdag nerlagd av kundcenter på respektive värde. Detta för att författaren ska ha praktisk möjlighet att utföra en exempelstudie i teorin och för att faktiska kostnaderna sedan är relativt lätta att tillföra när problemområdena väl är definierade och analyserade.

4.2.1 Identifikation av värden och datainsamling

Grundläggande för modellen är givetvis vetenskapen om vilka värden som ska analyseras. Dessa finns garanterat dokumenterade på företaget men djupgående intervjuer med personer i ledningsbefattningar ger analytikern insikt i och en djupare förståelse för dem, vilket behövs för att säkerställa kvaliteten på resten av datainsamlingen⁷². Dessutom kan löst strukturerade intervjuer synliggöra nyanseringar och avvikelser ifrån det nedskrivna. Något som givetvis påverkar företagets effektivitet och borde framföras till ledningen.

Datainsamlingen baseras sedan på de identifierade värdena. De områden som data måste samlas in om är kundernas viktning av värdena, ledningens viktning av värdena, kundcenters (det vill säga de som har kontakt med kunderna) uppskattning av hur mycket av sin arbetstid de lägger på att framhäva och stärka de värden som företaget vill skapa samt kundnöjdhet.⁷³

⁶⁹ Cugini m.fl. (2007, sid 508)

⁷⁰ McNair (1994)

⁷¹ McNair & Polutnik (2001)

⁷² Backman (1998)

⁷³ Se bilaga 1-4 för exempel.



4.3 Modellens tillämpning och tolkning

Ett grundläggande antagande är att kunderna förväntar sig maximal kundnöjdhet för varje värde baserat på hur de själva viktar de olika värden. Detta är naturligtvis inte en total sanning men en nödvändig förutsättning för att kunna dra slutsatser om resursallokerings relation till värdeskapandet. Det är inte heller nödvändigt med exakta siffror, det är riktlinjer som modellen är tänkt att ge.

Modellen antar att tiden som kundcenter lägger på att framhäva och styrka respektive värde är en lämplig uppskattning av företagets resursallokering och därmed även en uppskattning för företagets kostnadsallokering. I kombination med hur mycket tid ledningen anser att kundcenter borde lägga och med hur mycket tid kunderna anser sak läggas på de olika värdena kan olika slutsatser dras om företagets resurs- och kostnadsallokering.

De data som har samlats in ska sammanställas och definieras enligt följande:

- Mw (managerial weight) är respektive värdes viktning utav ledningen.
- KCw (kundcenter weight) är respektive värdes viktning utav kundcenter som tid per arbetsdag lagt på att skapa eller styrka värdet i fråga.
- Cw (customer weight) är respektive värdes viktning utav kunderna.
- Cs (customer satisfaction) är respektive värdes kundnöjdhet.

Viktningen är helt enkelt beräknad som genomsnittet av de tillfrågades individuella viktningar.

Standardavvikelsen av underlaget beräknas sedan för att skapa sig en uppfattning om svarens spridning⁷⁴. Genom denna kan sedan slutsatser dras om underlagets återspeglning av populationen. Standardavvikelsen för respektive mätpunkt benämns:

- Mw stdev är standardavvikelsen för underlaget till ledningsviktningen.
- KCw stdev är standardavvikelsen för underlaget till kundcenters tidsallokering.
- Cw stdev är standardavvikelsen för underlaget till kundernas viktning.
- Cs stdev är standardavvikelsen för underlaget till kundernas nöjdhet.

Det fyra uppskattningar (Mw, KCw, Cw och Cs) som är beräknade för respektive värde ligger nu till grund för att beräkna ytterligare faktorer som i sin tur är väsentliga för analysen och de slutsatser som modellen ska leda till. Dessa faktorer definieras och beräknas enligt nedan följande:

- Sm (satisfaction multiplier) beräknas som KCw/Cs och beskriver hur mycket kundnöjdheten förändras vid förändringen av en enhet i KCw. Sm beräknas även för Mw på precis samma sätt och med precis samma innebörd.
- Cs100% (maximal kundnöjdhet) beräknas som $100/Sm$ och beskriver vilken viktning eller tidsallokering som skulle motsvara en 100-procentig kundnöjdhet med nuvarande viktning/tidsallokering.
- eSm (expected satisfaction multiplier) beräknas som $100/Cw$ och beskriver det Sm som skulle behövas för att nå maximal kundnöjdhet baserat på kundernas viktning av respektive värde.

⁷⁴ "standard deviation" A Dictionary of Business and Management (2009)



- E_m (efficiency multiplier) beräknas som eSm/Sm och beskriver den effektivitetsökning som behövs för att nå maximal kundnöjdhet baserat på kundernas viktning av respektive värde. Ett värde på 1 beskriver perfekt matchning medan ett värde över 1 beskriver hur stor effektivitetsökning som krävs för att matcha eSm . Ett värde under ett indikerar att företaget är effektivare än vad kunderna förväntar sig rörande det berörda värdet.
- W_{diff} (weight difference) beräknas som $Mw-KCw$ och beskriver hur kundcenters tidsallokering skiljer sig ifrån ledningens viktning av respektive värde.

Utöver ovanstående faktorer måste ytterligare några definitioner fastställas.

- $MwCw$ är relationen mellan ledningens och kundernas viktning
- $KCwCw$ är relationen mellan kundcenters tidsallokering och kundernas viktning.
- $MwKCw$ är relationen mellan ledningens viktning och kundcenters tidsallokering.
- $MwSm$ är Sm för ledningen.
- $KCwSm$ är Sm för kundcenter.
- $MwEm$ är Em för ledningen.
- $KCwEm$ är Em för kundcenter.

Efter att ha definierat och beräknat ovanstående faktorer kan dessa nu analyseras enligt följande:

- Jämförelse av Mw , KCw och Cw ger en översiktlig bild av viktningen/tidsallokeringen mellan de olika mätpunkterna för respektive värde. Här kan slutsatser om hur väl ledningens direktiv överförs till kundcenter, hur väl kundcenters tidsprioritering överensstämmer med kundernas viktning och slutligen hur väl ledningens viktning överensstämmer med kundernas viktning.
- Jämförelse av $MwSm$, $KCwSm$ och eSm ger direktiv om hur de olika värdenas och mätpunkternas Sm skiljer sig åt. Här kan slutsatser dras om hur väl ledningens och kundcenters uppnådda kundnöjdhet överensstämmer med kundernas förväntningar. Här kan även dras slutsatser om effektivitetsskillnader mellan vad ledningen önskar och kundcenter levererar.
- Jämförelse av $MwEm$ och $KCwEm$ leder till slutsatser om de två berörda mätpunkternas effektivitetsmultiplikatorer. Detta visar hur effektiva kundcenter är i förhållande till kundernas uppfattning samt hur ledningens viktning skiljer sig ifrån kundcenters, i likadan faktor.
- Jämförelse av Sm , eSm , Em och W_{diff} för respektive identifierat värde. Slutsatser kan här dras om vilken vikt och effektivitet kunderna förväntar sig i förhållande till kundcenter och ledning för respektive värde samt den absoluta skillnaden i uppfattning mellan kundcenter och ledning.

4.4 Invändningar mot modellen

Intuitivt antar ledningar och forskare att kunduppfattningar kan beskrivas och sammanställas genom rationell logik och sunt förnuft. Som en följd av detta mäts olika vinklingar av kvalitet utan hänsyn till omgivning och andra yttre påverkande faktorer. Vidare har inte heller hänsyn till kunders ofullständiga information om företagets värdeerbjudande tagits i beaktning i större utsträckning. Det är många modellers svaghet att de inte tar med dessa punkter i



beräkningen. Det skapar helt enkelt inte en komplett bild av verkligheten utan dessa påverkansfaktorer.⁷⁵

Slutligen är kanske inte högsta kundnöjdhet det optimala för ett företag. Strävan kanske borde vara efter lämplig kundnöjdhet istället. Det är mycket troligt att den sista biten till absolut kundnöjdhet inte är ekonomiskt försvarbar för företaget. Det kan till och med vara så att kundnöjdhet kanske inte är eftersträvansvärt alls rörande vissa kunder. Den ekonomiska vinningen i att uppnå kundnöjdhet behöver inte motsvaras av någon extra ekonomisk vinning eller andra fördelar.⁷⁶

⁷⁵ Santala & Parvinen (2007, sid 597)

⁷⁶ Haenlein & Kaplan (2009, sid 96-97)



Kapitel 5 Empiri

I detta kapitel kommer läsaren att få följa författarens genomförande av tidigare beskriven modell i en verklig tillämpning. Modellen har tillämpats på en del av ett större försäkringsbolag, en del som enbart arbetar med bilförsäkringar. Modellens tillämpningsobjekt kommer som ovan att benämnas endast försäkringsbolaget för anonymitetens skull.

5.1 Presentation av försäkringsbolaget

Försäkringsbolaget är en del av ett större försäkringsbolag i Sverige. Försäkringsbolagets arbete är fokuserat till bilförsäkringar även om korsförsäljning förekommer av övriga sorters försäkringar. Försäkringsbolaget arbetar endast med privatförsäkringar, har alltså inga andra företag som kunder. Detta gäller även korsförsäljningen av övriga försäkringar, vilka exempelvis är hemförsäkringar och personförsäkringar.

Kundcenter säljer bilförsäkringar och är kundtjänst för bilförsäkringstagare och i den rollen hjälper medarbetarna till med alla frågor som rör bilförsäkringen. Kundcenter försäkringsbolagets ansikte utåt och den kontakt kunden har med försäkringsbolaget direkt sker genom kundcenter. En övergripande del av denna kontakt sker via telefon men även via till exempel e-post.

Försäkringsbolaget samarbetar även med bilhandlare och verkstäder runt om i landet. Det rör sig om ungefär 125 platser dit det är mening att en kund kan få hjälp med sina försäkringsärenden, oavsett om det är att teckna en försäkring till en nyköpt bil eller att nyttja försäkringen för att få sin bil reparerad efter en skada.

Vidare samarbetar försäkringsbolaget med ett bank- och finansföretag. Detta samarbete yttrar sig genom att denna partner sköter försäkringsbolagets fakturering. Partnern ger även ut ett betalkort som kan användas till att betala försäkringspremien, bilreparationer, försäkringssjälvrisker och service på bilen.

Ytterligare partnerskap finns med exempelvis en stor biluthyrare i Sverige genom vilken försäkringsbolaget tillhandahåller hyrbilar till sina försäkringstagare som är berättigade till detta vid en skada.

Slutligen ska det återigen påpekas att försäkringsbolaget arbetar endast med försäljning och kundtjänst av bilförsäkringar. Delen av försäkringsbolaget som arbetar med skadeanspråk ingår inte i denna studies omfattning.

5.2 Värdeidentifiering

För att identifiera de värden som försäkringsbolaget vill förmedla genomfördes två djupgående intervjuer med personer i ledningsroller, en affärsutvecklare och en försäljningschef. Följande sex värden identifierades:

- **Trygghet**, definierat som:
 - Bättre bilägande.
 - Originaldelsgaranti.
 - Snabb skadehantering.
 - Trevligt och korrekt bemötande, vilket skapar förtroende.

Kommentar: Försäkringsbolaget strävar efter att leverera trygghet för kund gällande dennes bilförsäkring. Försäkringen ska ge värde till kunden genom en känsla av ett bättre bilägande med originaldelsgaranti och snabb skadehantering. Dessutom ska kunden alltid bemötas på ett trevligt och korrekt sätt då det skapar ett förtroende hos kunden vilket i sin tur stärker känslan av trygghet.

- **Enkelhet**, definierat som:
 - Lättare bilägande.
 - Tillgänglighet
 - En kontakt för kund.

Kommentar: Enkelhet är ett nyckelord för försäkringsbolaget, kunden ska uppleva ett lättare bilägande. Det innebär hög tillgänglighet, definierat som att kund alltid ska kunna få tag på någon som kan hjälpa till. Dessutom ska kunden bara behöva kontakta en person om sin bil, oavsett om det är frågor som berör produkter som ursprungligen härstammar ifrån någon av försäkringsbolagets partners.

- **Säkerhet**, definierat som:
 - Originaldelar, lika säker bil även efter en skada.
 - Proffs på kundens bil.

Kommentar: Försäkringsbolaget vill profilera sig som proffs på just kundens bil och dennes bilmärke. Det leder till en känsla av ökad säkerhet. Att försäkringsbolaget garanterar att reparera en skada med originaldelar stärker ytterligare värdet av säkerhet.

- **Kunskap**, definierat som:
 - Experter på kundens bil.
 - Merkänsla i och med visad kunskap om kundens bil och situation.

Kommentar: Försäkringsbolagets målsättning är även att vara experter på kundens bil och dennes bilmärke. I varje kontakt med försäkringsbolaget ska kunskapen om kundens bil framgå, vilket ska leda till en merkänsla och extra värde för kunden.

- **Närhet**, definierat som:
 - Närhet till bilhandeln och verkstäder.

Kommentar: Närhet till, med försäkringsbolaget samarbetande, verkstäder och bilhandlare är ett viktigt värde att förmedla. Kunden ska inte behöva åka långt för att få hjälp med sin försäkring och sin bil.

- **Helhet & Relationer**, definierat som:
 - Komplet bilägande.
 - Samarbete med biltillverkaren, återförsäljarna, finansbolag och eftermarknaden

Kommentar: Samarbete med biltillverkaren, bilhandeln, finansbolag och eftermarknaden ska skapa ett värde i ett komplett bilägande. Denna helhet innefattar allt som rör bilen ifrån själva bilen till finansiering, försäkring, bilservice och betalning utav föregående på en gemensam faktura.

Dessa sex identifierade värden ledde till formuleringen utav enkäterna (bilaga 1-4). Dessa enkäter lämnades för revidering och godkännande utav de två intervjurespondenterna innan de började bearbetas. En fråga om övrigt lades till på enkäterna för ledning och kundcenter för att fånga in eventuella överseenden, samt för att få en uppskattning av hur mycket tid som inte läggs på att skapa och styrka de identifierade värdena.

5.3 Datainsamling

Datainsamlingen bestod av att be olika respondenter svara på en för just den gruppen respondenter specificerad enkät rörande de identifierade och definierade värdena som försäkringsbolaget vill skapa.

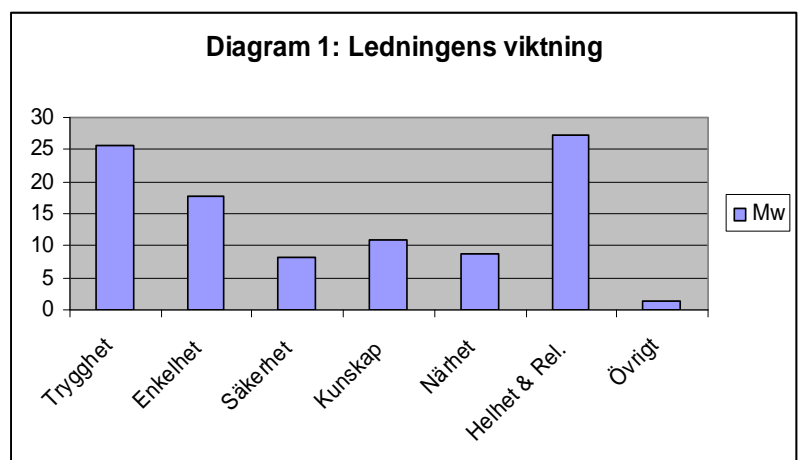
5.3.1 Ledningens viktning

Sju personer i ledningsbefattningar svarade på enkäten (bilaga 3). Urvalet bestod av de två högsta cheferna, tre försäljningsavdelningschefer och två affärsutvecklare. Resultatet blev följande viktning mellan värdena:

	Mw	Mw stdev
Trygghet	25,71	7,87
Enkelhet	17,86	11,85
Säkerhet	8,14	6,26
Kunskap	11,00	6,48
Närhet	8,71	6,18
Helhet & Rel.	27,14	13,50
Övrigt	1,43	3,78

n=7

Tabell 1: Ledningens viktning.



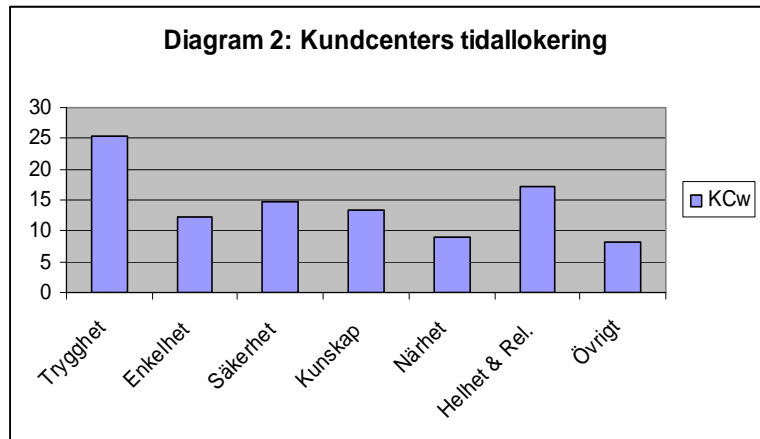
5.3.2 Kundcenters tidsallokering

45 enkäter (bilaga 4) delades ut under en arbetsdag. 34 användbara svar samlades in. Urvalet bestod av alla som arbetade under dagen för enkätundersökningen. Resultatet blev följande tidsallokering:

	KCw	KCw stdev
Trygghet	25,25	15,81
Enkelhet	12,30	8,02
Säkerhet	14,80	10,58
Kunskap	13,25	7,24
Närhet	9,01	7,37
Helhet & Rel.	17,16	9,75
Övrigt	8,24	14,30

n=34

Tabell 2: Kundcenters tidsallokering.



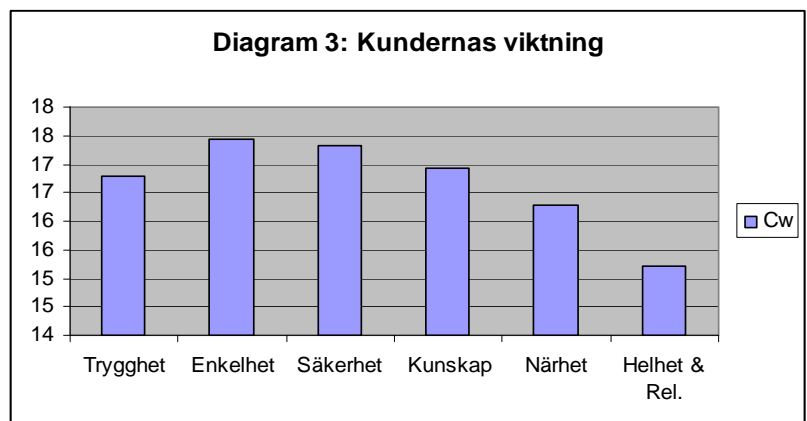
5.3.3 Kundernas viktning

30 kunder bads svara på enkäten (bilaga 1) via telefon. Författaren ringde ett slumpmässigt urval tills 30 kunder hade besvarat enkäten. Resultatet blev följande viktning av de identifierade värdena:

	Cw	Cw stdev
Trygghet	16,80	2,52
Enkelhet	17,45	2,46
Säkerhet	17,32	2,85
Kunskap	16,93	3,45
Närhet	16,27	3,23
Helhet & Rel.	15,22	3,06

n=30

Tabell 3: Kundernas viktning.



Utöver viktningen av de identifierade värdena ställdes ytterligare några frågor för att skapa en uppfattning om kunden i fråga. Information som anses kunna påverka viktningen och således även slutsatserna. Denna information rörde kundernas bils årsmodell, kön och huruvida kunden har nyttjat sin försäkring någon gång. Resultatet blev följande:

Cw	Nyttjat	Ej nyttjat	Totalt
Kvinnor	2	6	8
Män	7	15	22
Totalt	9	21	

Tabell 4:
Könsfördelning

Cw årsmod	2004
st dev	2,88

Tabell 5: Snittårsmodell på svarandes bil.

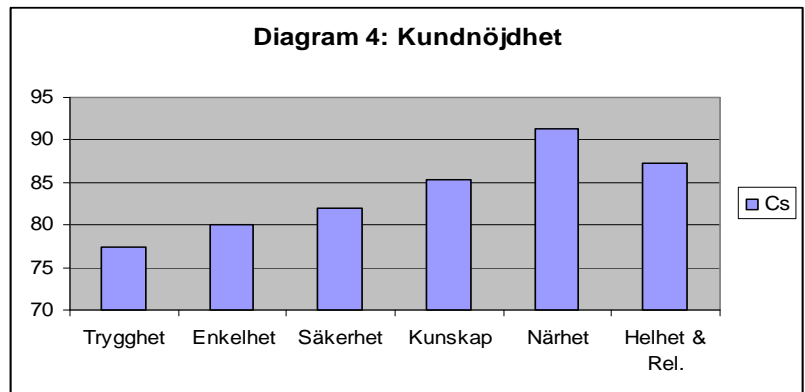
5.3.4 Kundnöjdhet

30 kunder bads svara på enkäten (bilaga 2) via telefon. Författaren ringde ett slumpmässigt urval tills 30 kunder hade besvarat enkäten. Resultatet blev följande kundnöjdhet rörande de identifierade värdena:

	Cs	Cs stdev
Trygghet	77,33	14,61
Enkelhet	80,00	17,42
Säkerhet	82,00	16,90
Kunskap	85,30	13,83
Närhet	91,33	12,52
Helhet & Rel.	87,33	9,80

n=30

Tabell 6: Kundernas nöjdhet.



Även här ställdes frågor utöver nöjdheten för att skapa en uppfattning om kunden i fråga. Information som anses kunna påverka nöjdheten med de efterfrågade värdena och således även slutsatserna. Denna information rörde kundernas bils årsmodell, kön och huruvida kunden har nyttjat sin försäkring någon gång. Resultatet blev följande:

Cs	Nyttjat	Ej nyttjat	Totalt
Kvinnor	4	3	7
Män	7	16	23
Totalt	11	19	

Tabell 7:

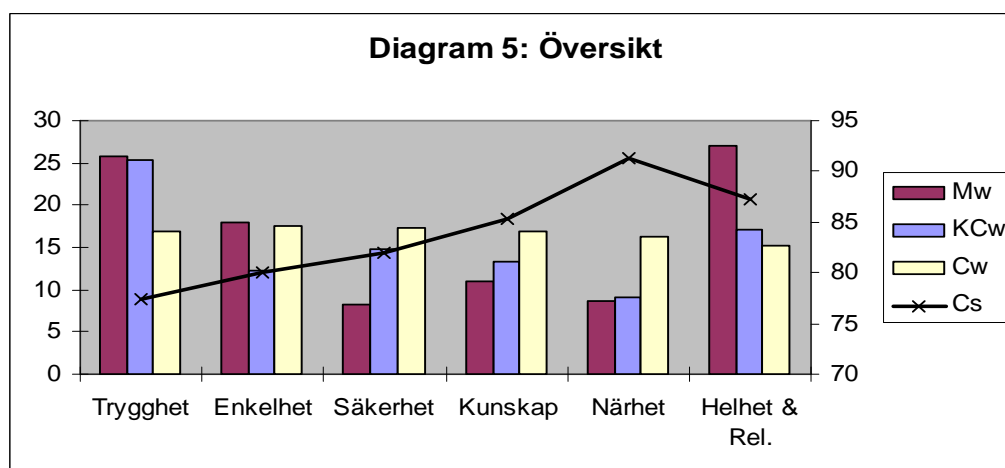
Könsfördelning

Cs årsmod	2003
st dev	2,69

Tabell 8: Snittårsmodell på svarandes bil.

5.3.5 Översikt

Slutligen presenteras en sammanställning för att illustrera de övergripande förhållandena mellan de olika mätpunkterna.



5.4 Beräkningar

Nedan följer de beräkningar som behövs för att dra slutsatser om de data som samlats in och sammanställts.

5.4.1 Satisfaction multiplicator och maximal kundnöjdhet (Sm & Cs100%)

Följande tabell visar ledningens viktning av de identifierade värdena och kundnöjdheten i de två första kolumnerna. Sedan följer Sm vilken beskriver hur mycket en enhets ökning i Mw ökar Cs. Cs100% beskriver sedan vilken viktning ledningen måste ge respektive värde för att nå maximal kundnöjdhet.

	Mw	Cs	Sm	Cs 100%
Trygghet	25,71	77,33	3,01	33,25
Enkelhet	17,86	80,00	4,48	22,33
Säkerhet	8,14	82,00	10,07	9,93
Kunskap	11,00	85,30	7,75	12,90
Närhet	8,71	91,33	10,49	9,54
Helhet & Rel.	27,14	87,33	3,22	31,08
			Totalt:	119,01

Tabell 8: Förhållande ledning och kunder.

Nästa tabell visar kundcenters tidsallokering av de identifierade värdena och kundnöjdheten i de två första kolumnerna. Sedan följer Sm vilken beskriver hur mycket en enhets ökning i KCw ökar Cs. Cs100% beskriver sedan vilken tidsallokering kundcenter måste ge respektive värde för att nå maximal kundnöjdhet.

	KCw	Cs	Sm	Cs 100%
Trygghet	25,25	77,33	3,06	32,65
Enkelhet	12,30	80,00	6,50	15,38
Säkerhet	14,80	82,00	5,54	18,05
Kunskap	13,25	85,30	6,44	15,53
Närhet	9,01	91,33	10,14	9,87
Helhet & Rel.	17,16	87,33	5,09	19,65
			Totalt:	111,12

Tabell 9: Förhållandet kundcenter och kunder.

5.4.2 Expected satisfaction multiplicator (eSm)

Här visas vilken satisfaction multiplicator som kunderna förväntar sig, det vill säga vilken Sm som måste innehas för att nå maximal kundnöjdhet efter kundernas viktning för respektive värde.

	Cw	eSm
Trygghet	16,80	5,95
Enkelhet	17,45	5,73
Säkerhet	17,32	5,77
Kunskap	16,93	5,91
Närhet	16,27	6,15
Helhet & Rel.	15,22	6,57

Tabell 10: Expected satisfaction multiplicator

5.4.3 Efficiency multiplikator (Em)

Nedan följer den effektivitetsmultiplikator som ledningen respektive kundcenter måste öka sin effektivitet med för att nå maximal kundnöjdhet baserad på kundernas viktning av respektive värde.

	MwEm	KCwEm
Trygghet	1,98	1,94
Enkelhet	1,28	0,88
Säkerhet	0,57	1,04
Kunskap	0,76	0,92
Närhet	0,59	0,61
Helhet & Rel.	2,04	1,29

Tabell 11: Efficiency multiplikator

5.4.4 Viktskillnad mellan ledning och kundcenter (Wdiff)

Denna tabell visar helt enkelt skillnaden i uppfattning rörande de olika identifierade värdena mellan ledning och kundcenter.

	Mw	KCw	Wdiff
Trygghet	25,71	25,25	0,46
Enkelhet	17,86	12,30	5,56
Säkerhet	8,14	14,80	-6,66
Kunskap	11,00	13,25	-2,25
Närhet	8,71	9,01	-0,30
Helhet & Rel.	27,14	17,16	9,98
Övrigt	1,43	8,24	-6,81

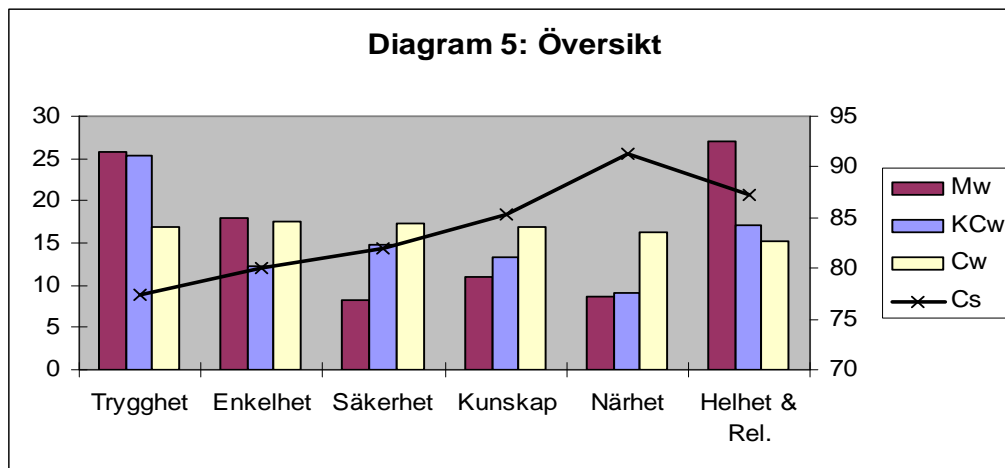
Tabell 12: Differensen mellan ledning och kundcenter.

Kapitel 6 Analys

Utifrån referensramen och informationen i empirikapitlet kommer författaren att analysera modellens användbarhet och påvisa dess förmåga att dra slutsatser om studiens frågeställning med studieobjektet som exempel.

6.1 Inledning till analysen

Det är nedanstående diagram och uppskattning av verkligheten som ska analyseras. För att förenkla lite för läsaren följer även återigen en nyckel med förkortningar.



Förkortningsnyckel

Mw	Ledningens viktning
KCw	Kundcenters tidsallokering
Cw	Kundernas viktning
Cs	Kundnöjdhet
Sm	Satisfaction multiplicator
eSm	Expected satisfaction multiplicator
Em	Efficiency multiplicator
Wdiff	Weight difference

Tabell 13: Förkortningsnyckel

(Det förekommer även kombinationer av dessa förkortningar. De syftar på en kombination av två faktorer, till exempel skulle MwSm vara satisfaction multiplicator för ledningen.)

6.2 Helhetsanalys

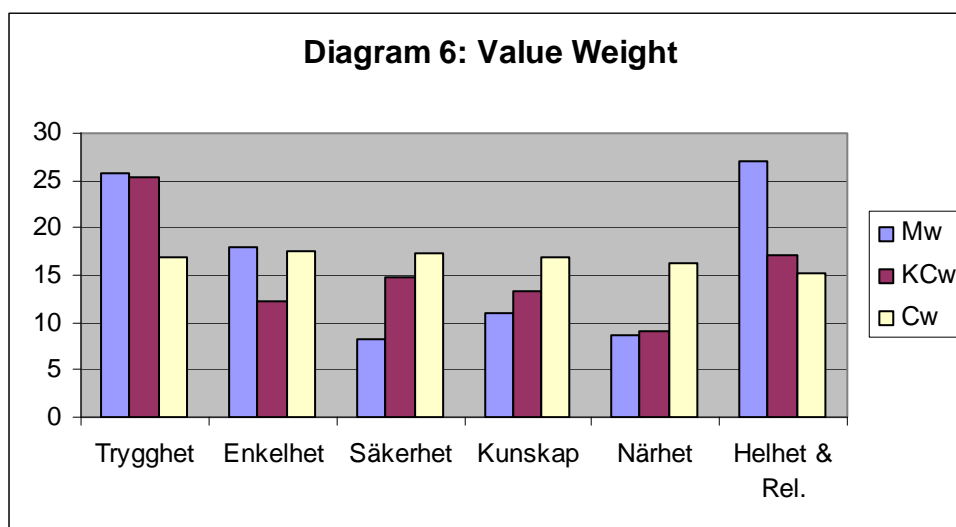
Först och främst ska helheten analyseras för att identifiera problemområden, områden företaget är duktiga på samt områden där störst förbättringseffekt kan erhållas. De tre helheterna att analysera är värdeviktning, satisfaction multiplicator och efficiency multiplicator.

6.2.1 Värdenas viktning

En översikt och jämförelse av respektive värdes viktning vid de olika mätpunkterna är givetvis det inledande steget i analysen.

Vad som kan utläsas ur nedanstående diagram är hur ledningen menar att resurserna ska allokeras mellan värdena, hur kundcenter faktiskt allokerar resurserna mellan värdena samt

hur kunderna önskar att värdena skulle allokeras. Återigen vill författaren trycka på att resursen i denna studie är arbetstid och ses som en estimering utav kostnaden för att skapa och framhäva de identifierade värdena.



Slående redan vid en snabb överblick är att det finns stora skillnader mellan viktningarna. Ledning och kundcenter har skilda uppfattningar om *säkerhet*, *helhet & relationer* och *enkelhet*. Detta implicerar att ledningens direktiv är otydliga eller inte trycks på tillräckligt mycket. Det kan också innebära kundcenter, genom sin kontakt med kunderna, har lärt sig vad kunderna värderar och försöker anpassa sig efter det. En tankegång byggande på att kundcenter över lag är mer i linje med kundernas viktning än vad ledningen är. Vidare kan det utläsas att kunderna har en mer uniform uppfattningen om skillnaderna i vikt mellan värdena än vad både kundcenter och ledning har.

Mest iögonfallande är att både kundcenter och ledning lägger för mycket vikt på *trygghet* i jämförelse med kundernas viktning samtidigt som de lägger för lite resurser på *närhet*. Ledningen har dessutom underskattat kundernas tycke om *säkerhet* och överskattat kundernas uppfattning om *helhet & relationer*. Detta är skillnader som borde undersökas närmare och kommer att behandlas senare i kapitlet.

6.2.1.1 Standardavvikelser

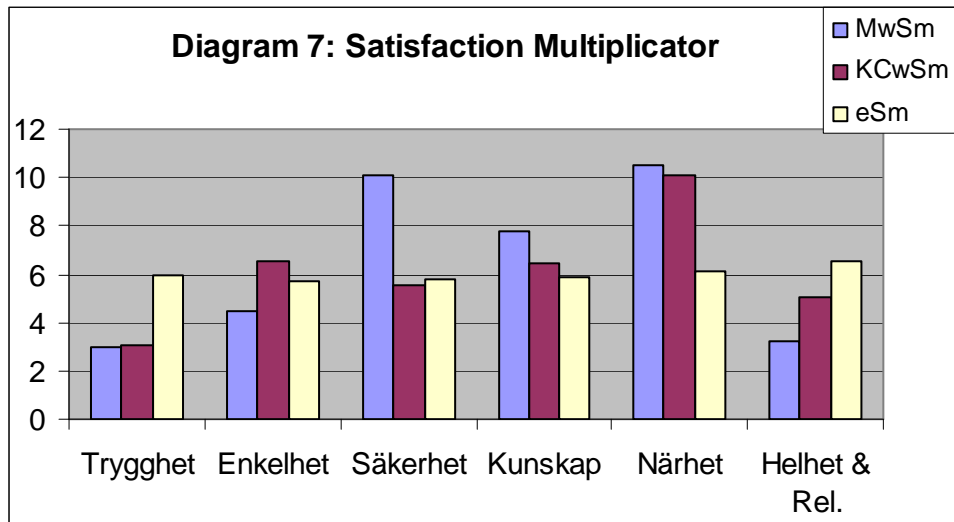
Standardavvikelser är viktiga för att bedöma urvalets värde som slutsatsgrundande. Författaren bedömer att avvikelserna rör sig inom rimliga parametrar för studiens syfte.

	Mw	Mw stdev	KCw	KCw stdev	Cw	Cw stdev	Cs	Cs stdev
Trygghet	25,71	7,87	25,25	15,81	16,80	2,52	77,33	14,61
Enkelhet	17,86	11,85	12,30	8,02	17,45	2,46	80,00	17,42
Säkerhet	8,14	6,26	14,80	10,58	17,32	2,85	82,00	16,90
Kunskap	11,00	6,48	13,25	7,24	16,93	3,45	85,30	13,83
Närhet	8,71	6,18	9,01	7,37	16,27	3,23	91,33	12,52
Helhet & Rel.	27,14	13,50	17,16	9,75	15,22	3,06	87,33	9,80
Övrigt	1,43	3,78	8,24	14,30				
	n=7		n=34		n=30		n=30	

Tabell 14: Standardavvikelser för insamlad data.

6.2.2 Satisfaction multiplier

Satisfaction multiplier (Sm) beskriver som nämnts förändringen i kundnöjdhet för varje extra enhet tid som läggs på ett värde. Expected satisfaction multiplier beskriver således det Sm som måste uppnås för att uppnå maximal kundnöjdhet med den viktning som kunderna anser önskvärd. Diagram 7 visar förhållandet rörande Sm och eSm för respektive värde.



Slående här är återigen skillnaderna mellan de olika parterna. Givetvis pekar även detta diagram på att *trygghet*, *säkerhet* och *närhet* måste undersökas vidare. Intressant i denna bild är att företaget är ligger för högt i *närhet*. Detta innebär att företaget är för duktigt på att framhäva och styrka det värdet, om företaget således skulle lägga lika mycket tid som kunderna önskar på att närhet skulle en kundnöjdhet över 100 procent nås. Det är givetvis omöjligt men leder till att företaget kan öka kundnöjdheten med relativt små resurstillskott inom värdet *närhet*.

Svårigheten med ovanstående beskrivning av verkligheten är att tidsallokeringen för att nå maximal kundnöjdhet över alla värden skulle överstiga 100 procent och därmed inte vara möjligt. I alla fall inte på kort sikt. Det företaget behöver är att bli effektivare för att kunna matcha kundernas förväntningar. Diagrammet ger dock en god inblick i vart vidare undersökning av resursallokeringen ska läggas.

	KCw	Cs	Sm	Cs 100%
Trygghet	25,25	77,33	3,06	32,65
Enkelhet	12,30	80,00	6,50	15,38
Säkerhet	14,80	82,00	5,54	18,05
Kunskap	13,25	85,30	6,44	15,53
Närhet	9,01	91,33	10,14	9,87
Helhet & Rel.	17,16	87,33	5,09	19,65
Totalt:			111,12	

möjligt. I alla fall inte på kort sikt. Det företaget behöver är att bli effektivare för att kunna matcha kundernas förväntningar. Diagrammet ger dock en god inblick i vart vidare undersökning av resursallokeringen ska läggas.

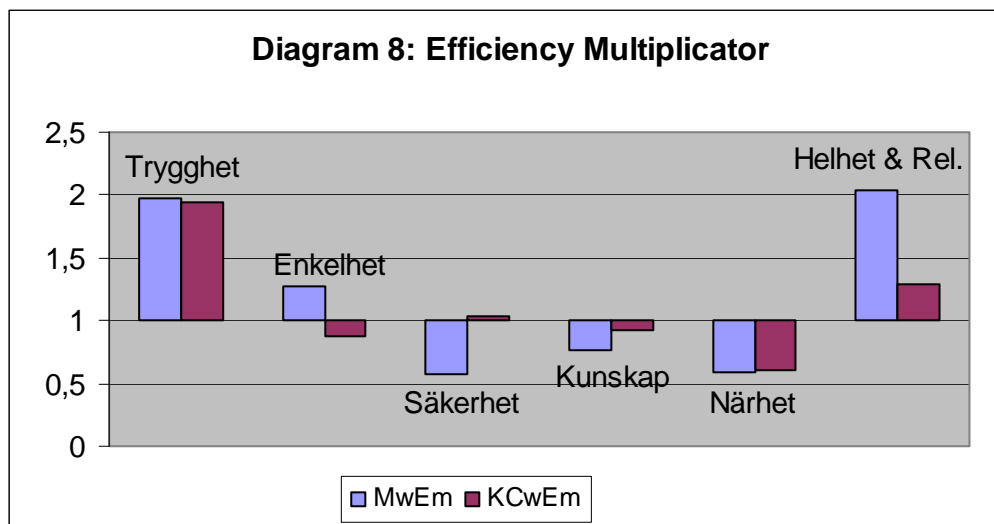
	Mw	Cs	Sm	Cs 100%
Trygghet	25,71	77,33	3,01	33,25
Enkelhet	17,86	80,00	4,48	22,33
Säkerhet	8,14	82,00	10,07	9,93
Kunskap	11,00	85,30	7,75	12,90
Närhet	8,71	91,33	10,49	9,54
Helhet & Rel.	27,14	87,33	3,22	31,08
Totalt:			119,01	

Tabellen här bredvid visar att det skulle behövas 111 procent arbetstid för kundcenter att nå maximal kundnöjdhet (Cs 100 %) med nuvarande nöjdhetsmultiplikator (Sm). På liknande sätt behövs 119 procent arbetstid för att ledningens viktning ska generera maximal kundnöjdhet.

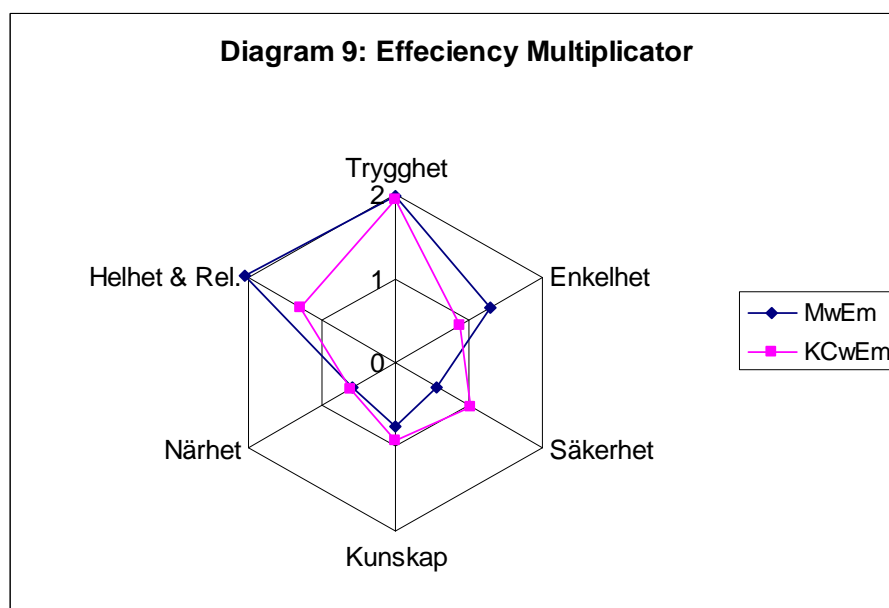
Tabell 15: Maximal kundnöjdhet.

6.2.3 Efficiency multiplicator

Efficiency multiplicator (Em) är en uppskattning av den effektivitetsökning som behövs för att nå maximal kundnöjdhet baserat på kundernas värderingar. Det är alltså den effektivitet som kunderna förväntar sig. Ett värde av ett är en matchning av kundens förväntningar, ett värde under ett innebär en effektivitet över kundens förväntningar och ett värde över ett markerar med vilken multiplikator som företaget måste öka sin effektivitet för att komma upp till den av kunden förväntade effektiviteten.



Som diagrammet visar står kundcenter relativt nära kundernas viktning medan ledningen har sämre överensstämmelse. *Trygghet* är naturligtvis återkommande och både kundcenter och ledningens effektivitet måste nästan fördubblas för att matcha kundernas förväntningar. Den största variationen är dock ledningens uppskattade behov av *helhet & relationer*, en mer än fördubbling behövs i effektivitet för att matcha kundernas viktning. *Närhet* är igen ett exempel på att ledningen och kundcenter inte viktar det likadant som kunderna. Em är dock här negativ vilket innebär att om företaget skulle lägga lika mycket tid på närhet som kunderna önskar skulle företaget behöva sänka effektiviteten i värdeförmedlingen för att inte överstiga maximal kundnöjdhet och därmed kasta bort resurser. Företaget har alltid två vägar att bättra sig, antingen genom höjd effektivitet eller genom större resursallokering.



(Diagram 9 visar spridningen av Em:s storlek på ett mer överskådligt sätt. Dessutom belyser det förhållandet mellan ledningen och kundcenter på ett lätt sätt.)

6.3 Värdespecifik analys

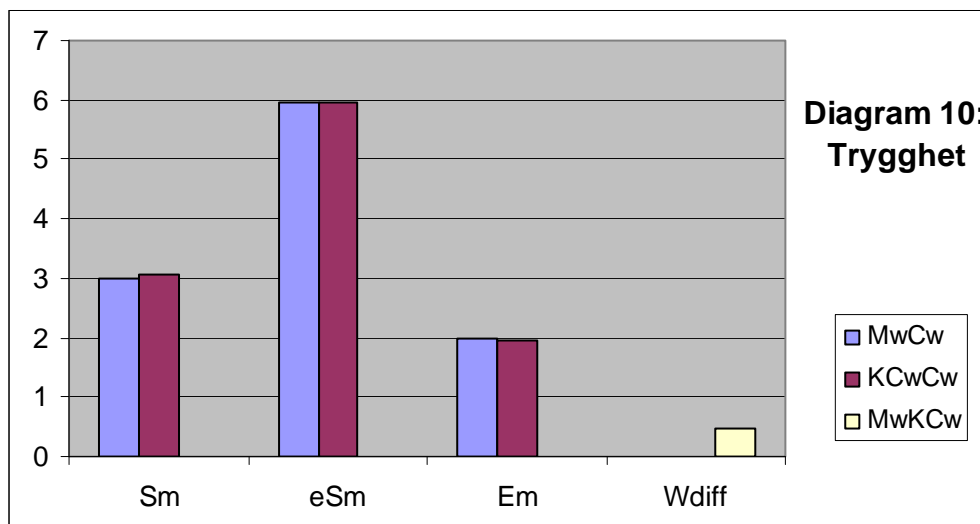
Efter att ha analyserat helheterna för att identifiera ungefärliga problemråden är det dags att undersöka varje värde för sig. Varje definierat värde undersöks genom att titta på multiplikatorerna (S_m och E_m) tillsammans med förväntad nöjdhetsmultiplikator (eS_m) och viktskillnaden mellan ledning och kundcenter (W_{diff}).

Noterbart är att eS_m alltid är samma för både ledning och kundcenter eftersom deras viktningar inte påverkar vad kunderna önskar. Det är dock en viktig faktor att ha med i diagrammen trots detta.

6.3.1 Trygghet

Slående i diagram 10 är att S_m för både kundcenter och ledningen är hälften så stor som eS_m . Betydelsen av det är att kunderna önskar en dubbelt så hög effektivitet rörande *trygghet* än vad kundcenter och ledningen presterar. Ett annat sätt att uttrycka det är att om kundcenter lade lika mycket tid på *trygghet* som kunderna önskar så skulle kundnöjdheten (C_s) sjunka till ca 50 procent. Det innebär att för att öka C_s måste företaget antingen allokera mer resurser till *trygghet* eller öka effektiviteten i dess förmedlande. Enligt diagram 6 lägger företaget redan för mycket resurser på *trygghet* vilket lämnar en effektivitetsökning som enda alternativ. E_m visar att effektiviteten måste öka med en multiplikator på nästan 2, både gällande kundcenter och ledning.

W_{diff} är mycket låg och således inte ett problem. Ledningens menade viktning har förmedlats vidare till kundcenter på ett tillfredsställande sätt.



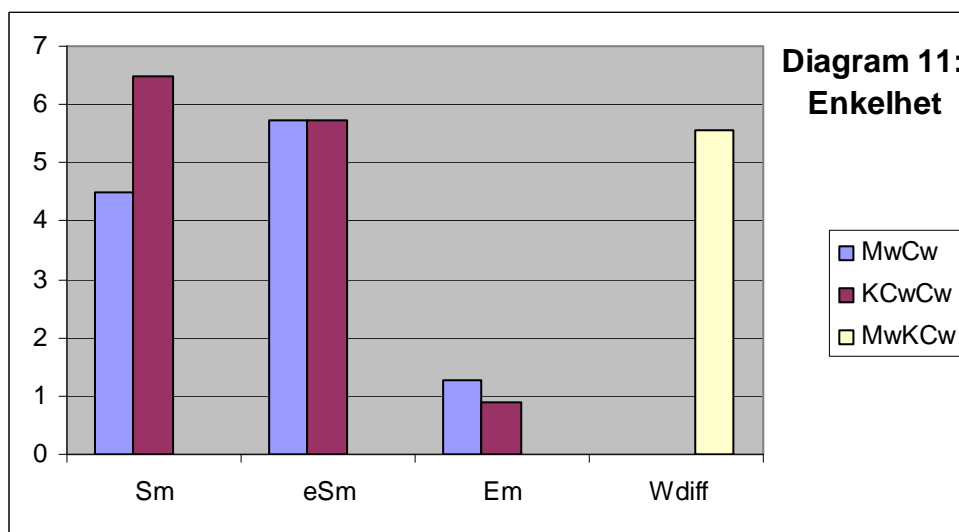
Föreslagna förändringar inom *trygghet* är således en effektivitetsökning för att kunna höja C_s samtidigt som företaget minskar resurserna som läggs på att framhålla och stärka uppfattningen av värdet. Detta är helt i linje med vad kunderna önskar rörande uppfattningen av värdet *trygghet*.

6.3.2 Enkelhet

Det utmärkande i diagram 11 är W_{diff} . Differensen mellan ledningens viktning och kundcenters tidsallokering är positiv vilket innebär att ledningen förespråkar en resursallokering som är mellan fem och sex procentenheter högre än kundcenters faktiska

tidsallokering. Diagram 6 visar att den relativa skillnaden är nästan en tredjedel vilket är ett stort glapp. Ledningen lyckas alltså inte förmedla företagets viktning av *enkelhet* till kundcenter.

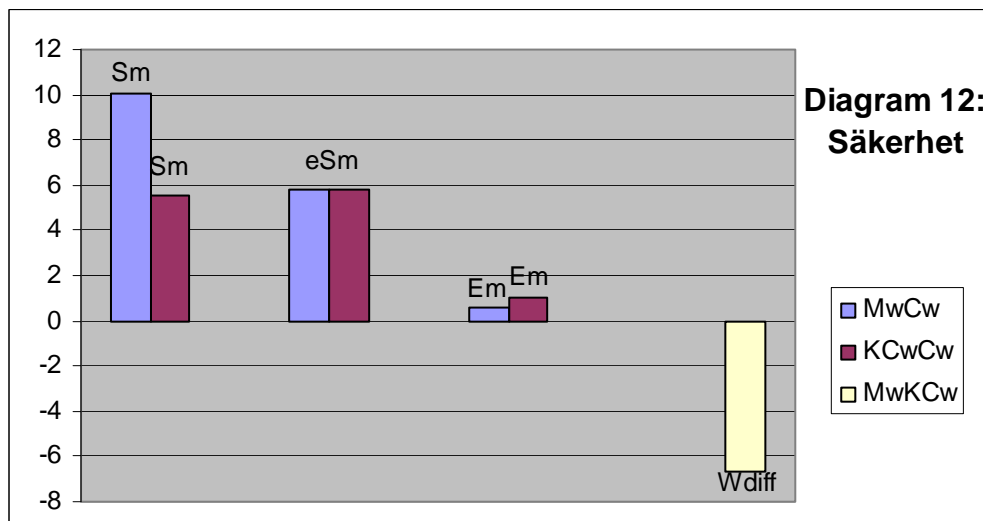
Em är nära ett för både ledning och kundcenter vilket tyder på att inga större differenser finns mellan den effektivitet som kunderna önskar och den som levereras av kundcenter och eftersträvas av ledningen. Kundcenter har till och med ett aningen högre Sm än vad kunderna väntar sig. Det antyder att en ökning av kundcenters tidsallokering för enkelhet till den nivå som kunderna viktat skulle leda till att man försummar resurser på att försöka nå ett Cs över 100 procent.



Föreslagna förändringar här blir att kundcenter och ledningen möts halvvägs vilket skulle sätta *enkelhet* i fas med kundernas uppfattning. Förbättringar kan sedan göras genom både större resursallokering och genom högre effektivitet.

6.3.3 Säkerhet

Diagram 6 visar att kunderna viktat *säkerhet* dubbelt så tungt som ledningen medan kundcenter ligger mellan de två. En stor negativ Wdiff visar att kundcenter lägger över sex procentenheter mer tid på *säkerhet* än vad ledningen eftersträvar.



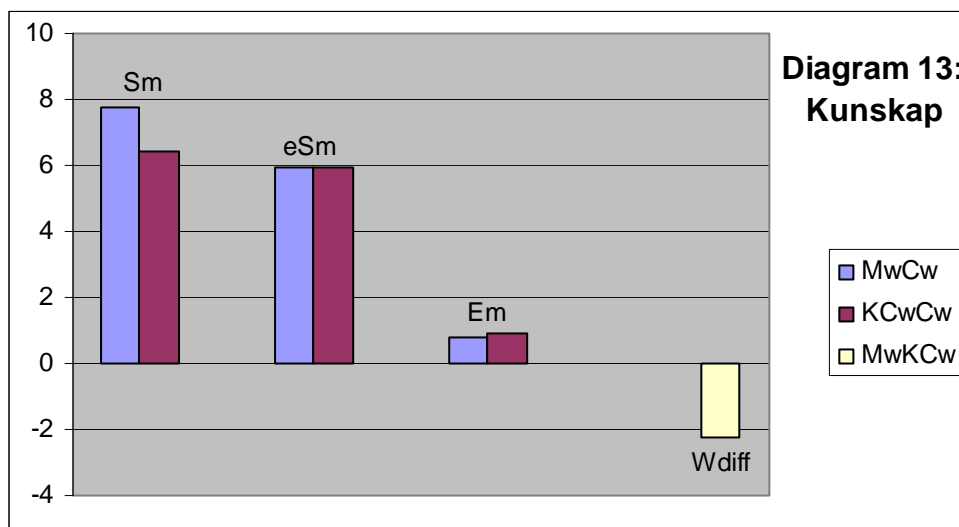
Ledningen har ett väldigt högt Sm och således lågt Em. I nuläget läggs för mycket vikt på *säkerhet* utav ledningen i jämförelse med kunderna. Kundcenter å andra sidan matchar kundernas förväntade effektivitet och ligger således när ett i Em.

Områden att se över inom säkerhet är kommunikationen mellan ledning och kundcenter, ett förhållande med stora skillnader rörande *säkerhet*. Kundcenter verkar vara närmare kundens uppfattning så ledningen behöver se över sina prioriteringar. För att höja kundernas värde kan likväl större resursallokering som ökad effektivitet användas. Mer tid för kundcenter verkar dock vara rimligt då de har ett högt värde på Sm som dessutom redan är aningen högre än eSm.

6.3.4 Kunskap

Kunskap har en liten skillnad i Wdiff men inte tillräckligt stor för att vara akut. Det är dock något att ha under bevakning så att skillnaden inte ökar mer och därmed blir ett problem som hade kunnat undvikas om det bara hållits under uppsikt.

I övrig finns det inte mycket att anmärka på rörande *kunskap*. Ledningen ligger lite högt i Sm medan kundcenter ligger i fas med kunderna, något som sagt är värt att bevaka inför framtiden.

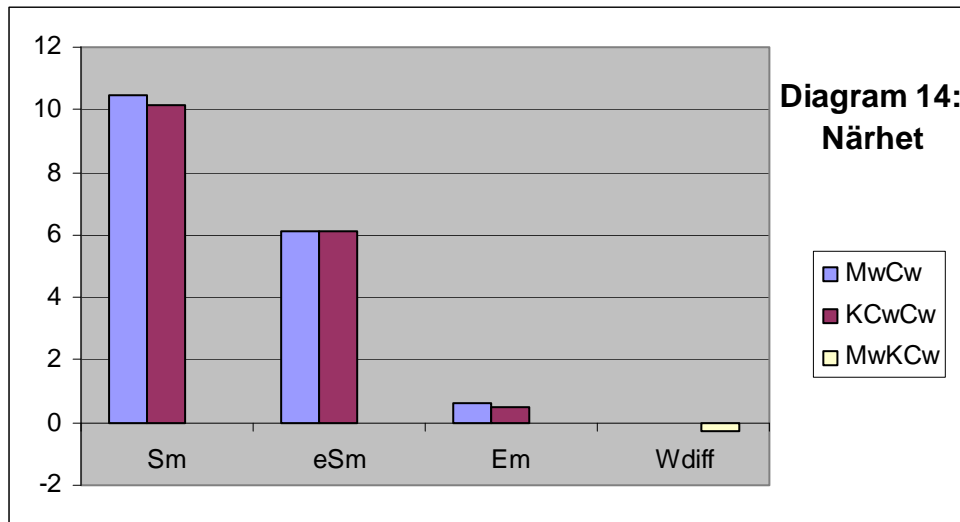


Både kundcenter och ledning har dock högre Sm än eSm vilket berättar att om ökat kundnöje vill nås inom säkerhet görs det lämpligen genom ökad resursallokering istället för effektivisering.

6.3.5 Närhet

Ledningen har lyckats förmedla sin viktning till kundcenter på ett precist sätt. Sm är, för både ledning och kundcenter, mycket högt. Slutsatsen av det är att företaget är effektivare än förväntat och eftersträvd ökning av kundnöjdhet (Cs) borde koncentreras till tidsallokering då ökningen i Cs per extra tidsenhet är mycket hög. Ökningen av resursallokering får dock

inte vara för stor så att den höga effektivitet som finns går till spillo i och med att Cs inte kan överstiga 100 procent.

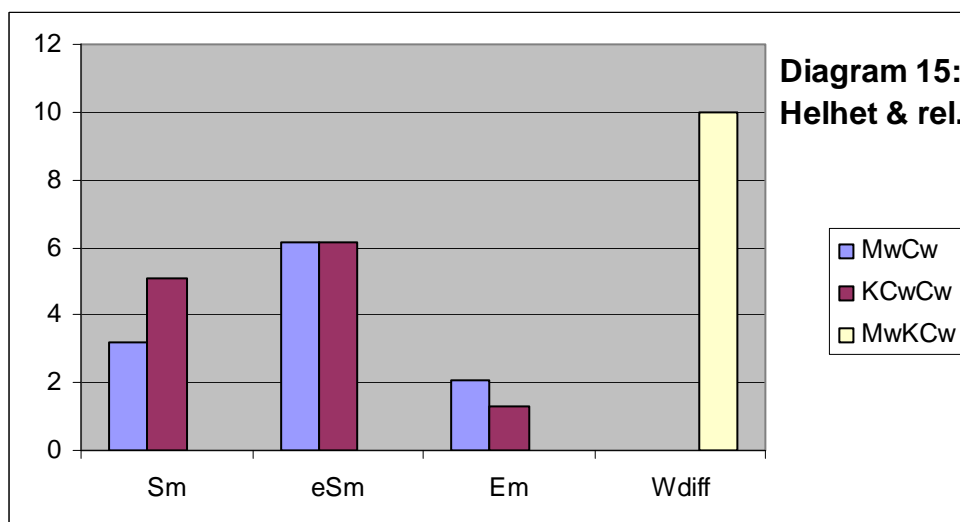


6.3.6 Helhet & Relationer

Diagram 6 visar att ledningen viktar detta värde nästan dubbelt så tungt som både kundcenter och kunderna. Det visar sig i diagram 15 där Wdiff kan utläsas till att ledningen viktar *helhet och relationer* nästan 10 procentenheter tyngre än kundcenter. Det finns alltså stora problem i förmedlingen av ledningens direktiv.

Trots hög viktning av framför allt ledningen når vare sig ledning eller kundcenter upp till eSm. Ledningen måste mer än fördubbla sin effektivitet i spridandet och styrkande av *helhet och relationer* för att nå förväntningarna. Kundcenter ligger som sagt i linje med kundernas uppfattning.

Problemområden här involverar främst ledningen. Förmedling av direktiv till kundcenter måste ses över tillsammans med en undersökning av varför ledningens viktning skiljer så mycket ifrån kundernas. Ledningen måste bli effektivare och samtidigt vikta *helhet och relationer* tyngre.





6.3 Avslutande tankar om analysen

Effektivitetsökning har nämnts som ett steg mot optimering enligt modellen, det är givetvis godtyckligt hur denna ska gestalta sig. I studieobjektets situation kanske det inte är passande att till exempel skicka personal på utbildning då tillgänglighet är en del av det identifierade värdet *enkelhet*. Det är alltså viktigt att se till att en menad optimering inte går i baklås.

Vidare bör kundunderlaget beaktas. Underlaget baserades på kunder med relativt nya bilar, dessa kan vara benägna att vikta värdena olika än de som har äldre bilar. På liknande sätt måste beaktning tas för urvalets könsfördelning, det finns säkerligen värderingsskillnader mellan män och kvinnor. Slutligen kan andelen som nyttjat sin bilförsäkring analyseras, dessa personer har ofta en mer konkret uppfattning om vad de betalar för. Andelen som har nyttjat försäkringen i denna studies urval kan anses vara högt men innefattar då även skador orsakade av någon annan, det vill säga skador som ett annat försäkringsbolag har betalat för. Av försäkringstagare upplevs detta möjligtvis som ett mindre nyttjande då man inte fått betala något. Trots det så har man nyttjat sin försäkring och därmed fått en chans att utvärdera försäkringsbolaget.

Slutligen bör det även nämnas att det finns i det studerade fallet en relativt stor del av kundcenters tid som allokeras till övrigt. Detta kan bero på olika saker men eftersom skillnad gentemot ledningens viktning är markant är det givetvis ett område att forska vidare i. Det faller dock utanför modellens syfte att analysera. Några tänkbara faktorer kan vara att något värde inte identifierats fullständigt eller att kundcenter inte använder all sin tid till att arbeta med att styrka och framhäva de identifierade värdena.



Kapitel 7 Slutsats

Kapitlet tar upp en sammanställning över vilka faktorer som är mest centrala för att kunna besvara den inledande problemfrågan och dess följdfråga. Vidare följer förslag på hur slutsatserna kan följas upp med fortsatta studier.

7.1 Slutsats

Hur kan man väga ett tjänsteföretags kostnader mot det som kunderna värderar?

Studien har visat på uppbyggnaden av en modell eller ett ramverk för att väga ett tjänsteföretags kostnader mot det som kunderna upplever som värdeskapande. Modellen tar sin ansats i att identifiera de värden företaget vill skapa och sedan mäta hur ledning, kundcenter och kunder viktar dessa samt hur kunderna uppfattar att företaget lyckas med att skapa dessa identifierade värden i dagsläget.

Med tillgång till den informationen kan sedan en uppfattning skapas om var företaget har problem med värdeskapandet i förhållande till vad kunderna värderar. Kostnader för att skapa de identifierade värdena uppskattas genom att definiera dessa som arbetstid lagd på att skapa dem.

Modellen är specifikt formad för att ta vara på skapandet av värde för en tjänst i relation till kostnaden att skapa denna. Detta leder till att uppfattade värden är mycket viktiga tillsammans med den tid säljaren allokering till att skapa detta uppfattade värde.

Vägningen mellan tjänsteföretags kostnader och det upplevda värdet av dess tjänst görs genom att jämföra tid som resurs eller kostnad med kundens uppfattade nytta och mervärde av de identifierade värden som tjänsten generar. Även ledningens viktning måste undersökas och utvärderas för att göra en korrekt värdering.

Sammanfattningsvis kan det sägas att modellen utgår ifrån att kunden alltid har rätt och ger därefter två vägar för företaget att möta kundens värderingar.

Hur kan man sedan nyttja och tolka denna vägning?

Denna vägning kommer sedan enligt modellen att leda till slutsatser om var ett företag har problem i sitt värdeskapande. Modellen påvisar i vilken relation problemet ligger, det finns tre definierade relationer. Dessa problem eller tillfällen för förbättring står att finna mellan ledning och kundcenter, kundcenter och kunderna samt mellan ledning och kunderna.

Givetvis visar även modellen på var i värdeskapande som ett företag utmärker sig som speciellt effektivt.

Modellen visar två vägar till mer optimal vägning mellan kundvärde och kostnadsallokering. Dessa tillvägagångssätt är att antingen göra värdeskapandet mer optimalt alternativt att lägga mer resurser på värdeskapandet men behålla samma effektivitetsnivå. Två multiplikatorer har använts för att undersöka vilken av dessa två vägar som är att föredra i varje specifik situation.



Det modellen i slutändan ger i sin analys är en uppfattning om relationerna mellan kund, kundcenter och ledning; en viktning av hur olika värden prioriteras och riktlinjer för att optimera helheten av ovanstående. Optimering sker genom att skapa så hög kundnöjdhet som möjligt genom att antingen lägga mer resurser på områden där företaget redan är effektivt eller att öka effektiviteten inom områden där företag lägger stora resurser utan anmärkningsvärda resultat och därmed optimera effektiviteten mellan resursallokering och värdeskapande.

Tillämpandet av modellen över tid är givetvis att föredra. På så sätt kan företaget få en kontinuerlig uppdatering av förändringar i relationerna och viktningarna av de identifierade värdena.

7.1.1 Förslag på ytterligare studier

Denna studies modell har antagit raka relationer mellan resursallokering och kundnöjdhet, det är förmodligen inte helt korrekt. Även om det är fullgott för denna studie. Det skulle dock vara intressant att undersöka margineffekten av nyttan i kombination med modellen för att kunna dra slutsatser om när det är värt att försöka höja kundnöjdheten och när det inte är det. Intuitivt så måste det finnas en punkt där kostnaden för en extra enhet kundnöjdhet inte längre är ekonomiskt försvarbar.

Vidare är tidsaspekten något som borde undersökas. Hur kan man bygga på modellen för att vara anpassningsbar över tid, hur väl fångar den upp förändringar i viktningar och värderingar?

Slutligen kan förslagsvis olika kundsegment definieras och analyseras för sig. Redan i denna studie framgår uppgifter om bilmodell, kön och så vidare. Sådan information kan säkerligen tillföra ytterligare värde till modellen.

Referenslista

Tidskriftsartiklar

- Anderson, E W; Fornell, C & Rust, R T (1997). Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science*, vol 16:2, 129-145.
- Bolton, R N & Drew J H (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, vol 17, sid 375-384.
- Bradford, Michael (2009). Insurers need to evolve to make it out of crisis. *Business Insurance*, vol 43:15, sid 14.
- Cugini, A; Caru, A & Zerbini, F (2007). The cost of customer satisfaction: A framework for strategic cost management in service industries. *The European Accounting Review*, vol 16:3, sid 499-530.
- Gouthier, Matthias & Schmid, Stefan (2003). Customers and customer relationships in service firms: The perspective of the resource-based view. *Marketing Theory*, vol 3:1, sid 119-143.
- Grönros, Christian (1997). Value-driven Relational Marketing: from Products to resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, vol 13, sid 407-419.
- Gupta, Sunil & Zeithmal, Valerie (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, vol 25:6, sid 718-739.
- Haenlein, Michael & Kaplan, Andreas M (2009). Unprofitable customers and their management. *Business Horizons*, vol 52, sid 89-97.
- Helgesen, Öyvind (2006). Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level. *Journal of Marketing Management*, vol 22, sid 245-266.
- Helgesen, Öyvind (2007). Customer accounting and profitability analysis for the order handling industry – A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*, vol 36, sid 757-769.
- Lockamy III, Archie (2003) A constraint-based framework for strategic cost management. *Industrial Management & Data Systems*, vol 103:8, sid 591-599.
- Luo, Xueming & Homburg, Christian (2007). Neglected Outcomes of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, vol 71, sid 133-149.
- Krishnan, M S; Ramaswamy, V; Meyer, M C & Damien, P (1999). Customer Satisfaction for Financial Services: The Role of Products, Services, and Information Technology. *Management Science*, vol 45:9, sid 1194-1209.
- McNair, C J & Polutnik, Lidija (2001). Cost management and value creation: the missing link. *The European Accounting Review*, vol 10:1, sid 33-50.

McNair-Connolly, CJ; Watts, T & Polutnik, L (2009). Moving Targets: The Dynamics of Goal Setting and Performance. Wiley InterScience.
(Elektroniskt)Tillgänglig:<<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/122209102/PDFSTART>>. (2009-05-24).

Santala, Matti & Parvinen, Petri (2007). From strategic fit to customer fit. *Management Decision*, vol 45:3, sid 582-601,

Shank, J K, & San Miguel, J G (2009). Merging Financial and Managerial Accounting: Strategic Cost Management and Enterprise Risk Under SOX. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, januari/februari 2009, sid 83-98.

Böcker

Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Case, K E; Fair, R C; Gärtner, M & Heather, K (1999). *Economics*. New York: Prentice Hall. Fjärde upplagan.

Grant, Robert M (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing. Sjätte upplagan.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

McNair, C. J. (1994) *The Profit Potential: Taking High Performance to the Bottom Line*. Vermont: Oliver Wight.

McNair, C. J. & Vangermeersch, R. (1998) *Total Capacity Management. Optimizing at the Operational, Tactical and Strategic Level*. Florida: St Lucie Press

Ekonomernas uppslagsbok - för alla. (2006). Malmö: Liber AB.

Avhandlingar

Kotri, Andrus (2006). *Analyzing Customer Value Using Conjoint Analysis: The Example Of A Packaging Company*. Doktorsavhandling. University of Tartu, Estonia, 2006.
(Elektroniskt)Tillgänglig:<<http://infutik.mtk.ut.ee/www/kodu/RePEc/mtk/febpdf/febawb46.pdf>>. (2009-01-21).

Tidningsartiklar

Björk, Carl (2009). Ras för nybilsförsäljningen i Sverige. *Dagens Industri*, 2009-05-05.

Lejland, Carl-Johan (2009). Saab tappar 60 procent. *Dagens Industri*, 2009-05-14.

Tungt för bilbranschen i Europa (2009). *TT nyhetsbanken*, 2009-05-16.

USA:s bilförsäljning ned 34 procent i april. Nyhetsbyrån Six. *Dagens Industri*, 2009-05-05.

Internet

- "cost control" *A Dictionary of Business and Management*. Ed. Jonathan Law. Oxford University Press, 2009. *Oxford Reference Online*. Oxford University Press. Goteborg University Library. 10 June 2009 <<http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e1571>>
- "insurance" *A Dictionary of Business and Management*. Ed. Jonathan Law. Oxford University Press, 2009. *Oxford Reference Online*. Oxford University Press. Goteborg University Library. 27 May 2009 <<http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e3318>>
- "insurance company" *A Dictionary of Economics*. John Black, Nigar Hashimzade, and Gareth Myles. Oxford University Press, 2009. *Oxford Reference Online*. Oxford University Press. Goteborg University Library. 27 May 2009 <<http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t19.e1624>>
- "motor insurance" *A Dictionary of Business and Management*. Ed. Jonathan Law. Oxford University Press, 2009. *Oxford Reference Online*. Oxford University Press. Goteborg University Library. 27 May 2009 <<http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e4206>>
- "standard deviation" *A Dictionary of Business and Management*. Ed. Jonathan Law. Oxford University Press, 2009. *Oxford Reference Online*. Oxford University Press. Goteborg University Library. 30 May 2009 <<http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e6059>>
- Statistiska Centrabyrån. *Försäkringsbolagen under 2007*. (Elektroniskt)Tillgänglig:<http://www.scb.se/statistik/FM/FM0502/2008A01/FM0502_2008A01_SM_FM12SM0804.pdf>. (2009-05-26).
- "third-party insurance" *A Dictionary of Business and Management*. Ed. Jonathan Law. Oxford University Press, 2009. *Oxford Reference Online*. Oxford University Press. Goteborg University Library. 29 May 2009 <<http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e6413>>
- Lagen.nu. *Trafikskadelag 1975:1410*. (Elektroniskt)Tillgänglig:< <https://lagen.nu/1975:1410>>. (2009-05-26).

Muntliga källor

- Norén, Lars, "FALLSTUDIEN", Metodstimma, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 2008-03-25.
- Stjernberg, Torbjörn "INTERVJUER – som led i produktion av kunskap", Metodstimma, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 2008-02-26.

Bilaga 1 Enkätundersökning - Kundviktning

Hur viktigt anser du att följande värden är för dig som bilförsäkringstagare?

1. Trygghet:

- Bättre bilägande.
- Originaldelar.
- Snabb skadehantering.
- Trevligt och korrekt bemötande av kunder, vilket skapar förtroende.

2. Enkelhet:

- Lättare bilägande.
- Tillgänglighet på telefon.
- En kontakt för kund.

3. Säkerhet:

- Originaldelar, lika säker bil även efter en skada.
- Proffs på din bil.

4. Kunskap:

- Experter på din bil.
- Mer känsla i och med visad kunskap om kundens bil och situation.

5. Närhet:

- Närhet till handeln och verkstäder.

6. Helhet & Relationer:

- Kompletta bilägande.
- Samarbete med biltillverkaren, återförsäljarna och eftermarknaden

Totalt:

Bilaga 2 Enkätundersökning - Kundnöjdhet

Hur väl upplever du, som bilförsäkringstagare, följande värden hos ditt försäkringsbolag?

Skala 0-100

1. Trygghet:

- Bättre bilägande.
- Originaldelar.
- Snabb skadehantering.
- Trevligt och korrekt bemötande av kunder, vilket skapar förtroende.

2. Enkelhet:

- Lättare bilägande.
- Tillgänglighet på telefon.
- En kontakt för kund.

3. Säkerhet:

- Originaldelar, lika säker bil även efter en skada.
- Proffs på din bil.

4. Kunskap:

- Experter på din bil.
- Mer känsla i och med visad kunskap om kundens bil och situation.

5. Närhet:

- Närhet till handeln och verkstäder.

6. Helhet & Relationer:

- Kompletta bilägande.
- Samarbete med bilverkaren, återförsäljarna och eftermarknaden

Bilaga 3 Enkätundersökning - Ledningviktning

Hur mycket vikt lägger du på skapandet av följande värden för kund?

(Uppskatta viktningen genom att fördela ut 100 poäng över nedanstående värden.)

1. Trygghet:

- Bättre bilägande.
- Originaldelar.
- Snabb skadehantering.
- Trevligt och korrekt bemötande av kunder, vilket skapar förtroende.

2. Enkelhet:

- Lättare bilägande.
- Tillgänglighet på telefon.
- En kontakt för kund.

3. Säkerhet:

- Originaldelar, lika säker bil även efter en skada.
- Proffs på kundens bil.

4. Kunskap:

- Experter på kundens bil.
- Mer känsla i och med visad kunskap om kundens bil och situation.

5. Närhet:

- Närhet till handeln och verkstäder.

6. Helhet & Relationer:

- Kompletta bilägande.
- Samarbete med biltillverkaren, återförsäljarna och eftermarknaden

7. Övrigt:

Totalt:

Bilaga 4 Enkätundersökning – Kundcenterviktning

Hur mycket av din arbetstid uppskattar du att du lägger på att framhålla och styrka dessa värden för kund?

(Sett över alla dina arbetsuppgifter under en normal arbetsdag).

	Procent av arbetstid
1. Trygghet:	<input type="text"/>
- Bättre bilägande. - Originaldelar. - Snabb skadehantering. - Trevligt och korrekt bemötande av kunder, vilket skapar förtroende.	
2. Enkelhet:	<input type="text"/>
- Lättare bilägande. - Tillgänglighet på telefon. - En kontakt för kund.	
3. Säkerhet:	<input type="text"/>
- Originaldelar, lika säker bil även efter en skada. - Proffs på kundens bil.	
4. Kunskap:	<input type="text"/>
- Experter på kundens bil. - Mer känsla i och med visad kunskap om kundens bil och situation.	
5. Närhet:	<input type="text"/>
- Närhet till handeln och verkstäder.	
6. Helhet & Relationer:	<input type="text"/>
- Kompletta bilägande. - Samarbete med biltillverkaren, återförsäljarna och eftermarknaden	
7. Övrigt:	<input type="text"/>
Totalt:	100%

Bilaga 5 Sammanställning av faktorer och viktningar

