



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Konkurrens mellan betaltjänst och gratistjänst för beräkningar av transportutsläpp

- En fallstudie på Network for Transport Measures situation

Kandidatuppsats i Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2016

Handledare: Jonas Flodén

Författare: Födelseår:

Elin Eliasson 1994

Elisabeth Tran 1994

Förord

Vi vill tacka samtliga personer som på något sätt varit med och bidragit till att denna kandidatuppsats. Speciellt vill vi tacka Magnus Swahn och Jörgen Sjögren på Network for Transport Measures som delat med sig av sin kunskap och mångårig erfarenhet. Vi vill även tacka våra respondenter som tagit sin tid och energi för att hjälpa oss. Ett stort tack till vår handledare Jonas Flodén på företagsekonomiska institutionen i Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som hjälpt oss under hela arbetets gång. Slutligen vill vi tacka opponentgrupperna som hjälpt oss på vägen.

Sammanfattning

Dagens konsumenter, tillverkare och organisationer ställer allt oftare miljökrav på varor och tjänster som de använder. För att kunna använda argumentet om miljöfördelar från ett företags produkter eller tjänster måste de kunna redovisa miljöeffekterna i processen och hela distributionskedjan. Denna kandidatuppsats undersöker hur en betaltjänst som tillhandahåller beräkningsverktyg för transportutsläpp kan hantera konkurrensen som uppstått från gratistjänster som också tillhandahåller beräkningsverktyg. För att ta reda på detta har vi studerat vilka faktorer som är viktiga för de som väljer betaltjänsten framför gratisalternativet. Kandidatuppsatsen baseras på en fallstudie med en semistrukturerad intervju med representanter för Network for Transport Measures (NTM) och enkäter utförda med användare av beräkningsverktyget. Detta för att studera och analysera hur NTMs organisation är utformad idag samt ta del av användarnas uppfattningar och därefter undersöka hur de bör utforma sin affärsmodell för att utveckla organisationen. Resultatet visar på att faktorer som är viktiga för att kunna hantera konkurrens från gratistjänster och som NTM bör satsa på är: den breda funktionen, kunskap hos interna resurser, enkelhet med användningen, trovärdighet i beräkningsverktyget och de mertjänster som erbjuds.

Uppsatsen avslutas med en diskussion om resultatets implikationer där vi ger rekommendationer för hur NTM bör arbeta samt presenterar en lämplig affärsmodell som skall hjälpa företaget att hantera konkurrenssituationen som uppstått. Slutligen introduceras intressanta fält för vidare forskning som har nära anknytning till vår studie som på grund av resursbegränsningar inte genomförts.

Nyckelord: NTM, beräkningsverktyg, betaltjänst, gratistjänst, konkurrens, affärsmodell, SWOT analys

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrundsbeskrivning.....	6
1.2 Problembeskrivning.....	7
1.3 Syfte och frågeställningar.....	8
1.4 Avgränsningar.....	8
1.5 Disposition.....	8
2. Metod	11
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	11
2.2 Fallstudie.....	11
2.2.1 Casebeskrivning.....	12
2.3 Val av forskningsansats.....	13
2.4 Datainsamling.....	14
2.5 Källkritik.....	14
2.6 Intervju.....	14
2.7 Enkäter.....	16
2.7.1 Urval.....	17
2.8 De undersökta användarna.....	18
2.9 Litteraturstudier.....	18
2.10 Analysmodeller.....	19
2.11 Metodproblem.....	19
2.12 Reliabilitet och validitet.....	19
3. Teoretisk referensram	21
3.1 Affärsmodeller.....	21
3.2 Osterwalders affärsmodell: "Business model canvas".....	21
3.2.1 Kundsegment (Customers).....	22
3.2.2 Kunderbudanden (Value Proposition).....	23
3.2.3 Kanaler (Channels).....	23
3.2.4 Kundrelationer (Customer Relationships).....	24
3.2.5 Intäkter (Revenue).....	24
3.2.6 Nyckelresurser (Key Resources).....	25
3.2.7 Nyckelaktiviteter (Key Activities).....	25
3.2.8 Nyckelpartnerskap (Key Partners).....	26
3.2.9 Kostnadsstruktur (Costs).....	26
3.2.10 Implementering av affärsmodellen.....	26
3.3 Strategi.....	27
3.4 SWOT analys.....	28
3.4.1 Identifiering av styrkor och svagheter.....	28
3.4.2 Värdering av möjligheter.....	28
3.4.3 Värdering av hot.....	28
3.4.4 För - och nackdelar med en SWOT analys.....	29
3.5 Konkurrens från lågprisföretag.....	29
3.5.1 Faktorer bakom framväxten av lågprisföretag.....	30
3.5.2 Hantera konkurrensen från lågprisföretag.....	30
3.6 Kundkrav inom beräkning av transportutsläpp.....	31
4. Network for Transport Measures	32
4.1 Om Network for Transport Measures.....	32
4.2 Historia.....	32
4.3 Hemsida.....	33
4.4 Medlemmar.....	34
4.5 Webservice.....	34

4.6 Network for Transport Measures kunderbudande.....	35
4.6.1 NTMCalc Advanced 4.0	35
4.6.2 NTMCalc Basic 4.0	37
4.6.3 NTM ECap	37
4.6.4 NTMBestPractices	37
4.6.5 NTMMethods	38
5. Intervjuresultat	39
5.1 Osterwalders "Business Model Canvas"	39
5.1.1 Kundsegment	39
5.1.2 Kunderbudandet	39
5.1.3 Kanaler	39
5.1.4 Kundrelationer	39
5.1.5 Intäkter	40
5.1.6 Nyckelresurser	40
5.1.7 Nyckelaktiviteter	40
5.1.8 Nyckelpartnerskap	40
5.1.9 Kostnadsstruktur.....	41
5.2 SWOT analys	41
5.2.1 Den interna miljön	41
5.2.2 Den externa miljön.....	42
5.3 Finansiering av Network for Transport Measures	43
5.3 Användarnas perspektiv	44
5.6 Medlemmar som inte använder beräkningsverktyget eller använder det i en liten utsträckning.....	47
6. Analys och diskussion	49
6.2 SWOT analys	49
6.2.1 Den interna miljön	49
6.2.2 Den externa miljön.....	52
6.3 Medlemmarnas perspektiv.....	54
7. Slutsatser	56
7.1 Faktorer som är viktiga för ett beräkningsverktyg.....	56
7.2 Hantera konkurrens från gratisalternativ inom utsläppsberäkningar	56
7.3 Rekommendation	57
7.4 Långsiktigt perspektiv	58
7.5 Förslag till fortsatt forskning.....	58
8. Källförteckning.....	60
9. Bilagor.....	64
Bilaga 1	64
Bilaga 2	66
Bilaga 3	68

1. Inledning

I inledningen introduceras en allmän bakgrund till den problematik som identifierats i samhället. Vidare i problembeskrivningen diskuteras dessa problem mer djupgående som sedan mynnar ut till syftet med studien. Med utgångspunkt i syftet har frågeställningar formulerats, kapitlet avslutas med avsnittet avgränsningar.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

En förutsättning för att bygga upp ett långsiktigt hållbart transportsystem i Sverige är att ändra vårt beteende och planera samhället på ett sätt som tar hänsyn till miljön. Det är vitalt att se över problemet med ett hållbart transportsystem både på kort- och långsikt för att minimera transporterernas negativa miljö- och hälsopåverkan. (Naturvårdsverket, 2016)

Dagens konsumenter, tillverkare och organisationer ställer allt oftare miljökrav på varor och tjänster som de använder, detta är något som både uppmanar och sätter press på leverantörers förmåga att bidra till ett bättre och renare samhälle med mindre negativ miljöpåverkan.

Transportutsläpp är en fråga som får allt större uppmärksamhet i miljödebatten och i framtiden är det mycket möjligt att företag kan behöva redovisa utsläpp från transporter på grund av både kundkrav och miljökrav. För att kunna använda argumentet om miljöfördelar från ett företags produkter måste de kunna redovisa miljöeffekterna i processen och i hela distributionskedjan. Det kan vara en viktig marknadsfördel att börja med arbetet redan nu för att vara väl förberedd inför hårdare miljökrav som kan komma att ställas i framtiden. (Skogsindustrierna, 2012).

Ett sätt för företagen att bidra till en renare miljö är att utveckla affärslösningar som tar hänsyn till att den nuvarande världsbefolkningens behov tillgodoses utan att man skadar förutsättningarna för att uppfylla den framtida generationens behov. Det är av stor vikt att företagen balanserar de krav som ställs på dem från kunder, aktieägare, anställda och miljön. (Van Weele, 2014)

I en rapport genomförd av Svensk Handel framgår det att i transportbranschen anser konsumenterna att det är viktigt att tänka på miljöpåverkan. Dock är det endast en fjärdedel av företagen som mäter resultatet av sitt miljöarbete. Dessutom skiljer det sig på hur företagen mäter arbetet med ansvarsfullt företagande. Det lyfts fram i rapporten att arbete med

ansvarsfullt företagande indirekt är lönsamt, eftersom organisationernas varumärke stärks och intressenterna blir nöjda. (Svensk Handel, 2013)

För att beräkna transporternas utsläpp finns flera beräkningsverktyg på internet och kvaliteten på dessa skiljer sig åt. De mätverktyg som anses vara av högre kvalitet och ge mer korrekta beräkningar tillhandahåller fler avancerade inställningar som kan anpassa beräkningarna av utsläpp, de tar därmed hänsyn till faktorer som beskriver hur transporten har skett. Det kan också uppfattas som att verktyget är av högre kvalitet när det ger en mer utförlig beskrivning på hur transporterna påverkar miljön, som redovisning av utsläpp av emissioner, förbrukning av naturresurser samt andra externa effekter som påverkar samhället. Det går också att underlätta uppskattningen av reslängden genom att kunna kartlägga sina transporters rutt på en karta vilket finjusterar beräkningarna. (NTM, 2016)

De mer avancerade mätverktygen som kan anses vara av högre kvalitet är också de som användarna måste betala för. Det finns även beräkningsverktyg på internet som gratis gör en förenklad beräkning av transporternas utsläpp. Dessa beräkningsverktyg möjliggör inte lika stor anpassning av transportens faktorer eftersom de endast tar hänsyn till transportsträckan, fordonstypen eller bränsleförbrukningen. (utsläppsrätt.se, 2015).

1.2 Problembeskrivning

Det har uppstått en situation där det har kommit flera gratisverktyg på internet som gör ungefär samma utsläppsberäkningar som betaltjänsternas verktyg. Det finns en konkurrenssituation mellan beräkningsverktyg som tar ut en användningsavgift och som också påstår sig vara bättre och ge en mer korrekt beräkning än de beräkningsverktyg som är gratis kan göra. Detta blir ett problem då medlemmarna går över från betaltjänsten till gratisalternativen eftersom de inte vill betala för något de kan få gratis. Ett minskat antal medlemmar och medlemsaktivitet leder till att organisationen får in mindre intäkter. Problemet är hur betaltjänsterna ska möta denna konkurrenssituation.

Genom att göra en Google-sökning finner man många gratisverktyg som beräknar fordons utsläpp gratis på deras hemsida. Det som krävs är att man matar in parametrar som exempelvis sträcka i km, bilstorlek, bilens bränsleförbrukning i liter per mil så får man ut utsläppen i ton koldioxid och i gram per kilometer. Man kan också koncentrera sig på hur stora utsläpp en viss mängd bränsle släpper ut, då anger man vilken typ av bränsle som används och mängden så får man ut utsläpp mätt i ton koldioxid. (Utsläppsrätt.se,

2016) Några exempel på gratisverktyg är Consitio Klimatbalans koldioxidkalkylator (Consitio Klimatbalans, 2016), Klimatkontot av IVL Svenska Miljöinstitutet (Klimatkontot, 2016), Utsläppsrätt.se (Utsläppsrätt.se, 2016) och DB Schenkers emissionskalkyl (DB Schenker, 2010).

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med kandidatuppsatsen är att undersöka hur ett företag inom beräkningar av transportutsläpp kan hantera en ökad konkurrens från gratistjänster som finns tillgängliga på internet. Studien ämnar presentera rekommendationer som kan stödja företaget till att utmärka sig för kunderna och hur de bör utforma sin affärsmodell för att framstå som det bästa alternativet i förhållande till konkurrenterna.

Utifrån syftet har nedanstående frågeställning identifierats:

- Hur kan ett företag som tillhandahåller betaltjänster för utsläppsberäkningar hantera situationen med ökad konkurrens från gratistjänster?

Följande delfråga finns för att kunna besvara vår frågeställning:

- Vilka faktorer i en konkurrenssituation är viktiga för de som väljer betaltjänsten?

1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad på flera sätt, ett av dem är att eftersom företaget i vår fallstudie (se kapitel 4) är en ideell förening avgränsade vi oss till att endast belysa rekommendationer och strategier som kan utföras med begränsade ekonomiska resurser. En annan avgränsning har gjorts angående begreppet kvalitet som är brett och svårdefinierat. I denna uppsats kommer vi inte att undersöka i detalj hur hög kvalitet beräkningsverktygen uppnår eller hur korrekta beräkningar de utför. Vi kommer göra ett antagande att betaltjänsten som erbjuds av företaget i vår fallstudie är av högre kvalitet då de har en högre trovärdighet. Trovärdigheten baserar vi på att det är en seriös organisation som har god vetenskaplig grund genom redovisning av hur beräkningarna av transportutsläppen sker i rapporter på hemsidan. Dessa finns på den inloggningsskyddade delen av hemsidan, vilket också ger tillgång till fler avancerade inställningar i verktyget som förbättrar trovärdigheten i beräkningarna. (NTM, 2016)

Studien är avgränsad att endast undersöka svenska företag när data hämtas från fallföretagets medlemmar.

1.5 Disposition

Uppsatsen består av följande kapitel:

Inledning

I inledningen introduceras en allmän bakgrund till den problematik som identifierats i samhället. Vidare i problembeskrivningen diskuteras dessa problem mer djupgående för att läsaren ska förstå avsikten med att studera detta område. I syftet beskrivs specifikt vad vi vill forska om i denna studie. Med utgångspunkt i syftet har två frågeställningar formulerats, inledningskapitlet avslutas med avsnittet avgränsningar.

Metod

I metodavsnittet redogörs hur vi planerat och genomfört vår studie. En beskrivning av vetenskapligt förhållningssätt, typ av studie och forskningsansats. Hur datainsamlingen gått till, källkritik, urval, litteraturstudier, metodproblem samt studiens reliabilitet och validitet. Vi motiverar även varför vi valt dessa metoder.

Teoretisk bakgrund

I kapitlet presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsen. Den består av olika delkapitel som är viktiga för syftet och frågeställningarna i uppsatsen. Teorin beskriver affärsmodeller, Osterwalders affärsmodell: "Business model canvas", implementering av affärsmodellen, strategi, SWOT analys, konkurrens från lågprisföretag och kundkrav inom beräkning av transportutsläpp.

Network for Transport Measures

I kapitlet presenteras företaget i vår fallstudie: Network for Transport Measures historia, hemsida, medlemmar, webservice och kunderbjudande.

Intervjuresultat

I detta kapitel presenteras de resultat som framkom från den gemensamma intervjun med Magnus Swahn och Jerker Sjögren från Network for Transport Measures. Därefter presenteras resultatet från enkäterna som besvarades av användare av NTMs beräkningsverktyg för transportutsläpp. Sist redovisas resultat från medlemmar i NTMs organisation som inte använder deras beräkningsverktyg eller som använder det i en minimal utsträckning.

Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras studiens resultat som sedan kopplas till den teoretiska referensramen. Det diskuteras även förslag och rekommendationer som företaget i fallstudien kan tillämpa. Analysen sker på Network for Transport Measures organisation och på medlemmarnas uppfattningar.

Slutsats

I slutsatsen presenteras de förslag som vi kommit fram till med utgångspunkt från frågeställningarna. Vi redovisar hur NTM bör utforma sin affärsmodell enligt våra rekommendationer baserat på vetenskaplig grund. Det lyfts också fram vad vidare forskning kan undersöka.

2. Metod

I metoden redogörs hur vi planerat och genomfört vår studie. En beskrivning av vetenskapligt förhållningssätt, typ av studie och forskningsansats. Hur datainsamlingen gått till, källkritik, urval, litteraturstudier, metodproblem samt studiens reliabilitet och validitet. Vi motiverar även varför vi valt dessa metoder.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Innan vi började skriva uppsatsen fördes en diskussion om vilka olika metoder som fanns och vilka som skulle passa in på vår studie, vi kom fram till att uppsatsen kommer genomföras i form av en blandning av en kvantitativ och en kvalitativ forskning. Vi anser det är en lämplig metod för att kunna besvara de frågeställningar som ställts. Genom att genomföra intervjuer skapas en djupare förståelse kring hur organisationen jobbar för att deras kunder ska välja deras betaltjänst och inte konkurrenternas gratisverktyg. Det värderas högt för att det ger oss en möjlighet att uppfatta situationen på samma sätt som respondenten gör. Uppsatsen har även genomförts i form av en kvantitativ studie då vi har samlat in data genom att skicka ut enkäter till betaltjänstens användare. En kvantitativ undersökning är lämplig då vi strävar efter att få många svar och på så sätt få en bättre uppfattning av vad användarna tycker om betaltjänsten.

Nackdelar som kan uppstå med en kvalitativ forskning är att resultaten i studien kan påverkas av subjektivitet och att den bygger på uppfattningar som författarna har. Ett annat problem är att det är svårt att generalisera sitt resultat till andra fall än den miljön man utförde studien i. Ett specifikt fall kanske inte representerar hur det faktiskt fungerar i andra fall. Fördelar med en kvalitativ forskning är att författarna kan beskriva detaljer från den studerade miljön i resultatet och att kontexten framhävs. (Bryman & Bell, 2013) Nackdelar med en kvantitativ forskning är att mätproceduren kan ses som bristfällig då den förutsätter att de som svarar på enkätfrågor alltid uppfattar samma termer som viktiga, vilket inte alltid är fallet. En fördel är att resultatet från en undersökning bör vara opåverkade av författarens värderingar och gå att replikera. (Bryman & Bell, 2013)

2.2 Fallstudie

Undersökningen har skett i form av en fallstudie, argumentet för detta är att skapa en faktisk bild av hur det fungerar i praktiken och sedan kunna jämföra den med forskning från vetenskapliga artiklar och litteratur på ämnet. En fallstudie är en forskningsdesign

som syftar till att detaljerat och grundligt analysera ett fall, det kan handla om en specifik situation eller en organisation (Bryman & Bell, 2013). Det finns både fördelar och nackdelar med att få ett uppdrag av en organisation, det är en fördel att det finns ett direkt intresse för studiens resultat. Man kan föreställa sig hur resultaten kommer att användas och problemformuleringen är mer praktisk. Nackdelar är att uppdragsgivaren kan kontrollera studien vilket kan leda till att författaren fokuserar på det som företaget har mest nytta av. Om uppdragsgivaren eller andra intervjurespondenter är mycket upptagna kan det vara svårt att behålla kontakten vilket kan försvåra studien. (Mälardalens högskola, 2014)

För att undersöka problemet hur betaltjänster kan hantera situationen då ökad konkurrens från gratisalternativ uppkommer har vi valt att utföra en fallstudie på ett företag som upplever detta problem. Vi kom i kontakt med den ideella föreningen Network for Transport Measures genom vår handledare Jonas Flodén på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Vi har valt att undersöka Network for Transport Measures (NTM) för att vi tycker det är intressant att se hur marknaden ständigt förändras och hur företag kan hantera situationen då deras konkurrens ökar. Argumentet till varför just Network for Transport Measures studeras är att transportutsläpp är en fråga som får allt större uppmärksamhet och det är en organisation som tillhandahåller både gratisversion och betaltjänstversion av beräkningsverktyg för transportutsläpp.

2.2.1 Casebeskrivning

Bakgrunden till kandidatuppsatsen är ett initiativ från NTM. Målsättningen är att utveckla en passande affärsmodell som NTM kan applicera på verksamheten med avseende på interna resurser; erfarenheter, kunskaper och talanger för att skapa konkurrensfördelar.

NTM är en ideell förening som syftar till att främja transportsektorns miljöarbete genom att tillhandahålla ett standardiserat verktyg som beräknar gods- och persontransporters emissioner, förbrukning av naturresurser samt andra externa effekter som påverkar samhället. NTM har två beräkningsverktyg, ett som endast är tillgängligt för medlemmar som en betaltjänst och ett som är tillgängligt för allmänheten i form av en gratistjänst.

Organisationen har en god vetenskaplig grund då de har både nationellt och internationellt informationsutbyte med experter och de har redovisat hur beräkningarna för

transportutsläppen gått till. Deras övergripande mål är att transporters utsläpp och resursanvändning ska understiga vetenskapligt fastställda hållbara nivåer, möta lagstiftningens krav samt uppfylla marknadens förväntningar. (NTM, 2016)

Organisationen arbetar med att sammanställa och utveckla relevanta, trovärdiga samt internationellt användbara miljödata för olika drivmedel och transportslag. Som tidigare nämnts är miljöns betydelse vital för företag och det är därmed viktigt att man har ett trovärdigt beräkningsverktyg för att kunna fastställa transporters miljöprestanda. Deras metoder är utformade för köpare och säljare av transporter som ska bedöma sina transporters sammantagna miljöpåverkan. Organisationen strävar efter att sprida kunskap och utbyta kunskaper samt erfarenheter om hur företagens transporter påverkar miljön genom att anordna seminarier och möten. (NTM, 2016)

NTMs organisation baseras på verksamhetens erbjudande till medlemmarna men även till allmänheten. Detta sker via hemsidan som är verksamhetens plattform, vilken innefattar metoder, beräkningsverktyg samt en fysisk och IT-baserad mötesplats för information och kunskapsöverföring. (NTM, 2016)

2.3 Val av forskningsansats

Det finns två huvudsakliga forskningsansatser vilka är deduktiv och induktiv, men det finns även abduktiv som är en blandning av dem. Deduktiv ansats innebär att man i studien utgår från tidigare kunskap och teoretiska överväganden för att sedan formulera hypoteser som testas mot verkligheten. Vid en induktiv ansats börjar forskaren från sin insamlade empiri för att sedan läsa in sig och utforma en teoretisk referensram. (Bryman & Bell, 2013).

I praktiskt forskningsarbete används en blandning av ansatserna som benämns abduktion (Mälardalens högskola, 2014), i vår studie har vi börjat med att ta fram en preliminär teoretisk referensram men allt eftersom vi gjort intervjuer har vi behövt bredda vår teoriforskning. Vi har valt en abduktiv ansats för att vi har formulerat hypoteser med grund i vår insamlade data och inte prövat en redan existerande hypotes. (Bryman & Bell, 2013)

2.4 Datainsamling

Data kan samlas in från primära och sekundära källor, information som forskaren själv samlar in kallas primärdata och redan existerade data som någon annan samlat in kallas sekundärdata. (Mälardalens högskola, 2014)

För att kunna utföra studien kommer vi att använda oss av data från både sekundära och primära källor. De sekundära källorna vi använt oss av är vetenskapliga artiklar och böcker. Vi valde att använda oss av sekundärkällor för den teoretiska referensramen eftersom det redan gjorts mycket forskning och skrivits många vetenskapliga artiklar på området, vilket ger fler åsikter och en bredare kunskap på ämnet. En nackdel med att samla in data från sekundära källor är att man kanske använder sig av det materialet som är lättillgängligt och inte det som är av hög kvalitet. Man kan också råka ut för felaktigt material som skett under tidigare utredningar. (Mälardalens högskola, 2014) Primära källor vi använt oss av är våra intervjuer och enkäter. Vi har valt i vår studie att fokusera resultaten på primärdata då vi själva vill tolka den insamlade datan och komma nära verkligheten.

2.5 Källkritik

I inledningen har vi använt oss en hel del av sekundärdata i form av hemsidor för att få en första inblick i hur det ser ut i praktiken. Det är inte nödvändigtvis det bästa ur en vetenskaplig syn, då författarna av innehållet på hemsidorna inte alltid är forskare utan organisationer kan skriva utifrån en egen uppfattning.

Vi anser att Network for Transport Measures som primärkälla är trovärdig eftersom det är en seriös organisation som har en god vetenskaplig grund. Detta baseras på de källor som finns i den inloggningsskyddade delen av deras hemsida, där det finns rapporter som beskriver hur deras beräkningar av transportutsläpp har gått till. I organisationen finns dessutom experter inom samtliga transportslag, vilket ökar trovärdigheten i deras forskning (NTM, 2016). Men eftersom NTM är vårt studieobjekt har vi i åtanke att de har ett intresse av att framställa sig som en trovärdig organisation och detta kan påverka intervjuresultatet till att bli subjektivt färgat till NTMs fördel.

2.6 Intervju

Vi har valt att utföra en personlig intervju som är semistrukturerad, vårt argument för denna typ av intervju är att det skapar ett flexibelt arbetssätt då vi kan anpassa intervjun och ställa frågor som dyker upp där och då. Att intervjun är semistrukturerad innebär att

intervjuaren följer en intervjuguide, men att det finns en frihet för respondenten som kan svara efter eget behov. (Bryman & Bell, 2013)

Andra typer av intervjuer är ostrukturerade och strukturerade. Den ostrukturerade intervjun utförs på ett sätt där intervjuaren har ett fåtal frågor förberedda men i majoriteten av intervjun kan respondenten associera fritt kring ett ämne. Den strukturerade intervjun innebär att respondenterna förbereds med frågorna som ska ställas för att kontexten ska vara samma för alla så datan lätt kan jämföras. (Bryman & Bell, 2013). Vi ansåg att en blandning av dessa intervjusätt skulle passa in i vår studie, där vi drar mer åt det strukturerade hållet eftersom vi skickar ut frågor på förhand.

Förberedelser inför intervjun:

Vi har förberett respondenterna genom att skicka ut mail innehållande frågor, därmed kan de förbereda sig på vilken fakta de ska ta fram och vara beredda på att svara med. Detta för att de ska ha ett hum om vad vi vill få reda på och vilken data de skulle behöva ta fram för att vi ska kunna genomföra vår studie.

Genomförande av intervjun:

Den gemensamma intervjun med Magnus Swahn och Jerker Sjögren från NTM har gjorts ansikte mot ansikte och pågick under 90 minuter i ett konferensrum i centrala Göteborg. Platsen var ett förslag av Swahn och den lugna miljön tillät respondenterna att prata ostört och underlättade inspelningen av intervjun som kunde höras tydligt. Vi har valt att inte transkribera hela intervjun då det tar väldigt lång tid. Vi anser att våra anteckningar och att lyssna igenom vår inspelning en extra gång för att skriva ner det vi missat är tillräckligt för att fånga det relevanta i intervjun. (Bryman & Bell, 2013)

När vi utförde intervjun ville vi ha reda på vad Network for Transport Measures ansåg sig ha för styrkor, svagheter, möjligheter och hot för att kunna utföra en SWOT analys. Vi ville också veta hur de identifierar sin organisations olika byggnadsblock som till exempel hur de identifierar sina olika kundsegment och sitt kunderbjudande för att därefter kunna utforma en affärsmodell. Vi ville också få en uppfattning av vad intervjurespondenterna tycker är relevant kring ämnet så vi lät dem styra intervjun i den riktningen de ville med ändå efter en strukturerad intervjumall i grunden.

2.7 Enkäter

Vid insamling av data från NTMs användare som berör beräkningsverktyget och NTMs varumärke har en enkät skickats ut via mail. Vi ville även ta reda på hur stor aktivitet det finns bland användarna och på vilket sätt de använder verktyget. Av denna anledning ombads respondenterna att svara på vilka uppdrag de använder verktyget till och vilka inställningar de använde sig av. Eftersom vårt syfte är att undersöka hur NTM kan hantera konkurrensen från gratisalternativ frågade vi om de är priskänsliga, om de använder andra mätverktyg för utsläpp och vad det är som utmärker NTMs beräkningsverktyg i förhållande till gratisversionerna.

Vi frågade vår uppdragsgivare om 3-5 kontaktpersoner som vi kunde utföra användarintervjuer med. Vi valde 3-5 användare på grund av att det tar tid att utföra intervjuer och vi har en tidsbegränsning i kursen. Den initiala tanken var att intervjua användarna men eftersom vi fick kontaktpersonernas mailadresser väldigt sent bestämde vi oss för att istället skicka frågorna som en enkät via mail.

Vi valde ett tillvägagångssätt där användarna besvarar frågorna i ett Worddokument för att vi tror att en digital undersökning har bättre möjlighet att få högre respons än om enkäterna skickas ut via brev. Enkäter tillåter respondenterna att svara på frågorna i sin egen takt och de behöver inte boka tid för ett möte. En nackdel med enkäter kan vara att respondenterna inte uppfattar frågorna korrekt eller att de inte får möjlighet att uttrycka sig så utförligt som de skulle önskat. (Bryman & Bell, 2013)

Detta problem har vi försökt att lösa detta problem genom att i enkäten ställa öppna frågor där respondenterna utförligt kan skriva sina åsikter. Enkäten består också av ett antal frågor som besvaras på en skala på 1-7, där 7 betyder att de håller helt med och 1 betyder att de inte håller med alls. En skala på 7 gör att respondenterna har ett brett val när de ska motivera sina val, vilket gör det lättare att uttrycka sina åsikter.

Genomförande av enkätundersökning:

Vi fick tre kontaktpersoner av vår uppdragsgivare som vi sedan skickade enkäterna till via mail. Vi bestämde oss också för att skicka enkäten till tio medlemmar som vi hittade på NTMs hemsida under medlemslistan, detta för att det tog lång tid innan vi fick respons från de tre kontaktpersonerna. Av dessa tio medlemmar svarade fem och fyra angav av de inte

använder verktyget och en att de använder det i en liten utsträckning eftersom de nyligen börjat använda tjänsten.

2.7.1 Urval

När vi sökte NTMs användare för våra enkäter vände vi oss till vår uppdragsgivare, på detta sätt fick vi kontakter till tre företag som han trodde skulle vilja ställa upp. Det kan uppstå problem då en representant för företaget i fallstudien väljer ut respondenter. Eftersom vi vill ta reda på vad som gör att användare väljer betaltjänstverktyget och inte gratisalternativen finns det en risk att uppdragsgivaren väljer ut de mest nöjda medlemmarna som använder tjänsten ofta och som inte har många negativa synpunkter. Konsekvensen av detta kan vara att den insamlade datan tolkas till NTMs fördel.

Urvalet av respondenter ser dessutom endast till ena sidan av situationen, betaltjänstens medlemmar, och inte till de som använder gratisverktygen. På så sätt kan vi inte få fram de faktorer som avgör varför företagen väljer gratisalternativet framför betaltjänsten. Konsekvensen blir att studien endast ser till det som är bra med betaltjänsten och fokuserar på det och inte på vad som är fördelaktigt med gratisverktygen. För att utföra en mer korrekt studie skulle man behöva fråga användare av gratisverktyg vad som gör att de väljer just det verktyget. Vi får ett snett urval då vi endast samlar in data från betaltjänstens användare då kanske NTM redan har 100 % av alla de kunder som är intresserade av betaltjänsten, men vi vill ta reda på hur de ska hantera konkurrensen och nå nya kunder.

För att få möjlighet till fler svar valde vi att skicka ut enkäter till medlemmar som vi fann på NTMs hemsida där det fanns en medlemslista. När vi gjorde urvalet valde vi slumpmässigt från listan på hemsidan, vi kontaktade tio användare varav fem av dessa svarade, det vill säga en svarsfrekvens på femtio procent. Totalt antal medlemmar på listan är 205 och vi valde att kontakta tio respondenter för att vi ansåg att det var ett rimligt antal för att sammanställa resultatet med tanke på den tidsbegränsning vi har inom ramen för denna studie.

2.8 De undersökta användarna

Genom vår uppdragsgivare Magnus Swahn (verksamhetsansvarig, NTM) fick vi kontaktpersoner från tre företag. Samtliga företag besvarade vår enkät som behandlade användning av NTMs beräkningsverktyg. Se bilaga 2.

Primelog

Primelog är en ledande leverantör av mjukvara för globala logistiklösningar. De är specialiserade inom logistik och IT, och har utvecklat mjukvara sedan 1999. (Primelog, 2016) Primelog har ett IT-system med uppkopplad lösning till NTMCalc. Vi har genomfört en undersökning med Magnus Molin som arbetar som teknisk direktör på Primelog.

DHL

DHL finns i över 200 länder, vilket gör det till världens mest internationella företag. Företaget erbjuder expressleveranser över hela världen; frakttransporter med flygplan, lastbilar, båtar och tåg; lagerservice. De omfattar allt från paketering till reparationer; internationella brev försändelser; skräddarsydda och specialiserade försändelser. (DHL, 2016) DHL är ett transportföretag som är användare via nät samt nyttjare av data i sina beräkningssystem. Vår respondent Maria Nilsson Öhman jobbar som Miljö- och kvalitetsspecialist på DHL Freight och arbetar dagligen med företagets miljöfrågor.

Tetra Pak

I samarbete med kunder och leverantörer levererar Tetra Pak säkra, innovativa och miljöriktiga produkter som varje dag når flera hundra miljoner människor i fler än 175 länder över hela världen. Företaget grundades år 1951 och de tillhandahåller process- och förpackningslösningar för livsmedel. (Tetra Pak, 2016). Respondenten Per Nilsson arbetar som systemanalytiker i företaget Tetra Pak.

2.9 Litteraturstudier

För att ta fram en teoretisk referensram som ligger till grund för vår studie kommer vi använda oss av vetenskapliga artiklar som vi hittar i bibliotekets sökmotor på Göteborgs Universitets hemsida. Vi kommer också att hämta teori från böcker och hemsidor som skrivits av forskare inom ämnet. För att hitta relevanta teorier har sökningar som berör området gjorts, till exempel affärsmodeller, SWOT analyser, kundrelationer, kundvärde och tidigare studier som gjorts inom området, samt konkurrens från billigare alternativ.

2.10 Analysmodeller

I denna studie har två analysmodeller tillämpats, vilka är “The business model canvas” och SWOT analys. Detta har utförts genom att utveckla en affärsmodell med avseende på de unika resurser som organisationen bygger sin verksamhet på. Med hjälp av en SWOT analys presenteras ett planeringshjälpmedel där avsikten är att finna styrkor, svagheter, möjligheter och hot vid en strategisk översyn. Vidare redogörs hur man med olika strategier och rekommendationer kan uppnå konkurrensfördelar. Andra analysmodeller är till exempel Kotlers 4P, Porters femkraftsmodell och PESTLE. Vi valde “The business model canvas” som täcker in nio delar för att vi tycker den är relevant för att kunna analysera företaget, detta grundat i hur organisationen är uppbyggd. Vi valde även att komplettera denna modell med en SWOT analys för att ta hänsyn till den externa miljön och potentiella möjligheter och hot. Genom att använda dessa två modeller hoppas vi att kunna ge en heltäckande bild på hur organisationen kan arbeta, både internt och externt för att utveckla verksamheten samt kunna lösa med den problematik som uppstått angående konkurrens från gratisalternativ.

2.11 Metodproblem

Svårigheter vi stötte på under vår undersökning var att det tog lång tid att få svar från enkätens respondenter. Detta trots att vi skickade ut enkäterna i god tid samt skickade påminnelser genom mailkontakt. Det var också svårt att få många svar på enkäten, vi löst detta problem genom att skicka enkäten till tio medlemmar som fanns på NTMs medlemslista på deras hemsida. Det var fyra organisationer som inte använde NTMs beräkningsverktyg och en som använde det i en liten skala och de ansåg sig därför inte kunna bidra med något till vår studie. Det uppstod också problem när vi frågade uppdragsgivaren om information på medlemmarnas aktivitet på hemsidan i form av en användarlog. Uppdragsgivaren sa att de inte har det på den upplösningnivån. Detta kommer påverka vår studie då vi inte har någon statistik över hur användarnas aktivitet är just nu eller hur den utvecklats över tid, när vi inte har tillgång till denna information blir det svårt att analysera vad det är som påverkar att användandet har gått ner.

2.12 Reliabilitet och validitet

Vi har arbetat för att säkerställa en hög kvalitet på vår studie genom att utgå från Bryman och Bells (2013) olika metoder i *Företagsekonomiska forskningsmetoder* för hur man uppnår en hög kvalitet. För att bedöma kvalitet kan man se till trovärdigheten i studien och för att öka vår trovärdighet har vi tagit till oss och kontinuerligt rättat arbetet efter kommentarer som

gjorts av personer med akademisk erfarenhet. Genom att korrigera arbetet så att det innehåller lämpligt språk, struktur och innehåll ökar trovärdigheten.

För att bedöma trovärdigheten i en studie används vanligtvis två faktorer vilka är: reliabilitet och validitet. Dessa två begrepp talar om hur bra insamlingen av data har varit. Reliabilitet eller tillförlitlighet är ett mått på mätningens kvalitet och avser huruvida resultaten från en undersökning blir samma om de upprepas även om det är en annan utredare som utför den. (Mälardalens högskola, 2014)

Validitet kan beskrivas som relevansen av den insamlade datan för problemet och det är en bedömning om slutsatser som har hittats hänger ihop eller inte. Det finns extern och intern validitet, extern talar om huruvida resultaten reflekterar verkligheten och intern validitet undersöker om det finns ett kausalt samband mellan variabler i en slutsats. (Bryman & Bell, 2013)

Vi har uppnått reliabilitet genom att efter den gemensamma intervjun skett har en konversation via mail förts för att reda ut otydligheter i respondenternas svar, detta bidrar till ökad tillförlitlighet eftersom resultaten blir mer troliga då författaren förstår vad respondenten menar. (Bryman & Bell, 2013)

Innan vi skickade enkäten till respondenterna så kontrollerade vår uppsatshandledare som har erfarenhet i uppsatsämnet frågorna till vår enkät. För att öka den interna giltigheten så kontrollerades också enkäten av externa personer som ansåg att frågorna var lätta att förstå. För att uppnå intern validitet stöds vår undersökning av tidigare teorier kring ämnet. (Bryman & Bell, 2013)

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsen. Den består av olika delkapitel som är viktiga för syftet och frågeställningarna i uppsatsen. Teorin som tas upp är kring affärsmodeller, Osterwalders affärsmodell: "Business model canvas", implementering av affärsmodellen, strategi, SWOT analys, konkurrens från lågprisföretag och kundkrav inom beräkning av transportutsläpp.

3.1 Affärsmodeller

Allan Afuah (2004) skriver i boken *Business Models: A Strategic Management Approach* om affärsmodeller, han definierar en affärsmodell som ett ramverk för att kunna tjäna pengar. Det är den uppsättning av aktiviteter som ett företag utför, hur de utför dem, och när de utför dem för att kunna erbjuda sina kunder nytta och därmed gå med vinst. (Afuah, 2004)

Målet med affärsmodellen är att företaget ska gå med vinst, Afuah (2004) menar att vissa företag som finns i en viss industri kommer vara mer lönsamma än företag som arbetar i andra industrier. Men också att företag inom samma industri är olika lönsamma, ett företags lönsamhet bestäms således av både industri- och företagsspecifika faktorer. Det finns tre primära industrifaktorer: konkurrenskraften i industrin, påverkan av den övergripande makromiljön och samarbetsviljan mellan företagen och deras leverantörer, kunder, konkurrenter och nytilkomna företag. Företagsspecifika faktorer innefattar positionen företaget uppnår och upprätthåller i industrin och marknaden de konkurrerar på, de aktiviteter som krävs för att uppnå positionen och resurserna som möjliggör aktiviteterna. Afuah (2004) menar på att en affärsmodell är en funktion av företagets position, aktiviteter, resurser och industrins faktorer. Företag bör också ta hänsyn till kostnader eftersom att utföra aktiviteter genererar kostnader och skillnaden mellan intäkter och kostnader är vinsten som företaget strävar efter att uppnå. (Afuah, 2004)

3.2 Osterwalders affärsmodell: "Business model canvas"

En affärsmodell definieras i "*Business Model Generation*" som är skriven av Osterwalder och Pigneur som motiveringen för hur en organisation skapar, levererar och fångar värde. De har utvecklat ett koncept som hjälper organisationer att skapa en affärsmodell som fungerar som en ritning på hur de ska implementera sina strategier. Konceptet går ut på att affärsmodellen kan beskrivas genom nio byggnadsblock som förklarar och visar på hur

organisationen avser att tjäna pengar. Blocken sträcker sig över fyra huvudområden som är företagets kunder, infrastruktur, erbjudande och ekonomiska lönsamhet. I det första huvudområdet som är kunder ingår organisationens kundsegment, kanaler och kundrelationer. I infrastrukturuområdet ingår nyckelresurser, nyckelaktiviteter och nyckelpartnerskap. Det tredje huvudområdet som rör erbjudandet fokuserar vad företaget kan erbjuda kunderna. Sista huvudområdet är den ekonomiska lönsamheten som innefattar intäktflöden och kostnadsstrukturen. (Osterwalder & Pigneur, 2010).
De nio byggnadsblocken följer nedan:

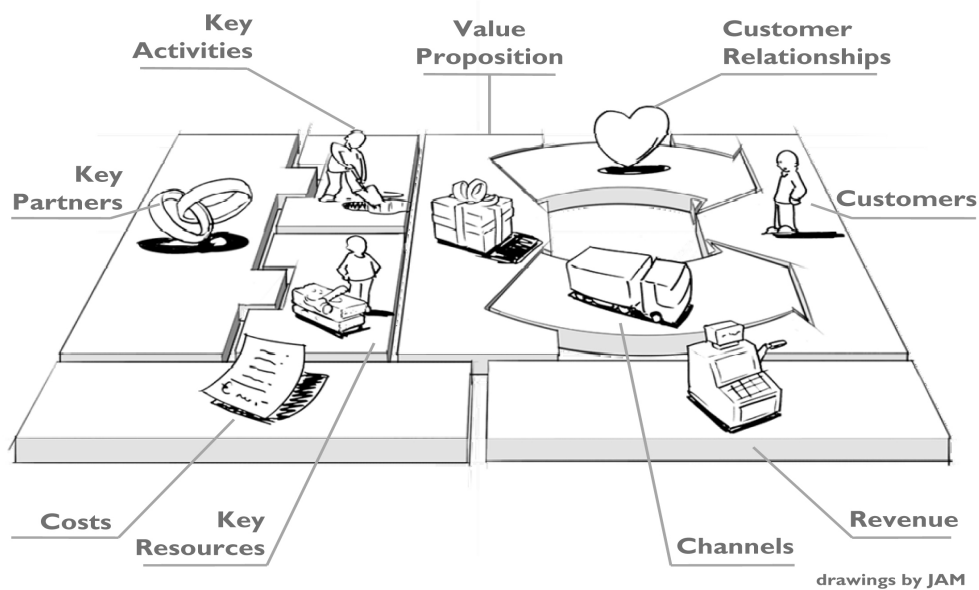


Bild 1: Hur de nio byggnadsblocken hänger ihop i "Business model canvas" Källa: espirex.co

3.2.1 Kundsegment (Customers)

Kundsegment är de grupper av människor eller organisationer som företaget vill nå ut till. Kunderna är företagets viktigaste fokus, utan lönsamma kunder kommer inte företaget att kunna överleva på lång sikt. Segmentering av kunder sker på grund av att de har olika behov och beteenden. Företaget måste bestämma sig för vilka kunder de vill nå. Företaget ska ställa sig frågorna för vem skapar vi värde? Och vilka är våra viktigaste kunder? Exempel på kundsegment kan vara de kunderna som föredrar en massmarknad, nischmarknad och vissa affärsmodeller skiljer på marknadssegment som har olika behov och problem. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2.2 Kunderbjudanden (Value Proposition)

Kunderbjudanden eller kundvärde är vad företaget kan erbjuda för produkter och tjänster som skapar värde för ett specifikt kundsegment. Målet med kunderbjudandet är att tillfredsställa kundens behov och att få kunden att välja det specifika företaget framför dess konkurrenter. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Kundvärde kan definieras som skillnaden mellan vad en kund får från en produkt eller tjänst och vad han eller hon ger för att få den. Det mäts genom att ta den upplevda kvaliteten eller nyttan dividerat med det betalda priset. (Simchi-Levi et al., 2007).

Kundvärdet kan vara av antingen kvantitativ eller kvalitativ form, exempel på kvantitativt värde kan vara prisnivån eller hur fort kunden får hjälp, kvalitativt värde kan bestå av kundens upplevelse. Andra exempel på vad som kan skapa kundvärde är företagets image eller märke, produkternas design, pris, prestanda, möjligheter till kundanpassning eller helt enkelt att det finns ett nytt behov på marknaden som företaget kan tillfredsställa. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Osterwalder et al skriver i boken *Value Proposition Design* att genom att följa deras "Value Proposition Design"-plan och organisera informationen om vad kunder vill ha kommer företaget förstå mönstret av hur man skapar värde. Genom att skapa ett gemensamt språk kan företaget utnyttja erfarenheten och skickligheten som finns i arbetsgruppen och dessutom kommer företaget minska risken med att slösa tid på kunderbjudanden som visar sig vara dåliga idéer. Designplanen handlar om att företag kan använda sig av verktyg då under det röriga och komplicerade sökandet efter vilket kunderbjudande som kunderna efterfrågar. Planen finns till för att sedan kunna anpassa sig till vad kunderna vill ha då sökningen är avslutad. Osterwalder et al har utformat "Value Proposition Canvas" som underlättar designen och testandet av kunderbjudandet för att få reda på vad kunder vill ha, denna process pågår konstant för att utveckla företaget och alltid vara relevanta för kunderna. (Osterwalder et al., 2014)

3.2.3 Kanaler (Channels)

Kanalerna innebär källor för företagets kontakt med kunderna och de kan bland annat innefatta kommunikation, distribution och försäljning. Att kanalerna fungerar optimalt är

viktigt för kundernas upplevelse. De hjälper kunderna att hitta till företagets produkter, att utvärdera företagets kunderbjudanden, att leverera produkterna och fungerar som en kundtjänst efter köpet. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2.4 Kundrelationer (Customer Relationships)

Detta byggnadsblock klargör vilken typ av relation man vill förankra med varje kundsegment. Förhållanden kan vara personliga, helt automatiserade eller ett mellanting och de medverkar till kundernas helhetsupplevelse. Exempel på typer av kundrelationer företag kan ha är personlig service, då har relationen ett mänskligt samspel, där kommunikation sker mellan kunderna och företagets representanter. Andra exempel är självbetjäning där företaget erbjuder hjälpmedel för att kunden ska kunna klara sig själv. Automatiserade tjänster blandar självbetjäning med automatiserade processer där kunden kan identifieras och erbjudas specialiserad information. De kan också vara i form av ett community på internet där företaget kan lära känna sina kunder och bygga relationer. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Motiveringen för att upprätthålla dessa relationer är för att exempelvis kunna göra kundförvärv, som innebär att företag tar fram information om potentiella kunder och sedan allokerar sina resurser för att hitta de kunder med ett högt långsiktigt värde. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Det kan också vara för att uppnå kundlojalitet, företag har aktiviteter för att minska att kunder överger dem. Kundlojalitet kan bero på produkten, kvaliteten, priset eller eftertjänster men företag kan också arbeta med IT-verktyg och ledningstaktik för att hålla kvar kunderna. IT-verktyg kan vara utskick av lämplig mail och tillhandahållande av onlinekontakter som hjälper kunderna, dessutom finns forskning på att vissa ledaregenskaper har bevisats vara viktiga för att uppnå kundlojalitet. (Siddiqui, 2014)

Relationer med kunder upprätthålls också för att det leder till försäljningsökning. Ett av de vanligaste målen för företag är att öka försäljningen och för att kunna driva lönsamheten framåt är det viktigt att ständigt hitta nya kunder, vilket man kan göra hjälp av verktyg som sociala medier och ny teknik. (Microsoft, 2016); (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2.5 Intäkter (Revenue)

Detta avsnitt av affärsmodellen fokuserar på företagets intäkter, de måste hitta det värde deras kundsegment är beredda att betala för och detta kommer att resultera i intäktsflöden. Något som måste tas i beaktning är att olika inkomstflöden kan ha olika prissättningsmekanismer, antingen fasta priser eller dynamisk prissättning. I en affärsmodell kan man inkludera två olika typer av inkomstflöden, den ena är transaktionsintäkter från betalningar av kunder som handlar en gång. Den andra typen är återkommande intäkter för att få kunderbidande levererat eller att företaget bidrar med kundtjänst efter köpet. För att generera inkomstflöden kan företaget bland annat ägna sig åt försäljning av tillgångar, ta ut en användaravgift för deras tjänster, leasing eller licensiering då kunderna får tillgång till skyddade immateriella rättigheter. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2.6 Nyckelresurser (Key Resources)

Nyckelresurser definieras som företagets viktigaste tillgångar som är nödvändiga för att en affärsmodell ska bli komplett. Det är resurserna som möjliggör att företaget kan nå en marknad, skapa ett kunderbidande, som leder till att förhållanden med kunderna bildas och till sist att intäkter kan flöda in. Företaget måste alltså se till att resurser anskaffas för att optimera kunderbidandet, distributionskanaler, kundrelationer och intäktsflöden. Nyckelresurser kan delas in i följande kategorier; humanitära, ekonomiska, fysiska och immateriella resurser. Olika företag har olika affärsmodeller och förlitar sig därför på olika kategorier av nyckelresurser, vissa är mer beroende av de ekonomiska och andra är mer beroende av de fysiska resurserna. För att få tillgång till nyckelresurserna kan företaget antingen köpa eller leasa de eller så kan de lägga ut de till sina nyckelparters i form av outsourcing. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2.7 Nyckelaktiviteter (Key Activities)

Detta byggnadsblock fokuserar på de aktiviteter som ska ingå i affärsmodellen, de kritiska funktioner och processer som gör att verksamheten och också affärsmodellen fungerar. Precis som med nyckelresurserna ovan så hjälper nyckelaktiviteterna till att skapa ett kunderbidande och därefter nå ut till marknaden för att sedan skapa kundrelationer och därmed få intäkter. Exempel på nyckelaktiviteter kan vara företagets tillverkning där aktiviteter inkluderar utformning, framställning och slutlig leverans av

produkt eller problemlösning där företag ska hitta lösningar till sina kunder. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2.8 Nyckelpartnerskap (Key Partners)

För att dra största möjliga fördel av affärsmodellen behöver företaget också ha ett nätverk av leverantörer och samarbetspartner. Detta nätverk av samarbeten kommer att minska risken som uppstår med att vara i en konkurrensutsatt miljö som kännetecknas av osäkerhet. Det kommer dessutom underlätta med anskaffning av de nödvändiga nyckelresurserna och ekonomiska skal fördelar kan därmed uppnås. Det finns fyra olika typer av partnerskap som är strategiska allianser mellan företag som inte är konkurrenter, strategiska partnerskap mellan konkurrenter, samriskföretag som utvecklar nya verksamheter och samarbetet mellan köpare och leverantörer. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2.9 Kostnadsstruktur (Costs)

Det sista byggnadsblocket redogör för alla de kostnader som uppkommer under tiden företaget driver verksamheten enligt en affärsmodell. Kostnader uppkommer när de skapar och levererar värde till kunderna, vid underhållning av kundrelationer och då intäkter genereras. Det är bra om företaget klargör om deras kostnadsstruktur är kostnadsdriven, värdedriven eller en blandning mellan dem. Kostnadsdriven affärsmodell strävar efter att alltid minimera kostnaderna, kostnadsstrukturen är sparsam genom att exempelvis erbjuda kundvärde för ett lägre pris och användning av outsourcing. Om företaget drivs av kundvärde så fokuserar de inte lika mycket på kostnaderna utan istället på att skapa värde. De levererar premiumvärde och finns tillgängliga för personlig service till kunderna. Kostnadsstrukturer kan delas in i kategorierna fasta eller rörliga kostnader och ekonomiska skal- och stordriftsfördelar. Dessa kostnader kan beräknas genom att man definierar företagets nyckelresurser, nyckelaktiviteter och nyckelpartnerskap. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2.10 Implementering av affärsmodellen

När företaget har fastställt de nio byggnadsblocken och därefter utformat en affärsmodell har de skapat en bra bas för en affärsplan. Syftet med en affärsplan är att kommunicera ett projekt som antingen är vinstdrivande eller ideellt och hur det kan implementeras, inom

eller utanför en organisation. Grunden till affärsplanen kan vara att sälja ett projekt eller fungera som en implementeringsguide. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Osterwalder och Pigneur föreslår att affärsplanen delas in i fem delar. Det är viktigt att först fokusera på gruppen, den ska bygga och utföra affärsmodellen och företaget måste se till att är de tillräckligt kunniga för att uppnå vad de lovar. Men den första sektionen är att affärsmodellen ska vara tilltalande och att kunderbjudandet, hur de ska nå marknaden och att nyckelresurser och aktiviteter är fastställda. Den andra delen är att en finansiell analys görs där bland annat breakeven, potentiella försäljningsutfall och kostnader för verksamheten och implementeringen beräknas. Den tredje delen av affärsplanen belyser hur affärsmodellen är utformad med avseende till den yttre omgivningen och vilka konkurrensfördelar den har. Den fjärde delen är en implementeringsplan och den sista delen är att göra en riskanalys som tar upp hinder som kan begränsa affärsmodellen och viktiga framgångsfaktorer, detta kan utföras med hjälp av en SWOT analys. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.3 Strategi

En organisation kan endast överträffa sina konkurrenter om de kan differentiera sig, de gör detta genom att upprätta en skillnad som de kan bevara. De måste leverera högre värde till kunderna eller skapa jämförbart värde till en lägre kostnad, eller både och. Strategi handlar om att göra andra saker än ens konkurrenter, det vill säga att hitta något som gör organisationen unik, vilket leder till en hållbar konkurrensfördel. Porter betonar att strategi handlar om att göra trade-offs. För att bli unik på ett framgångsrikt sätt måste ledningen våga välja bort vissa alternativ och fokusera på det som ger organisationen en unik position. (Porter, 1996) Det lyfts fram tre strategiska positioner som utgör vägar för hur man borde gå för att lyckas med att skapa hållbara konkurrensfördelar för sin produkt, vilka är;

- *Variety-based positioning*: Val av vilka produkter som ska produceras, den måste vara olik konkurrerande produkter.
- *Needs-based positioning*: Produkten måste vara efterfrågad på marknaden.
- *Access-based positioning*: Kundsegment, exempelvis geografisk tillgång. (Porter, 1996)

3.4 SWOT analys

En SWOT analys syftar till att identifiera *Strengths* (styrkor), *Weaknesses* (svagheter), *Opportunities* (möjligheter) och *Threats* (hot). Genom att identifiera dessa faktorer kan man därefter utveckla och bygga på styrkorna man har för eliminera svagheter och även utnyttja de möjligheter som finns för att upphäva effekten av eventuella hot. Styrkor och svagheter identifieras med hjälp av en internanalys av organisationen, medan möjligheter och hot är externa faktorer som är framtidsinriktade. (Dyson, 2002)

Den interna analysen granskar alla aspekter av organisationen, till exempel produkter, tjänster, platser och personal, detta i syfte att identifiera styrkor och svagheter inom organisationen. Den externa analysen fokuserar på att granska sociala, tekniska, ekonomiska, politiska och konkurrensutsatt miljö med avsikt att identifiera möjligheter och hot. (Dyson, 2002)

3.4.1 Identifiering av styrkor och svagheter

Det finns flera sätt att gå tillväga när man identifierar styrkor och svagheter i organisationen. Detta kan göras med hjälp av brainstorming, konsultationer och diskussioner i syfte att identifiera samt definiera styrkor och svagheter i organisationen. Man kan visualisera styrkor och svagheter i exempelvis en tabell för att därefter motivera varför egenskapen är en styrka eller svaghet samt vad det kan komma att påverka inom organisationen. (Alshawi & Arif, 2012)

3.4.2 Värdering av möjligheter

Värdering av möjligheter omfattas av att bestämma attraktionskraften av möjlighetens utfall från den externa miljön i analyserat område ifall möjligheten uppstår. Nyttan bestäms av möjlighetens konsekvens och sannolikheten för dess förekomst. Ju högre nyttan är, desto större signifikans har den. Därefter rangordnas möjligheterna där 1 innebär högst relevans, 2 näst högst relevans och så vidare (Alshawi & Arif, 2012).

3.4.3 Värdering av hot

Värdering av hot syftar i första hand att bestämma relevans och konsekvenser av ett hot från den externa miljön i analyserat område. I det andra skedet ligger fokus på att beskriva hur sannolikt det är att ett hot kommer att inträffa. Slutligen görs en bedömning

baserat på de två föregående stegen där man rangordnar den egenskap/faktorn som utgör störst hot, som bör behandlas och elimineras omgående. (Alshawi & Arif, 2012)

3.4.4 För - och nackdelar med en SWOT analys

Med en SWOT analys kan man avskilja styrkor och svagheter i kärnkompetenser och problem som uppstår i ett företag. De kärnkompetenser och problem kopplas sedan till en handlingsplan som syftar till att bevara och utnyttja organisationens kärnkompetenser och samtidigt försvara sig mot de hot som uppstår i den externa miljön. (Helms & Nixon, 2010)

Dock finns det även begränsningar med denna typ av analys. En SWOT analys leder ofta till oenigheter då det kan vara svårt att avgöra om en viss faktor är en möjlighet eller styrka. Vidare ger modellen inga vidare svar till hur man skall hantera situationen när man väl har identifierat styrkorna, svagheterna, möjligheterna och hoten. (Coyle, 2004)

3.5 Konkurrens från lågprisföretag

I boken *Beating Low Cost Competition* skriver Adrian Ryans om hur premiummärken kan hantera situationen då konkurrenter med ett lägre pris intar marknaden. Lågprisföretagen eller kundvärdekonkurrenterna definieras som företag som erbjuder "bra nog" produkter och tjänster till ett lägre pris. De utgör en utmaning till de företag som i stället konkurrerar med sin kvalitet, prestationsförmåga, kundrelationer och ledarskap inom mode och trender. Framväxten av dessa lågpriskonkurrenter antyder på att det finns en stor efterfrågan på produkter och tjänster som anses vara "bra nog", vilket de traditionella företagen inte uppfattat och tagit vara på. Lågpriskonkurrenter finns i flera branscher bland andra detaljhandeln, flygbolag, elektronikföretag och business-to-business produkter och tjänster. Många av lågprisföretagen finns i utvecklade länder, men ett ökande antal kommer från mindre utvecklade länder, vilket utgör ett hot mot organisationerna i västvärlden och på den japanska marknaden. Ändå kan företag som är i den högre delen av sin marknad känna sig isolerade från hot från lågpriskonkurrenter. (Ryans, 2009)

Konkurrensen från lågprisföretagen kan minska lönsamheten eller till och med avgöra om premiumföretaget överlever eller inte, men samtidigt kan de skapa möjligheter för de aktörerna i den högre delen av marknaden genom öppning av marknader. (Ryans, 2009)

3.5.1 Faktorer bakom framväxten av lågprisföretag

Eftersom teknologin och affärsvärlden förändrats snabbt, har nya marknader och produktkategorier kunnat mogna mycket snabbare än tidigare. Det betyder att marknader snabbt kan bli lönsamma för lågpriskonkurrenter. En av de största anledningarna som förklarar framväxten av lågprisföretag är uppkomsten av nya specialiserade affärsmodeller som ersätter de gamla traditionella bolagen. Tillväxten av lågprisföretag är både utbuds- och efterfrågebaserad, en faktor som har stor påverkan är att många företag försöker få in fler lågprisföretag på marknaden för att de ska kunna köpa sina resurser till ett lågt pris och därmed öka förhandlingskraften. Detta leder potentiellt till att dessa företag fångar in en större del av lönsamheten i värdekedjan. En förklaring ur efterfrågebaserad syn är att kunderna blivit alltmer villiga att köpa från lågprisföretag, och inte endast de kunder som är priskänsliga och med låg inkomst. (Ryans, 2009)

3.5.2 Hantera konkurrensen från lågprisföretag

Lågprisföretagen utgör ett stort och seriöst hot för de traditionella företaget och för att kunna tävla med dem behöver cheferna utveckla strategier. Det grundar i att de behöver en skaffa en djup förståelse av hur lågprisföretagen arbetar och hur de konkurrerar. Även om det traditionella företaget väljer att inte konkurrera med det specifika lågprisföretagen kan de lära sig hur de ska arbeta effektivt för att förbättra sin verksamhet. (Ryans, 2009) För att förstå hur lågpriskonkurrenterna tävlar följer några exempel på hur de arbetar i sin verksamhet. Lågprisföretagen ifrågasätter varje del av den traditionella affärsmodellen, de förlitar sig inte på att följa "de traditionella" reglerna som deras konkurrenter följer, för att sedan satsa på kostnadsminskning. De satsar istället på att utföra vissa affärsaktiviteter på ett annorlunda och nytänkande sätt. De arbetar också på att ha ett enkelt och okomplicerat kunderbjudande. Att ha ett tydligt erbjudande som till exempel Ryanairs, vilket är en säker resa till ett lågt pris, innebär att kunderna vet vad de kan förvänta sig att få. Lågprisföretagen tar också vara på att använda sig av marknadsföring till ett lågt pris, de är innovativa när det kommer till att minska kostnaderna i företaget eller att föra över de på andra aktörer i värdekedjan. (Ryans, 2009)

Traditionella företag kan lära sig från lågprisföretag hur affärsmodellen kan hjälpa företag att göra sin försörjningskedja så effektiv och billig som möjlig. Även om det är viktigt att lära sig av lågprisföretag är det viktigt att inte kopiera dem rakt av. Företagen bör istället

försöka utnyttja alla resurser och möjligheter de har och det kommer att hjälpa dem vinna konkurrens fördelar. (Ryans, 2009)

3.6 Kundkrav inom beräkning av transportutsläpp

Under de senaste åren har konsumenter, anställda, leverantörer, myndigheter och aktieägare ställt krav på företag att genomföra ytterligare investeringar i Corporate Social Responsibility (CSR). (McWilliams & Siegel, 2012). CSR är företagets svar på hållbar utveckling, det kan beskrivas som ett koncept för företag att bidra till ett bättre samhälle samt en renare miljö. (Björklund, 2012). Vissa företag har reagerat på dessa krav genom att avsätta mer resurser till CSR medan andra företag anser att ytterligare investeringar i CSR är alltför kostsamt och utgör ett hinder för företagets vinstmaximering. Investeringar i CSR främjar differentiering, både på produkt- och företagsnivå. Vissa företag producerar varor och tjänster med egenskaper som signalerar till konsumenten om att företaget tar hänsyn till dessa frågor. Vidare försöker många företag etablera en socialt ansvarsfull företagsimage. Genom dessa strategier kan man uppmuntra konsumenterna att köpa produkten för att direkt eller indirekt stödja ansvarfullt företagande. (McWilliams & Siegel, 2012)

Organisationerna kan också minska sina kostnader genom att de jobbar mer med effektivare resursanvändning och minskning av energiförbrukning. Eftersom konsumenterna ofta förutsätter att organisationer jobbar aktivt med CSR medför det förlorad konkurrenskraft för de som inte jobbar aktivt med dessa frågor. (Svensk Handel, 2013) Det kunderna vill veta när de efterfrågar information från ett företag är hur de arbetar med socialt ansvarstagande i leverantörskedjan. Om ett företag har tagit emot sociala och miljömässiga krav från kunder är det viktigt att kunna ge ett skriftligt svar där de förklarar hur företaget arbetar med socialt ansvarstagande och vilka sociala och miljömässiga standarder som följs. Det handlar om att beskriva hur företagets uppförandekod ser ut och hur man jobbar med förbättringar. (CSR Kompassen, 2016)

4. Network for Transport Measures

I detta kapitel presenteras företaget i vår fallstudie. Kapitlet beskriver Network for Transport Measures historia, hemsida, medlemmar, webservice samt kunderbjudande.

4.1 Om Network for Transport Measures

Network for Transport Measures (NTM) arbetar med att sammanställa och utveckla relevanta, trovärdiga samt lättanvända och internationellt användbara miljödata för olika drivmedel och transportslag. Som tidigare nämnts är miljöns betydelse vital för många företag och det är därmed viktigt att man har ett trovärdigt verktyg för att kunna fastställa transporters miljöprestanda. Metoden är utformad för köpare och säljare av transporter som vill bedöma sina transporters sammantagna miljöpåverkan. Organisationen strävar efter att sprida kunskap och erfarenheter om hur transporter påverkar miljön genom att anordna seminarier och möten. (NTM, 2016)

Organisationen har utvecklat och publicerat olika riktlinjer för hur man sätter och genomdriver miljökrav på transportleverantörer. En viktig del har varit att säkerställa förmågan att följa upp leverantörers nuvarande prestanda, det vill säga ett behov av att fokusera på mätbara förbättringar. Transportleverantören bör visa sitt hållbarhetsarbete för att det köpande företaget ska kunna beräkna det totala utsläppet för en viss produkt eller tjänst. Detta kan även ses som en fördel för transportleverantören genom att de får en verifierad deklARATION på att de uppfyller giltiga och relevanta krav som ställs av deras köpare. (NTM, 2016)

4.2 Historia

Den ideella föreningen grundades 1993 då det fanns ett stort behov bland aktörer i transportindustrin att synka och skapa en gemensam värdegrund för hur man skulle beräkna transportutsläpp och förbättra miljöprestandan av transporttjänster. NTM arbetar på ett oberoende sätt där de inte tar ställning till någons speciella intresse. Plattformen kräver underhållande och utveckling och det sker genom att jobba med administration och olika mjukvaror. Administrationen sköts av den verkställande direktören och en redovisnings- och administrativchef. Själva utvecklingen av mjukvaran, metoder och data sker med hjälp av externa experter.

Det fanns tidigare fyra frivilliga arbetsgrupper som gjorde utvecklingsarbete inom organisationen; *goods och logistik* där den första databasen presenterades 1997 som sedan dess utvecklats för att kunna inkludera internationella metoder och miljödata för transporter.

Resor, denna arbetsgrupp utvecklade metoder och miljödata för persontransporter, den första databasen kom 1999 och har sedan dess utvecklats. Arbetsgruppen *bränsle* hade som mål att komma överens om relevanta energi- och utsläppsvärden för fordonen med traditionella och alternativa bränslen, de samlade också in värden från produktionen av drivmedlen.

Transportinköp strävade efter att utveckla effektiva metoder för utvärderingen av transporters miljöprestanda. Men de har tagits bort eftersom det var så lite aktivitet så nu utförs istället projekt. NTM styrs av medlemmarna som årligen väljer en styrelse som på en operativ grund leder VDn. (NTM, 2016)

4.3 Hemsida

När man klickar in på NTMs hemsida (<https://www.transportmeasures.org>) ser man kunderbjudandet vilket är bedömning av transportleverantörer (beräkning av transportutsläpp), utvärdering, förbättringsmöjligheter och metoderna de använt vid utformningen av mätverktyget för att kunna öka förståelsen. Det går också att ta del av nyheter där det senaste om NTM och hållbarhet inom transportbranschen presenteras och möten som vart och kommande möten. Man kan skriva in sin mailadress för att prenumerera på nyhetsbrev med information om kommande evenemang och nya funktioner i deras verktyg. Det går att ta del av hur utvecklingsprocessen skett i detalj. Det finns också mycket information om NTMs förening, hur deras historia ser ut och hur de jobbar för att utveckla verktygen, datan och metoderna. På hemsidan står vilka NTMs medlemmar är, vilka som ingår i den rådgivande panelen och vilka deras finansiärer samt partners är. Under rubriken *membership* står det hur man gör för att skapa medlemskap, vad det kostar och vad som ingår. Under rubriken *wikis* finns ett allmänt bibliotek, metoder och manualer, utvärdering av transportleverantörer och god praxis med förbättringsförslag. På hemsidan står också hur man kan kontakta NTM och var organisationen är lokaliserad. (NTM, 2016)

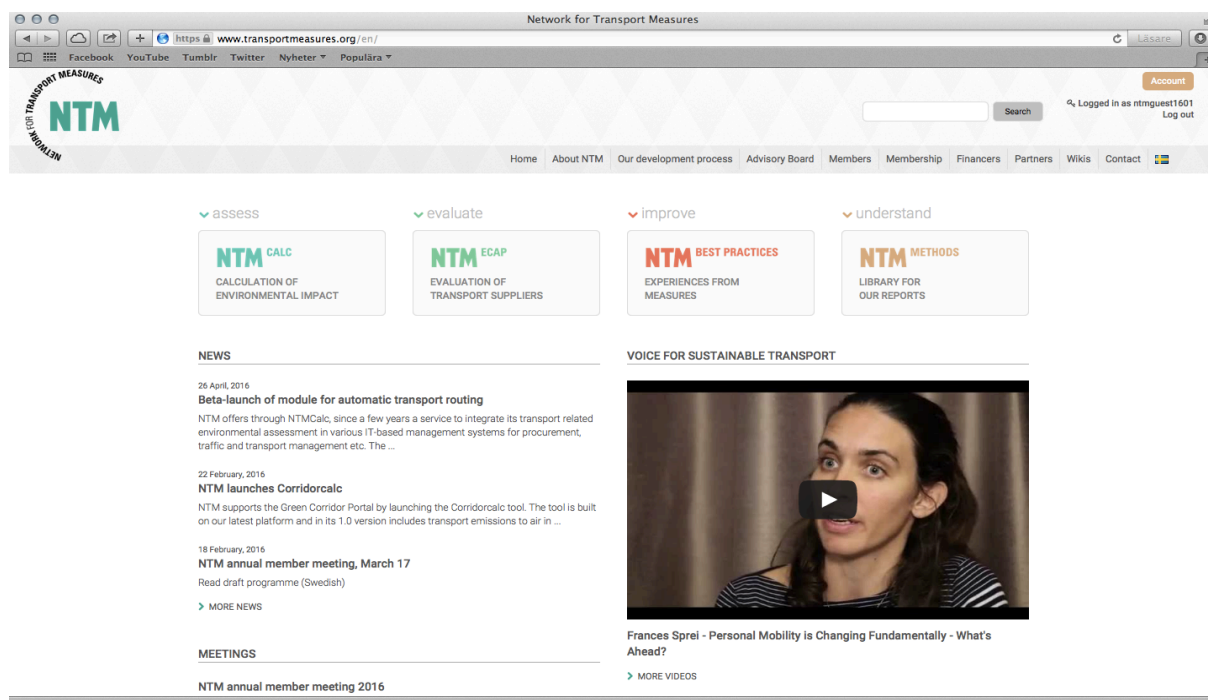


Bild 2: Network for Transport Measures hemsida källa: transportmeasures.org

4.4 Medlemmar

Samtliga företag och organisationer som har intresse för transporter och miljö kan bli medlemmar i NTM. Detta gäller företag och organisationer från hela världen som arbetar med logistik och transport. NTM har runt 205 nationella och internationella medlemmar (från medlemslistan på hemsidan) och de är transportörer, transportköpare, fordonstillverkare, myndigheter, högskolor och konsulter. Medlemskapet hos NTM kostar mellan 1 000 och 10 000 kronor per år och avgiften är beroende på företagets omsättning och organisationsform. (NTM, 2016)

4.5 Webservice

Webservice är en verksamhetsövergripande plattform som NTM har investerat i, det fungerar på det sätt att NTMs användare kan integrera NTMs beräkningsverktyg med sina egna affärssystem. Användarna kan då skicka transportsändningarnas utsläpp som en rapport till andra användare i affärssystemet, förslagsvis en chef som kan ta del av siffrorna. Detta automatiska system kommer att spara tid och göra viktig data lättillgänglig för företaget som använder systemet. Exempel på affärssystem som stödjer Webservice är SAP och Oracle. (NTM, 2016)

4.6 Network for Transport Measures kunderbjudande

Genom att bli medlem i Network for Transport Measures stödjer man utvecklingen av verktyg, data och metoder som bidrar till förmågan att minska påverkan transporttjänster har på miljön. Man får tillgång till ett nätverk som ökar kunskapen och förmågan att utveckla företagets transporter och göra försörjningskedjan mer hållbar. Genom att använda NTMs databas ökar trovärdigheten när företag rapporterar transporternas miljöprestanda. (NTM, 2016)

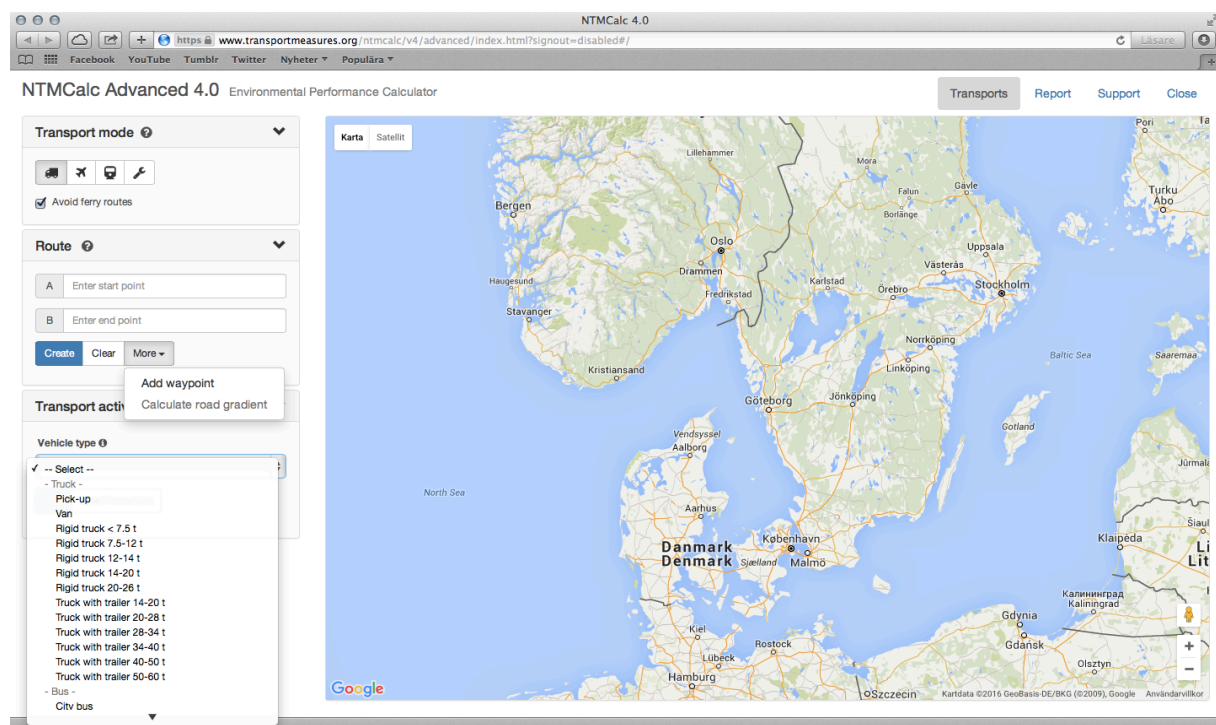


Bild 3: NTMCalc Advanced 4.0

källa: [transportmeasures.org](https://www.transportmeasures.org)

4.6.1 NTMCalc Advanced 4.0

Detta verktyg är den senaste versionen av mätverktyg för att utvärdera transporters miljömässiga prestation. Verktöget är endast tillgängligt för NTMs medlemmar och det är en utvecklad version av deras tidigare mätverktyg, där de använde sig av gruppens 20 års erfarenhet av transporter och miljö då de utformade det. NTM strävar efter att hela tiden förbättra och utveckla mätverktyget med ännu fler användbara funktioner och att det ska stödja kundernas analysarbete. (NTM, 2016)

Mätverktyget fungerar så att användaren först väljer önskat transportslag och detta kommer avgöra sättet ruttplaneringsverktyget arbetar på. Väljs till exempel lastbil så

kommer ruten att göras på vägnätet, vägen markeras på kartan och optimeras med avseende på tid. Det går också att skapa och välja alternativa vägar genom att anpassa och ändra i ruten på kartan, till exempel om man vill undvika att åka med färjor. De går också att välja luft då ritar verktyget ruten i form av en cirkel och räknar ut avståndet mellan två flygplatser, omvägar som tas läggs till i det slutgiltiga avståndet. Man kan välja kollektivtrafik, där de närmaste och snabbaste anslutningarna söks upp från tidtabeller, i detta transportslag går det att välja intermodal transport så att resan sker på både buss och tåg. Det går inte att välja sjötransport för att inte verktyget har automatiska ruttfunktioner för sjövägar, men det går att med hjälp av "custom" knappen skapa egna rutter som går från startplatsen till den slutliga destinationen. (NTM, 2016)

Sedan för att beräkna ruttavståndet skriver man in start- och slutpunkter, till exempel adresser, flygplatser eller städer, man kan också lägga till städer man önskar transporten ska åka igenom. Vid vägtransporter kan man ange vägens lutning vilket förbättrar utsläppsuträkningen. (NTM, 2016)

Den sista inställningen tar hänsyn till transportkedjan som består av alla de transportaktiviteter dvs. förflyttningen av gods eller personer från ett ställe till ett annat, som är nödvändiga för att transportera. De kan också inkludera aktiviteter som lastning, lossning och omlastning vid intermodala transporter. Under denna rubrik kan man välja vilken typ av fordon som utför resan, parametrar som kan anpassas är bränsletyper, vägtyper, emissionstandard och laststorlek. Till exempel kan man välja lastbil med olika stora trailers, om bussen är en stadsbuss eller långfärdsbuss, om bilen körs på etanol (E85) eller om tåget drivs på diesel eller el. (NTM, 2016)

För att sedan beräkna utsläppen finns två modeller, den ena är lasten där utsläpp som genereras av fordonet lokaliseras till lasten i proportion till användningen av den totala lastkapaciteten. Den andra är fordonsdriften vilket beräknar bruttoutsläpp som generas av driften av ett fordon. Båda modeller tar hänsyn till lastens volym, vikt och fordonsdrift till avstånd eller mängd använd bränsle. Det finns också parametrar som talar om vilken typ av bränsle som fordonet drivs av, vilket typ av väg som används, fordonets emissionstandard definierat av EUs direktiv, maximumvikt på fordonet och procenten av maximumvikten som lasten utnyttjar. (NTM, 2016)

NTMCalc 4.0 tar fram information om klimatutsläpp: där koldioxid delas upp i fossil och biogen och det talar också om koldioxidekvivalenter, metan och dikväveoxid. Det visar också föroreningar som: svaveldioxid, kolmonoxid, kolväte, kväveoxider, partiklar och energin mätt i megajoule och bränslet i liter. (NTM, 2016)

4.6.2 NTMCalc Basic 4.0

Det här är en gratisversion av NTMs mätverktyg som är tillgänglig för allmänheten, det behövs alltså ingen medlemsinloggning. Det är fullt fungerande men det har begränsningar i finjusteringen av beräkningarna och med en mindre uppsättning av data. I beräkningarna används i stället standardinställningar för parametrarna, medan i Advanced 4.0 kan användaren anpassa beräkningarna till transportens verkliga utfall.

Tillvägagångssättet för att beräkna transportutsläppen i NTMCalc Basic 4.0 fungerar på samma sätt som NTMCalc Advanced 4.0. Då man först väljer trafikslag, därefter start- och slutpunkter men i denna version kan man inte välja städer som man vill att rutten ska åka igenom. Också i inställningarna för transportkedjan är fordonen begränsade till ett fåtal olika typer på varje transportslag. Beräkningsmetoden i gratisversionen går endast att välja vikt, värdena som beräknas är klimatgaser och energiförbrukning och inte föroreningar som i Advanced. (NTM, 2016)

4.6.3 NTM ECap

För att kunna utvärdera transportutsläpp så har NTM utvecklat och publicerat riktlinjer för hur man sätter och genomdriver miljökrav på transportleverantören. Genom att ta del av informationen, som också är tillgänglig för de som inte är medlemmar, kan företagen försöka införa mätbara förbättringar på deras transportleverantör. En annan viktig aspekt av utvärderingen är att kunna säkra att transportleverantörer tar ansvar för att uppfylla juridiska krav och allmänna affärsmetoder. (NTM, 2016)

4.6.4 NTMBestPractices

Detta avsnitt på hemsidan har inte utvecklats fullt ut men NTM menar att presentera nio förbättringsområden. De är efterfrågestyrning av transporter, effektivitetsmätning av transporter, nya tekniker inom transport, efterfrågestyrning av trafik, effektivitetsmätning av trafik, nya tekniker i trafik, efterfrågestyrning av bränsleanvändning och utsläpp,

effektivitetsmätning av bränsleanvändning och utsläpp och den sista är nya tekniker för motorer, bränsle och elektricitet (NTM, 2016)

4.6.5 NTM Methods

Här finns de metoder, manualer och den underliggande data som har använts vid beräkningar av bränsle/energianvändning, växthusgaser och föroreningar. De utsläppen som en individuell gods- eller persontransport genererar för alla fyra transportslag; väg, järnväg, hav och land. Metoderna som använts i mätverktygen är kompatibla med CEN-standarderna EN 16 258. Det pågår utveckling att kunna använda sig av applikationen Corridorcalc för EU-kommissionen, där målet är att inkludera både direkta men också externa kostnaderna som transporter genererar. Målet är också att utvidga omfattningen och inkludera påverkan på infrastrukturen. (NTM, 2016)

5. Intervjuresultat

I följande kapitel presenteras de resultat som framkom från den gemensamma intervjun med Magnus Swahn och Jerker Sjögren från Network for Transport Measures. Efter detta kommer resultatet från enkäterna som besvarades av användare av NTMs beräkningsverktyg för transportutsläpp. Sist redovisas resultat från medlemmar i NTMs förening som inte använder deras beräkningsverktyg eller som använder det i en minimal utsträckning.

5.1 Osterwalders “Business Model Canvas”

Följande avsnitt är en diskussion med Magnus Swahn om hur han uppfattar nyckelblocken i NTM från Business Model Canvas och frågorna som ställdes på intervjun går att hitta i bilaga 1.

5.1.1 Kundsegment

Enligt Swahn skapar NTM kundvärde för de grupper som inkluderar deras användare som behöver redovisa transportutsläpp för sina kunder. Tyvärr är det så att mottagaren av denna information sällan beaktar den, och Swahn menar på att information om transporters utsläpp inte påverkar så mycket att människor ändrar sitt resbeteende. Han berättar att deras viktigaste kunder är bland andra TNT, DHL, Schenker och andra transportföretag och varuägare som köper transporter.

5.1.2 Kunderbjudandet

NTM erbjuder beräkningsmetoder och aktuella miljödata i form av ett mätverktyg som möjliggör utvärdering av transportleverantörer. NTM erbjuder också ett forum för utbyte av kunskap och erfarenheter inom området transporters miljöpåverkan. Arbetet förmedlas via NTMs hemsida, rapporter, utbildningsdagar, medlemsmöten samt nyhetsbrev.

5.1.3 Kanaler

Network for Transport Measures vill nå av sina kanaler via mail, hemsidan (transportmeasures.org) samt på möten. Deras kanaler integreras via möten som till exempel konferenser och hemsidan.

5.1.4 Kundrelationer

Swahn säger att kunderna vill ha den typ av förhållande med NTM där de agerar som en rådgivare som aktivt stödjer dem. Kunderna efterfrågar en databas dit de kan vända sig hela tiden, dygnet runt.

5.1.5 Intäkter

I nuläget betalar medlemmarna medlemsavgiften i form av en årlig faktura, men Swahn säger att de har märkt att fler medlemmar önskar att transformera den till en licensavgift. Skillnaden är att vissa företag inte vill vara medlemmar i en organisation. Swahn säger att det inte är så vanligt ännu men det kommer säkert med en ökad andel webservice abonnenter. Avgift eller licens har inte så stor betydelse men administrativt blir det en viss skillnad då medlemsavgiften består av serviceavgift (momsberättigar) samt medlemsavgift (500 kr), vilket inte berättigar till momsavdrag.

5.1.6 Nyckelresurser

För att kunna erbjuda kunderna värde krävs nyckelresurser, det krävs också resurser till distributionskanaler, kundrelationer och intäktsströmmar. Swahn säger att Network for Transport Measures nyckelresurser är databasen, specialisterna för respektive trafikslag, programmerare, hemsidoutvecklare, samordnare och konferensarrangörer och administratörer.

5.1.7 Nyckelaktiviteter

Nyckelaktiviteterna är de som beskrivs ovan, att specialisterna ska bidra med sin kunskap om deras trafikslag, att hemsidan ska vara uppdaterad, att möten och seminarium sker och aktiviteterna som utvecklar verktyget för att beräkna transportutsläpp.

5.1.8 Nyckelpartnerskap

NTMs nyckelpartners är medlemmarna som finansierar och nyttjar tjänster, verksamhetsdrift som består av Swahn och Birgitta Holmström (redovisning), leverantörer för data: IVL Svenska Miljöinstitutet (väg, järnväg, sjö samt drivmedel), FOI (flyg) och konsultföretag som gör specifika insatser. Även leverantörer för IT-drift och utveckling (web, programvaror, Web strategy, Norconsult, Astando. Netfront) och externa finansiärer (Vinnova, Trafikverket, Energimyndigheten).

5.1.9 Kostnadsstruktur

Viktigaste och också största kostnaderna är IT-utveckling till nu och framöver datautveckling (innehåll i NTMs verktyg).

5.2 SWOT analys

5.2.1 Den interna miljön

Styrkor

Magnus Swahn anser att Network for Transport Measures styrkor är att de har en hög trovärdighet och att själva verktyget i sig är en stor styrka. NTM har en stor kompetens inom föreningen, de har inga anställda utan alla är underleverantörer. NTM har knutit till sig tre personer som jobbar med IT, en på hemsidan och två som jobbar med verktygen. De har också experter inom flyg, sjö, järnväg och väg som hjälper NTM att utveckla data. Network for Transport Measures erbjuder verktyget NTMCalc som bedömer och fastställer transportens miljöpåverkan genom att utföra transportutsläppsberäkningar vilket skapar en nytta för kunderna. Den andra delen är att kunna värdera denna nytta både i själva upphandlingen av transporttjänsten men också i utvärderingen av transporterna man just genomfört. Då finns NTMECAP där man kan utvärdera transportens miljöpåverkan, utvärderingen går ut på att jämföra värdena för transportutsläppen med så kallade "baselines" som är riktlinjer för utsläpp och energiförbrukning som de olika trafikslagen bör ha idag och i framtiden. Bli utsläppen högre än det värdet är det inte okej och man bör hitta ett sätt att förbättra transportens värden, denna metod finns för att kunna värdera siffrorna bättre och utvärdera transportköpen. Det tredje som de gjort för lite på men jobbar på just nu är att visa med exempel på vad man kan göra för att åstadkomma mer hållbara transportlösningar.

Fördelar som finns med de tjänster som NTM erbjuder är att man får ut trovärdiga kalkyler och att de stämplas med att de är utförda med ett verktyg av NTM. Andra fördelar är att verktyget är lätt att använda och att det kan tillgängliggöras via webservice. För att uppnå fler fördelar både på organisations- och produktnivå anser Magnus och Jerker att de arbetar för lite och att de skulle vilja jobba mer med det.

Svagheter

Nackdelar som finns med verktyget är att då kalkylen kommer ut med ett antal decimaler som representerar transportutsläppen så tror de som får siffran att det är sanningen, men det finns massor med faktorer som är antaganden. Det finns exempel på kalkyler som är baserade av NTM men sedan har de upptäckt att siffrorna inte är korrekta, då har NTM varit tvungna att ändra i grundinställningarna, vilket ställer till det för framtida beräkningar. De har bearbetat detta problem genom att möjliggöra att man kan välja signifikanta antal värdesiffror i kalkylen.

Swahn nämner att om de vill skapa en gemensam syn på något så kan det hända att de väljer bort en funktion och där har de något som de måste jobba på. Om de exkluderar en funktion till exempel höghöjdsutsläpp tycker en grupp att det är dåligt, NTM adresserar detta genom att införa en knapp där man kan antingen välja att ha funktionen eller inte så blir det en valmöjlighet för användaren. Men då finns risken att några lägger till och några väljer att inte lägga till funktionen, vilket skapar problem för NTM. Sjögren nämner konkurrensen som finns angående verktyg som tar hänsyn till HVO-bränslen. Där har marknaden snabbt agerat och insett att de ska satsa på att ha med de i uträkningarna, men NTM har inte med värden för detta i sina verktyg.

Swahn nämner att NTM står inför ett dilemma om de ska fortsätta ha ett kalkylverktyg som är komplicerat och som tar fram många värden dvs. växthusgaser, föroreningar och bränsle- och energiförbrukning för att kunna spegla helheten om inte medlemmarna använder det. Genom att ta fram flera typer av utsläpp samt bränsle- och energiförbrukning gör det väldigt svårt att uppdatera ett sådant system.

5.2.2 Den externa miljön

Möjligheter

En möjlighet som NTM har är Webservice. Denna plattform tillåter integrering mellan NTMs beräkningsverktyg och företagets egna affärssystem. Magnus framhäver att plattformen är robust med bra server, kapacitet, ett bra ärendehanteringssystem för att få in avvikelser, kunskaper inom programmering för support. Jerker Sjögren berättar att en möjlighet är att sälja tjänsten till många stora affärssystem som exempelvis SAP och Oracle. Sjögren menar att med denna möjlighet har kunden full frihet att anpassa till företagets olika moduler vid behov. Integrationen möjliggör även lättare

informationsutbyte mellan de olika avdelningarna i organisationen vilket främjar informationsflödet.

Magnus Swahn nämner att en möjlighet är den breda funktionen som NTMs beräkningsverktyg tillhandahåller. Sjögren tillägger att det finns många beräkningsverktyg på marknaden, allt från de med lågkvalitet med begränsade funktioner till de med heltäckande högkvalitet som täcker ett stort antal parametrar, så som trafikslag och typ av utsläpp. Då marknaden förändras gäller det att vara uppmärksam på vad som händer ständigt och anpassa funktioner som täcker behoven, ett tydligt exempel är nya bränslen som kommer fram oavbrutet. Det är viktigt att tänka på vad verktyget behövs till i framtiden och försöka utveckla dessa för att möta behovet.

Hot

Magnus Swahn anser att ett hot som kan vara skadligt för organisationen är att man gör för mycket samtidigt, genom att erbjuda ett heltäckande beräkningsverktyg medför detta att servicen går långsammare. Det tar längre tid att hantera avvikelser och det är framförallt fler områden att beakta när problem inträffar. Det krävs att man är kunnig inom dessa områden för att lösa de problem som uppstår i samband med användningen från medlemmarnas sida. Lågpriskonkurrenterna gör detta snabbare eftersom de har enkla funktioner och begränsade parametrar vilket minskar risken för avvikelser. Vidare berättar Magnus Swahn att NTMs beräkningsverktyg har i nuläget inte tillräckligt bra precisioner, det vill säga noggrannhet i beräkningarna som utmärker sig gentemot gratisjänster som tillhandahåller verktyg för bränsleutsläpp. Ett annat seriöst hot är att NTM kan hamna i klavertramp, att det går fel i en viss fråga kan leda till att trovärdigheten för organisationen ifrågasätts. Negativa nyheter sprids snabbare än positiva, det kan därmed påverka både nuvarande och tänkbara medlemmar i organisationen.

5.3 Finansiering av Network for Transport Measures

NTM är en ideell förening som inte finns till för att tjäna pengar, utan för att ta in fler medlemmars finansiering för att omsätta den till ett praktiskt verktyg som kan uppfylla medlemmarnas behov. Idéen är att det inte ska finnas pengar kvar när året är slut, de ska inte ackumuleras pengar som ska rapporteras i resultaträkningen, utan de ska omsätta behoven till något praktiskt. Swahn och Sjögren tar upp i intervjun att de står inför ett

dilemma då de måste bestämma sig hur NTM ska finansieras i framtiden. De vill inte ha någon reklam på deras hemsida eftersom de anser att det kan förstöra deras trovärdighet. De tar upp två förslag, det ena är att NTM blir en myndighetsinstans och att de går till Trafikverket och frågar om de har möjlighet att förvalta beräkningsverktyget. Den andra lösningen är att gå till marknaden och under kommersiella villkor börja sälja tjänsten. De nämner att om verktyget är standard kan kanske inte den kommersiella aktören förvalta det.

5.3 Användarnas perspektiv

Enkäten besvarades av alla tre företag som vi kontaktade, dessa är: Primelog, DHL och Tetra Pak (se 2.9 för företagsbeskrivning).

Viktiga funktioner för ett beräkningsverktyg

För att undersöka varför man väljer att använda NTMs beräkningsverktyg fick respondenterna svara på vilka funktioner som är viktiga vid användning av ett beräkningsverktyg för transporters bränsleutsläpp. Primelog svarar att de är intresserade av att veta hur mycket utsläpp som olika transporter genererar. Framförallt är koldioxidutsläppen intressant, men det är bra att även kunna redovisa olika klimatgaser och partikelutsläpp som en extra bonus. DHL anser att de viktigaste funktionerna är att generella snittdata för exempelvis bränsle och fordonstyp finns inlagda. Respondenten tillägger att man kan räkna på både vikt och volym vilket har betydelse för bränsleutsläpp. Tetra Pak svarar att det är viktigt att man kan använda beräkningsverktyget för samtliga transportslag och att det är enkelt att hitta rätt rutt. En annan viktig funktion är att det finns förinställda värden som man dessutom kan ändra till bättre uppskattade värden om man har det.

NTMs beräkningsverktyg i förhållande till andra kostnadsfria beräkningsverktyg

Då vi ska studera hur man kan hantera situationen med ökad konkurrens från gratistjänster har en fråga ställts om vad är det som utmärker NTMs beräkningsverktyg i förhållande till andra tjänster som också tillhandahåller beräkningsverktyg. Primelog berättar att de inte har jämfört med något annat verktyg, av anledningen att NTMs beräkningsverktyg är mer än tillräckligt för deras organisation. De använder inte något annat verktyg än NTM. DHL svarar frågan med att de inte använt några andra än NTMs och deras egna verktyg och kan därmed inte uttrycka sig om hur NTMs verktyg utmärker

sig från andra alternativ. DHL berättar att de använder deras egna emissionsverktyg som bygger på specifika data för deras transportnätverk. Tetra Pak skriver att en fördel som NTMs beräkningsverktyg har gentemot andra verktyg på marknaden är att det finns möjlighet att markera rutten på kartan. Företaget uppger att de har använt en gratisversion på ecotransit.org för enskilda transportberäkningar, eftersom det finns möjlighet till att lägga in olika transportslag i samma rutt.

Förbättring av NTMs beräkningsverktyg

För att organisationen ska kunna bearbeta det minskande antalet medlemmar är det av stor vikt att undersöka hur nöjda de existerande medlemmar är samt vad NTM bör arbeta med för att utveckla beräkningsverktyget. Av denna anledning ombads respondenterna att svara på en fråga som berör förbättring av NTMs beräkningsverktyg. Primelog är mycket nöjda med NTMs beräkningsverktyg, det tycker att det har fungerat smärtfritt. De tillägger att deras stora utmaning handlar mer om att få bra data från kunderna för att ha något att jobba med. DHL är nöjda men belyser att det saknas data för samtliga bränslen, de nämner att data för biobränslen inte finns med och de kan därmed inte beräkna bränsleutsläpp för sträckor som kör med denna typ av bränsle. Tetra Pak tycker att beräkningsverktyget är mycket bra och det går relativt snabbt att utföra beräkningen samt att det finns förinställda värden som går att redigera. Vidare påpekar de att man måste göra separata beräkningar om man använder olika transportslag i samma transport, exempelvis väg-järnväg-väg, vilket resulterar i att man måste göra tre olika beräkningar för respektive del.

NTM som varumärke

I syfte att ta reda på mer om NTM och dess konkurrensfördelar ställdes en fråga angående hur medlemmarna uppfattar NTM som varumärke. I denna fråga uttrycker Primelog att de har stort förtroende för NTM och de har uppfattningen om att de i branschen också i stort har det, framförallt i Sverige men även internationellt. Speciellt uppskattar de att NTM är en oberoende part som inte är mer kopplad till endera varuägare eller transportörer, samt att NTM jobbar aktivt med internationella projekt och är en röst i relevanta sammanhang. DHL anser att varumärket är starkt i grunden men har tappat en del de senaste åren då NTM inte riktigt uppfattats som att ha hängt med i den förändring som skett i Sverige på bränslesidan. Vidare tycker man att trovärdigheten är väldigt hög. Även Tetra Pak beskriver att varumärket NTM har ett bra intryck från företagets sida. Likt andra

respondenter anser Tetra Pak att NTM uppfattas som stabilt och har förtroende i branschen.

NTMs mertjänster

För att undersöka intrycket av NTMs mertjänster i form av forum för kunskapsutbyte, seminarium och utbildningar inom transporters miljöpåverkan ombads respondenterna svara på hur nöjda de är med dessa tjänster. Primelog beskriver att de är mycket nöjda, men att de inte har deltagit så mycket på grund av tidsbrist. De belyser att de har fått bra stöd från Magnus Swahn (verksamhetsansvarig i NTM) i dessa frågor för att bygga upp nödvändig kunskap. DHL svarar att de är mycket nöjda med dessa mertjänster då de bidrar till ökad kunskap om så behövs. Tetra Pak är nöjda med tillgängligheten och att de kan få svar på frågor. De säger att det kanske kunde ordnas fler seminarier men menar att man också ska ha tid att gå på dem.

NTMCalc Basic och NTMCalc Advanced

För att undersöka vilken version som används bland medlemmarna ställdes frågor angående NTMCalc Basic och inställningarna i NTMCalc Advanced. Primelog uppger att de inte använder gratisversionen. DHL svarar att den används i övergripande frågor som rör transporträtt eller sträckor. Tetra Pak besvarar att de inte använder gratisversionen eftersom de är medlemmar av den anledningen att de är i behov av funktionerna som finns tillgängliga i NTMCalc Advanced. Angående inställningarna i NTMCalc Advanced säger Primelog att de använder en hel del av de förinställda värden som finns tillgängliga. En del av värdena kan ersättas om det är så att man har bättre siffror själva i den data som kommer från kund. DHL svarar att de använder NTMCalc Advanced, de använder olika inställningar så som vikt och volym. Tetra Pak svarar att de använder de inställningar för utsläppsberäkningar som finns tillgängliga i mätverktyget.

Medlemsavgiften (pris)

Då studien har för avsikt att studera skillnader mellan betaltjänst och gratistjänst ställdes en fråga om huruvida NTMs beräkningsverktyg anses vara prisvärt. Primelog tycker att det är prisvärt, då de betalar medlemsavgift(er) för att få tillgång till NTMs beräkningsverktyg samt mertjänster och de anser inte att avgifterna är särskilt höga. De svarar att de anser sig vara relativt priskänsliga eftersom det påverkar pris ut mot kund och därmed skulle det bli svårare att sälja och vara lönsamma. I denna fråga svarar DHL

att de inte är medlemmar i NTM enbart för verktyget skull utan främst för erfarenhetsutbytet och annat arbete som NTM gör. Tetra Pak anser att NTM tar ut en rimlig medlemsavgift för de tjänster som erbjuds.

5.6 Medlemmar som inte använder beräkningsverktyget eller använder det i en liten utsträckning

I enkäten som skickades ut till 10 av NTMs medlemmar besvarade 5 organisationer att de inte använder NTMs beräkningsverktyg. En av organisationerna svarade att den personen som tidigare använde beräkningsverktyget har gått i pension för ett par år sedan och efter det har de inte använt sig av verktyget. En annan organisation besvarade att de använder beräkningsverktyget i en liten utsträckning. De resterande tre medlemmar har besvarat att de inte använder beräkningsverktyget alls, av denna anledning har vi ställt generella följdfrågor via mail för att studera orsaken bakom detta (se bilaga 3). Vi anser att det är viktigt att ta reda på vad det är som gör att dessa företag inte använder NTMs beräkningsverktyg och varför organisationen har svårt för att locka nya medlemmar.

Medlem i Network for Transport Measures

För att undersöka syftet med att vara medlem i Network for Transport Measures ställdes en fråga om den främsta anledningen till varför organisationen är medlem i NTM. En av respondenterna tycker, möjligtvis baserat på personliga grunder, att man ska ta miljöaspekter i beaktande när man tar beslut som påverkar transporter. En annan organisation säger att de har kunder i transportbranschen och de blev medlemmar för att de var intresserade av verktyget för beräkning av koldioxidutsläpp som de hade blivit tipsade om.

Substitut till Network for Transport Measures beräkningsverktyg

I mailet ombads respondenterna att svara på om de använder ett annat motsvarande beräkningsverktyg för utsläpp av transporter. En respondent svarar att deras organisation inte använder något annat än enkla tonkm-analyser som utförs i Exceldokument. En organisation svarade att en av deras kunder har system för att hämta information från fordonsdatorer direkt och där de även kan få koldioxidberäkningar ur systemet. De beräknar också utsläpp med hjälp av schablonsiffror från Naturvårdsverket.

En organisation svarade att de faktorer som ligger bakom deras minimala användning av beräkningsverktyget är egen tidsbrist, respondenten upplever det också som lite komplext

och svårt att använda beräkningsverktyget utifrån den information deras kunder har tillgänglig om sina transporter. De säger också att faktumet att det tycker det är svårt och komplicerat kan bero på att de inte satt in sig i verktyget tillräckligt väl.

En av respondenterna som inte använder NTMs beräkningsverktyg skriver att de ändå är intresserade av transporters miljöpåverkan. De talar om att de inte har kommit så långt att de funderat på hur väl NTMs mertjänster passar just deras organisation. Tanken är att de kommer att kontrollera om det finns någon utbildning eller seminarium som passar dem i framtiden.

6. Analys och diskussion

I följande kapitel analyseras studiens empiri som sedan kopplas till den teoretiska referensramen. Det diskuteras även förslag och rekommendationer som företaget i fallstudien kan tillämpa. Analysen sker på Network for Transport Measures och på deras användare och medlemmar som inte använder beräkningsverktyget alls eller i en liten utsträckning.

6.2 SWOT analys

I följande avsnitt analyseras resultatet från 5.1 Osterwalders “Business Model Canvas”, 5.2 SWOT analys, 5.3 Finansiering av Network for Transport Measures, 5.3 Användarnas perspektiv samt 5.6 Medlemmar som inte använder beräkningsverktyget eller använder det i en liten utsträckning. Analysen struktureras in i SWOT analysens interna och externa miljöer och medlemmarnas perspektiv.

6.2.1 Den interna miljön

Styrkor

Beräkningsverktyget

Network for Transport Measures styrkor är framför allt deras beräkningsverktyg, vilket de medlemmar som vi har haft kontakt med och som använder mätverktyget regelbundet också håller med Swahn om. Användare av NTMs beräkningsverktyg tycker det är fördelaktigt att man kan markera transportens rutt på en karta, att det finns generella snittdata för bränsle och fordonstyp redan inlagda och att man kan räkna på både vikt och volym.

Trovärdighet

Den höga trovärdigheten som NTMs beräkningar och metoder har är något som också användarna uppfattar som en styrka. Användarna har ett stort förtroende för NTM som organisation och de anser att både svenska och internationella företag har en bra uppfattning om NTMs varumärke. För att bibehålla och förbättra denna styrka kan NTM anordna fler seminarier där de företag som är intresserade av beräkningsverktyg får svar på funderingar kring exempelvis funktioner från kunniga inom området. I ett sådant

seminarium kan man även se till att de nuvarande medlemmarna berättar om hur beräkningsverktyget hjälpt till i deras organisation.

Mertjänster

En annan styrka för NTM är att användarna tycker att både mätverktyget och mertjänsterna är prisvärda. Men om NTM skulle vilja öka medlemsavgiften så måste de ta hänsyn till att vissa av deras användare är priskänsliga och att de därför inte kan sätta ett orimligt högt pris. Det är dock självklart att användarna svarar att priset är rimligt för de vill ju inte frivilligt betala mer än vad de gör idag. Att användarna säger att de betalar för att ha tillgång till NTMs mertjänster som till exempel erfarenhetsutbyte visar på hur NTM skiljer sig från sina konkurrenter som erbjuder gratisversioner. För att överträffa sina konkurrenter måste ett företag differentiera sig, de måste leverera ett högre värde till kunderna eller skapa jämförbart värde till en lägre kostnad, eller både och. För att bli unik på ett framgångsrikt sätt måste de våga välja bort vissa alternativ och fokusera på det som ger organisationen en unik position. (Porter, 1996)

Kunskap

En styrka är att det finns en stor kunskap inom NTM, både Primelog och DHL säger att om de har några frågor kan NTM hjälpa till att ge dem en djupare förståelse. NTM bör satsa på att upprätthålla denna service då det är attraktivt från medlemmarnas sida att man kan få kontakt med en person som är insatt i frågor som kan uppstå. Ett förslag är att NTM erbjuder svar till medlemmar inom exempelvis ett dygn för att påvisa snabb service och att kunden får mer service än vad som förväntas. Dessa relationer till kunder eller i NTMs fall medlemmar är viktiga för att kunna göra kundförvärv, uppnå kundlojalitet och öka försäljningen. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Svagheter

Tidskrävande och komplicerat

Majoriteten av de medlemmar vi tog kontakt med använder varken NTMs gratisversion eller det mer avancerade mätverktyget. De använder inte heller konkurrerande gratisalternativ på internet utan de använder sig av system i kundernas fordonsdatorer som ger dem koldioxidberäkningar därifrån, enkla tonkm-analyser eller schablonsiffror från Naturvårdsverket. Att medlemmarna tycker det är tidskrävande och komplicerat att använda ett mätverktyg gör också att de väljer att inte använda sig av NTMs

beräkningsverktyg när de vill få reda på transporters utsläpp. För att medlemmarnas aktivitet ska öka så kan NTM i en större utsträckning visa hur beräkningsverktyget ska användas och hur medlemmarna kan skapa kundnytta genom att använda det. Detta kan förslagsvis göras med antingen en instruktionsvideo eller en hjälphandbok som går att ladda ner på hemsidan.

Swahn nämner svagheten som uppstår i de fall då kunderna tror att mätverktyget tar fram de exakt korrekta transportutsläppen men sanningen är att det har gjorts flera antaganden vid beräkningarna. En del av de medlemmar som inte använder NTMs mätverktyg väljer istället att utföra egna beräkningar för att de tycker det är lättare och som Swahn påpekade så är det ofta så att mottagaren av informationen om transportutsläppen sällan beaktar den.

Brist på funktioner

Beräkningsverktyget har också en svaghet i att de inte finns möjlighet att beräkna intermodala transporter, i de fall då transporten inte sker via kollektivtrafik. Det kan få användarna att välja en gratisversion som kan utföra dessa beräkningar, något som Tetra Pak har gjort. En svaghet som Sjögren tog upp är att NTM inte har tagit hänsyn till biobränslen i sina mätverktyg, detta problem är något som DHL också nämner som en svaghet. Målet med kunderbjudandet är att tillfredsställa kundens behov och att få kunden att välja det specifika företaget framför dess konkurrenter (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Därför måste NTM anpassa beräkningsverktyget till deras medlemmars behov och fortsätta utveckla det så de funktioner som efterfrågas inkluderas i kunderbjudandet. För att företag ska kunna skapa kundvärde kan de utmärka sig i design, pris, prestandan, kundanpassning eller att de skapar en kundupplevelse. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Och för NTMs organisation bör de satsa på att förbättra prestandan på mätverktyget genom att göra intermodala transporter och biobränslen tillgängliga.

Komplicerat beräkningsverktyg med många utsläppsvärden

Swahn förklarade i intervjun att NTM står inför ett dilemma om de ska fortsätta ha ett kalkylverktyg som är komplicerat och som tar fram många värden dvs. växthusgaser, föroreningar och bränsle- och energiförbrukning för att kunna spegla helheten. Detta gör att det är väldigt svårt att uppdatera ett sådant system. Det blir ett dilemma för NTM om

de ska fortsätta ha ett så komplicerat verktyg om ingen använder det. Majoriteten av de medlemmar vi kontaktade använde inte NTMs beräkningsverktyg men respondenterna som använde beräkningsverktyget regelbundet uppskattade funktionerna i NTMCalc Advanced och att man fick reda på fler utsläpp än koldioxid. Primelog är intresserade av både klimatgaser och partikelutsläpp så de tyckte att NTM tillfredsställde deras behov.

6.2.2 Den externa miljön

Möjligheter

Sälja beräkningsverktyget

En möjlighet för Network for Transport Measures är att sälja betaltjänsten vidare. Swahn och Sjögren tar upp i intervjun att de står inför ett dilemma då de måste bestämma sig hur NTM ska finansieras i framtiden. De tar upp två förslag, det ena är att NTM blir en myndighetsinstans och att de går till Trafikverket och frågar om de har möjlighet att förvalta beräkningsverktyget. Den andra lösningen är att gå till marknaden och under kommersiella villkor börja sälja tjänsten. För att värdera möjligheter bestäms attraktionskraften av möjlighetens utfall och nyttan bestäms av möjlighetens konsekvens och sannolikheten för dess förekomst. Denna möjlighet bör rangordnas mot andra möjligheter inom organisationen. (Alshawi & Arif, 2012) För- och nackdelar med att överlåta beräkningsverktyget till antingen myndigheten eller marknaden bör undersökas för att avgöra det bästa alternativet för organisationen.

Integrering med affärssystem

Plattformen webservice möjliggör integrering mellan NTMs beräkningsverktyg och företagets egna affärssystem. Detta är något som ett av de undersökta företagen i denna studie, Primelog, tar del av. Då man samlat in data från kund kan denna information smidigt integreras med beräkningsverktyget för att sedan räkna ut mängden bränsleutsläpp för respektive sträcka. Genom denna integrering sparar användaren av beräkningsverktyget tid, hanteringen av information blir även lättare mellan de olika avdelningar som behöver datan, vilket gynnar företaget i stor utsträckning i form av tidsbesparingar. Företagen bör försöka utnyttja alla resurser och möjligheter de har och det kommer att hjälpa dem vinna konkurrensfördelar (Ryans, 2009). Denna möjlighet, Webservice som tillåter integrering med företagets affärssystem borde tas upp vid öppna seminarier för allmänheten för att visa på de fördelar som finns med integrering av affärssystemet.

Funktioner

En annan möjlighet som finns är att utveckla funktionerna som beräkningsverktyget tillhandahåller. Företaget Primelog berättar att de inte har jämfört beräkningsverktyget från NTM med något annat verktyg, av den enkla anledningen att NTMs beräkningsverktyg är mer än tillräckligt för deras organisation. De menar att verktyget täcker alla funktioner som behövs. Ett annat företag, Tetra Pak anser att beräkningsverktyget är mycket bra och det går relativt snabbt att utföra beräkningen samt att det finns förinställda värden som går att redigera. Det är dock viktigt att betona att marknaden förändras, vilket betyder att man måste vara uppmärksamma på vad som händer och anpassa funktioner som täcker behoven. DHL belyser att det saknas data för samtliga bränslen, de nämner att data för biobränslen inte finns med och de kan därmed inte beräkna bränsleutsläpp för sträckor som kör med denna typ av bränsle. Detta är även något som Swahn är medveten om att det kommer fram nya bränslen oavbrutet. Det är av stor vikt att NTM tänker på vad verktyget behövs till i framtiden och försöker utveckla det. Genom att skicka ut enkäter till de företag som är intresserade av beräkningsverktyget kan man fånga upp vilka typer av bränslen som används för deras fordon och på så sätt samla in data för vilka bränslen som används mest.

Hot

För mycket samtidigt

Ett hot för Network for Transport Measures är att man gör för mycket samtidigt, de erbjuder ett heltäckande beräkningsverktyg med många funktioner. Detta innebär att servicen går långsammare. Swahn menar att det tar längre tid att hantera avvikelser när det finns fler områden att uppmärksamma. Problematiken blir att konkurrenterna utgör ett stort hot då de gör beräkningar snabbare med enkla funktioner och begränsade parametrar. Dock anser vi att NTM bör behålla sitt heltäckande beräkningsverktyg eftersom det är en stor anledning till varför medlemmarna är intresserade av organisationen. För att ett företag ska kunna vara unik på ett framgångsrikt sätt måste de våga välja bort vissa alternativ och fokusera på det som ger organisationen en unik position. (Porter, 1996).

Enligt en respondent är de mycket nöjda med NTM på grund av att verktyget har alla funktioner som de behöver. Detta anses som något unikt hos NTM gentemot gratisjänster som beräknar transportutsläpp. NTM bör arbeta med att förbättra servicen genom att skapa manualer för problem som kan nås enkelt via plattformen, där de mest förekommande problemen har lösningsförslag, detta för att sälla bort problem som kan lösas på egen hand.

Detta är ett förslag som inte är tidskrävande för NTM då man endast behöver skriva och ladda upp dessa manualer en gång med eventuell uppdatering. Konsekvensen av detta är att man kan tillsätta mer resurser med fokus på att lösa de mer komplexa problem som uppstår i samband med beräkningsverktyget.

Minskad aktivitet

Faktumet att medlemmarnas aktivitet har minskat kan bero på flera faktorer, en av dem är att verktyget är komplext och svårt att använda utifrån den information deras kunder har tillgänglig om sina transporter. NTM kan hantera detta hot med hjälp av nybörjarseminarier där funktionerna presenteras tydligt för att skapa en bredare förståelse som på sikt underlättar användningen. Det bör dock noteras att medlemmarna själva måste lägga ner tid för att sätta in sig i verktyget. För att företag ska kunna skapa kundvärde kan de utmärka sig i design, pris, prestandan, kundanpassning eller att de skapar en kundupplevelse (Osterwalder & Pigneur, 2010). Och för NTMs organisation bör de satsa på att förbättra prestandan på mätverktyget genom att utveckla fler inställningar på det som efterfrågas av både nuvarande medlemmar och potentiella medlemmar. För att ta reda på vilka inställningar som efterfrågas kan man utföra en enkätundersökning av de företag som är intresserade av att använda beräkningsverktyget. Finns det en hög efterfrågan på en viss funktion bör NTM undersöka vidare om det är möjligt att implementera denna typ av funktion.

Vidare bör NTM bestämma relevans och konsekvenser av de hot som identifierats i den externa miljön. Man bör fokusera på att beskriva hur sannolikt det är att hoten kommer att inträffa och jämföra dessa hot. Den egenskap/faktorn som utgör störst hot bör behandlas och elimineras omgående. (Alshawi & Arif, 2012) NTM bör fokusera på att hantera situationen med minskad aktivitet i första hand då det utgör ett stort problem för organisationens fortsatta utveckling.

6.3 Medlemmarnas perspektiv

Enkelhet i beräkningsverktyget

Det som framgår av resultatet från enkäterna är att användarna gillar att inte behöva den avancerade versionen, DHL och Tetra Pak gillar att det redan finns data inlagd, Tetra Pak gillar att man kan lätt markera transportens rutt. Som Swahn också nämnde så är verktyget lätt att använda vilket de som använder mätverktyget regelbundet håller med om. Att användarna

gillar enkelheten med beräkningsverktyget är något som Adrian Ryans skriver om i *Beating Low Cost Competition* (2009) eftersom det är fördelaktigt om företag har ett enkelt och okomplicerat kunderbjudande, då vet kunderna vad de kommer att få.

Orsaker till medlemskap

När vi slumpmässigt kontaktade medlemmar från NTMs hemsida så svarade samtliga att de inte använder NTMs mätverktyg alls eller i liten utsträckning. Anledningen till varför de är medlemmar i organisationen var att de är intresserade av miljöaspekterna då man tar beslut som påverkar transporter och en annan organisation sa att de har kunder i transportbranschen som tipsade om att de skulle gå med i nätverket. Detta har en förklaring i att intressenter som konsumenter, anställda, leverantörer, myndigheter och aktieägare ställer krav på att företag ska investera i Corporate Social Responsibility, det främjar differentiering för företaget (McWilliams & Siegel, 2012).

Kunderna ställer krav på transportleverantörerna att de ska kunna skriftligt bevisa hur de arbetar med socialt ansvarstagande och hur de jobbar med förbättringar (CSR Kompassen, 2016). Om man ser till NTMs historia skapades föreningen för att det fanns ett stort behov bland aktörer i transportindustrin att skapa en gemensam värdegrund. Det kan därför sägas vara politiskt korrekt för företag att vara medlemmar i ett nätverk som jobbar för att minska transporters miljöpåverkan. Att medlemmarna svarar att de inte använder sig av beräkningsverktyget kan tolkas som märkligt då de betalar för medlemskap i föreningen, men det finns stor vikt i att en organisation balanserar de krav som ställs på dem från dess intressenter (Van Weele, 2014).

7. Slutsatser

I det sista kapitlet presenteras de förslag och rekommendationer som vi kommit fram till med utgångspunkt från frågeställningarna. Det lyfts också fram vad vidare forskning kan undersöka.

7.1 Faktorer som är viktiga för ett beräkningsverktyg

En faktor som användare av en betaltjänst för beräkningar av transportutsläpp värdesätter är funktionerna i beräkningsverktyget. De förinställda värdena som förenklar användning och sparar tid samt att man har möjlighet till att anpassa dessa värden till datan som kommer från kunden. Det lyfts fram att det är viktigt att inställningar kan göras angående vikten och volymen på transportens last. En faktor som är viktig är att det finns funktioner som möjliggör utsläppsberäkning av intermodala transporter och att man kan välja att fordonet drivits på olika sorters bränslen till exempel biobränsle. En ytterligare faktor som betaltjänster inom beräkningar av transportutsläpp bör ta hänsyn till är att lägga resurser på kunskap då det är attraktivt från användarnas sida att de kan få en lösning på de problem som uppstår i kombination med användning av beräkningsverktyget.

7.2 Hantera konkurrens från gratisalternativ inom utsläppsberäkningar

För att hantera konkurrens från gratisalternativ inom utsläppsberäkningar av transportutsläpp kan företag som tillhandahåller en betaltjänst fortsätta utveckla mätverktyget det vill säga arbeta tekniskt med att sätta in fler parametrar. Förslagsvis på fler bränslen och intermodalitet.

Ett annat sätt som en betaltjänst inom beräkningar av transportutsläpp kan arbeta med för att hantera konkurrensen är att dra nytta av de fördelar som deras beräkningsverktyg har gentemot andra verktyg på marknaden. Ett av dessa är att det finns möjlighet att markera hela rutten på kartan istället för att mata in delsträckor. NTM bör i öppna seminarier belysa de fördelar som beräkningsverktyget har gentemot de andra gratisalternativ som utför utsläppsberäkningar.

En konkurrensfördel som NTM redan har är att varumärket är starkt i grunden. Det bör dock noteras att NTM upplevs ha tappat en del de senaste åren då NTM inte riktigt uppfattats som att ha hängt med i den förändring som skett i Sverige. För att upprätthålla sin image som ett starkt varumärke bör de ständigt samla in data om det nya som efterfrågas av nuvarande samt potentiella medlemmar. Detta för att differentiera sig från de företag som erbjuder gratisalternativ. För att kunna hantera konkurrensen bör ett företag som tillhandahåller

beräkningsverktyg för transportutsläpp lära sig av hur gratisverktygen gör men inte kopiera dem, utan de bör använda sig av sina resurser och erfarenheter för att uppnå konkurrensfördelar och så på sätt framställa som annorlunda.

7.3 Rekommendation

Nedan följer vad vi anser är en bra affärsmodell för Network for Transport Measures:

Kundsegment

Vi anser att kunderna som är viktigast att attrahera är de företag som har behov av att redovisa utsläpp för kunder och företag som intresserar sig för hur transporter påverkar miljön. Detta segment har ett motiv till att använda ett beräkningsverktyg och är därmed intresserade av de beräkningsverktyg som finns på marknaden.

Kunderbudandet

Vi anser efter en undersökning av vad användarna tycker att kunderbudandet behöver utvecklas. De bör arbeta med att förbättra funktionerna i själva beräkningsverktyget. Två funktioner som är viktiga att ha i ett beräkningsverktyg enligt respondenterna är beräkning av utsläpp för intermodala transporter och biobränslen. NTM bör fortsätta med erfarenhets- och kunskapsutbyte för att sprida idén om ett hållbart transportsystem.

Kanaler

De kanaler som vi rekommenderar att NTM nås via är mail som besvaras inom ett dygn för att påvisa snabb service. Hemsidan (transportmeasures.org) där användaren själv kan läsa manualer för hur beräkningsverktyget fungerar. Seminarier där företag från olika områden har möjlighet att träffas och utbyta kunskap om miljö och beräkning av utsläpp.

Kundrelationer

Vi anser att relationer bör upprätthållas både med medlemmar som använder verktyget men också experter som fortsätter med att utveckla verktyget.

Intäkter

För att få in intäkter bör NTM undersöka eventuella nyttor med att införa licensavgifter. Användarna som vi haft kontakt med betalar också för att få tillgång till mertjänsterna och erfarenhetsutbytet men det kan vara uppskattat för medlemmarna att bestämma om de vill betala genom en årlig faktura eller licensavgift.

Nyckelresurser

Nyckelresurser bör vara de som möjliggör utveckling av beräkningsverktyget, databasen och att anordna seminarium.

Nyckelaktiviteter

De nyckelaktiviteter som NTM bör fokusera på är fortsatt utveckling av beräkningsverktyget och kunskaps- och erfarenhetsutbyte.

Nyckelpartnerskap

Nyckelpartners som NTM bör ha är framförallt medlemmarna, leverantörer för data, och IT utveckling och externa konsulter samt finansiärer.

Kostnadsstruktur

Eftersom de viktigaste och också största kostnaderna är IT-utveckling till nu och framöver datautveckling (innehåll i NTMs verktyg) bör NTM arbeta med att minska dessa kostnader så att intäkterna kan användas på att utveckla beräkningsverktyget istället.

7.4 Långsiktigt perspektiv

På ett längre perspektiv bör NTM överlåta finansieringen av organisationen för att kunna hantera konkurrensen från gratisverktyg, på så sätt kan fler medlemmar lockas. Det krävs finansiella resurser för att utveckla beräkningsverktyget och underhålla det. Till en början bör en finansiell satsning göras inom IT-utveckling för att finna funktioner som kan kopplas till den efterfrågan som marknaden har. Forskning kring vilka aspekter som är viktiga att ta hänsyn till vid utveckling av funktioner är viktigt för att ligga steget före konkurrenterna. Samtidigt bör NTM fortsätta jobba för att bibehålla sitt starka varumärke som är en fördel.

7.5 Förslag till fortsatt forskning

Studien har avgränsats till att undersöka hur ett företag inom transportutsläppsberäkningar kan hantera en ökad konkurrens från grätistjänster som finns tillgängliga på internet. Vi har i denna studie inte haft tillräckligt med resurser för att utföra en jämförelse av funktioner tillgängliga i gratisverktygen med en betaltjänst. Det vore tänkvärt att undersöka detta fält för att få en bredare syn på hur funktionerna skiljer sig åt, då detta är något som företag värdesätter när de väljer ett beräkningsverktyg som redovisar transportutsläpp.

I dagsläget vet vi att NTM har en sjunkande aktivitet, vi vet vilka faktorer som företaget bör fokusera på men vi har endast undersökt vad de som är nöjda med beräkningsverktyget tycker. Lämpligt vore att undersöka de företag som föredrar gratisverktygen för att få information om vad NTM bör arbeta med för att fånga upp den andra delen.

I denna studie har vi på grund av tidsbegränsning endast haft möjlighet till att undersöka vad tre företag tycker om av NTMs beräkningsverktyg samt de mertjänster som erbjuds. Det vore givetvis önskvärt att studera fler företag, både nationella och internationella för att få en bredare syn på vilka uppfattningar som finns.

8. Källförteckning

Artiklar:

Dyson, R (2002) "Strategic development and SWOT analysis". European Journal of Operational Research.

McWilliams, A & Siegel, D (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?". Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 5, pp. 603-609

Siddiqui, S (2014), "Customer Retention: IT Tools And Business Techniques". Golden Research Thoughts, 04/2014, Vol. 3, Tidskriftsnummer 10

Helms, M & Nixon, J, (2010), "Exploring SWOT analysis – where are we now?", Journal of Strategy and Management, Vol. 3 Iss 3 pp. 215 – 251

Hay, G.J. & Castilla, G. (2006) " Object-based image analysis: Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)". OBIA, 2006: The international archives of the photogrammetry, remote sensing and spatial information sciences

Porter, M. E. (1996) "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, no. 6 pp.61–78.

Bilder:

Bild 1: Hur de nio byggnadsblocken hänger ihop i "Business model canvas".

<http://espriex.co/wp-content/uploads/2015/05/BMC.jpg>. Hämtad: 2016-05-03

Bild 2: Screenshot av beräkningsverktyget NTMCalc Advanced, NTM (2016)

<https://www.transportmeasures.org/ntmcalc/v4/advanced/index.html?signout=disabled#/>

Hämtad: 2016-05-16

Bild 3: Screenshot av Network for Transport Measures hemsida, NTM (2016)

<https://www.transportmeasures.org/sv/>

Hämtad: 2016-05-16

Litteratur:

Afuah, A (2004) *Business models : a strategic management approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin

Alshawi, M & Arif, M (2012) *Cases on E-Readiness and Information Systems Management in Organizations: Tools for maximizing strategic alignment*. Hershey: IGI Global.

Björklund, M (2012). *Hållbara Logistikersystem*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl., Stockholm: Liber AB.

Coyle, G. (2004) *Practical strategy: structured tools and techniques*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Osterwalder, A, Pigneur, Y, Bernarda, G & Smith, A. (2014). *Value proposition design: how to create products and services customers want*, John Wiley & Sons.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Wiley.

Ryans, A (2009). *Beating low cost competition: how premium brands can respond to cut-price rivals*, Wiley.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. (2007). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*, 3. uppl., Boston, Mass: McGraw-Hill.

Van Weele, Arjan J. (2012). *Inköp och Supply Chain Management: analys, strategi, planering och praktik*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur AB

Internetkällor:

Consitio Klimatbalans (2011) *Räkna ut dina CO2-utsläpp*

<http://www.klimatbalans.se/neutralisera/kalkylator.html> Hämtad 2016-04-09

CSR Kompassen (2016) *Krav från offentlig sektor*

<http://privat.csr-kompassen.se/krav-fran-offentlig-sektor> Hämtad 2016-04-28

DHL (2016) *Vår organisation*

http://www.dhl.se/sv/om_dhl/foretags_beskrivning/var_organisation.html

Hämtad: 2016-05-14

Klimatkontot (2016) *Se din klimatpåverkan*

<http://www.klimatkontot.se/BostadSnabb> Hämtad: 2016-04-18

Klimatmålsinitiativet (2016) *Att mäta utsläpp*

<http://www.klimatmal.se/#!mata-utslapp/c1nyv> Hämtad: 2016-04-18

Mälardalens Högskola Eskilstuna Västerås *Metoddoktorn* (2014)

<http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn>

Hämtad: 2016-04-18

Naturvårdsverket (2015) *Transporter och trafik*

<http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Transporter-och-trafik/> Hämtad: 2016-04-05

Naturvårdsverket (2016) *Beräkna dina klimatutsläpp*

[http://www.naturvardsverket.se/Stod-i-miljoarbetet/Vagledning/Luft-och-](http://www.naturvardsverket.se/Stod-i-miljoarbetet/Vagledning/Luft-och-klimat/Berakna-utslapp-av-vaxthusgaser-och-luftfororeninga/)

[klimat/Berakna-utslapp-av-vaxthusgaser-och-luftfororeninga/](http://www.naturvardsverket.se/Stod-i-miljoarbetet/Vagledning/Luft-och-klimat/Berakna-utslapp-av-vaxthusgaser-och-luftfororeninga/) Hämtad: 2016-05-08

Network for Transport Measures, NTM (2016) *Strategi*

<https://www.transportmeasures.org/sv/om-ntm/strategi/> Hämtad: 2016-04-05

Network for Transport Measures, NTM (2016) *Organisation*

<https://www.transportmeasures.org/sv/om-ntm/organisation/> Hämtad: 2016-04-05

Network for Transport Measures, NTM (2016) *13 frågor och 12 svar om NTM*

<https://www.transportmeasures.org/sv/om-ntm/13-fragor-och-12-svar-om-ntm/>

Hämtad: 2016-04-09

Network for Transport Measures, NTM (2016) *Medlemmar*
<https://www.transportmeasures.org/sv/medlemmar/> Hämtad: 2016-04-09

Microsoft (2016) *Sälj mer med social försäljning*
<https://www.microsoft.com/sv-se/business/modern-biz/connect-with-customers/increase-business-sales/> Hämtad: 2016-04-08

Primelog (2016) *Om Primelog*
<http://www.primelog.se/sv-SE/om-primelog.aspx> Hämtad: 2016-04-15

Schenker (2016) *DB Schenker erbjuder gratis global emissionsberäkning*
<http://www.schenker.se/servlet/se.ementor.econgero.servlet.presentation.Main?data.node.id=3629&data.language.id=1&data.document.id=20013> Hämtad: 2016-04-18

Skogsindustrierna (2012) *Beräkna utsläpp från transporter*
http://www.skogsindustrierna.org/branschen_1/hallbar-utveckling/miljohansyn/transporter/berakna-utslapp-fran-transporter
Hämtad: 2016-04-05

Svensk Handel (2013) *Det ansvarsfulla företaget*
http://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/miljo-och-csr/det-ansvarsfulla-foretaget.pdf Hämtad: 2016-04-05

Tetra Pak (2016) *Om Tetra Pak*
<http://www.tetrapak.com/se/about> Hämtad: 2016-05-14

Utsläppsrätt.se (2015) *Beräkning av utsläpp från bilar*
<http://www.utslappsratt.se/berakna-utslapp/berakning-av-utslapp-fran-bilar/>
Hämtad 2016-04-07

Muntliga källor:

Sjögren, J (2016) *Personlig intervju*. Göteborg. 2016-04-15

Swahn, M (2016) *Personlig intervju*. Göteborg. 2016-04-15

9. Bilagor

Bilaga 1

Intervju med Magnus Swahn och Jerker Sjögren NTM och tjänsten

Kan ni berätta lite om organisationens uppkomst och vision?

Vilka kalkylverktyg erbjuder ni? Vilka egenskaper/funktioner har dessa verktyg?

Hur urskiljer ni er från konkurrenter som erbjuder ett verktyg med liknande funktion utan kostnad?

Av vilka anledningar kontaktar företag NTM?

Vad tror ni är anledningen till varför företag väljer NTMs kalkylverktyg framför andra vid beräkning av bränsleutsläpp?

Medlemmar och användning

Hur aktiva är medlemmarna? Kan vi få ta del av en användarlog?

Vad används tjänsten främst till? Och vilka funktioner används mest?

Intervjufrågor Osterwalder affärsmodell:

Kundsegment

För vilka grupper skapar ni kundvärde? Vilka är de viktigaste kunderna?

Kunderbudanden

Vilket värde levererar ni till kunden?

Vilket av kundens problem vill ni lösa?

Vilka behov tillfredsställer ni?

Vilka produkter/ tjänster erbjuder ni varje kundsegment?

Kanaler

Genom vilka kanaler (tex kommunikation, distribution, försäljning) vill kund segmenten bli kontaktade?

Hur når ni dem i nuläget?

Hur är era kanaler integrerade, och vilka fungerar bäst?

Hur integrerar ni dem med kunders rutiner?

Kundrelationer

Vilken typ av förhållande vill varje kundsegment ha med er?

Hur mycket tar de/kostar de?

Intäkter

För vilket värde är kunderna villiga att betala för?

För vad betalar de i nuläget?

Hur betalar de & hur föredrar de att betala?

Nyckelresurser

Vilka nyckelresurser kräver kunderbidandet? Era distributionskanaler? Kundrelationer? intäktsströmmar?

Nyckelaktiviteter

Vilka nyckelaktiviteter kräver kunderbidandet? Era distributionskanaler? Kundrelationer? Intäktsströmmar?

Nyckelpartnerskap

Vilka är era nyckelpartners? Nyckelleverantörer?

Vilka nyckelresurser skaffar ni från partners? Och aktiviteter utför era partners?

Kostnadsstruktur

Vilka är de viktigaste kostnaderna i er organisation?

Vilka resurser är dyrast?

Vilka aktiviteter är dyrast?

SWOT analys (intern och extern analys)

Styrkor

Vilka styrkor anser ni att organisationen har?

Anser ni att styrkorna har nåtts ut på ett korrekt sätt som tänkt?

Vilka fördelar finns med de tjänster som ni erbjuder?

Hur arbetar ni idag med att uppnå fler fördelar både på organisation samt produktnivå?

Svagheter

Anser ni att det finns svagheter i organisationen? JA/NEJ

Vilka svagheter kan man identifiera i organisationen?

Finns det nackdelar med de tjänster som ni erbjuder?

Har ni i nuläget bearbetat dessa svagheter, på vilket sätt?

Möjligheter

Vilka möjligheter ser ni att produkten har i förhållande till konkurrenter som erbjuder gratisverktyg med liknande funktion?

Vad innebär dessa möjligheter?

Hot

Vad kan komma att utgöra ett hot för de tjänster som erbjuds?

Vilka egenskaper/funktioner har gratisverktygen som är ett hot?

Finns det specifika konkurrenter som utgör större hot?

Hur arbetar ni idag med att lösa de hot/problem som förekommer?

Bilaga 2

Användning av NTMs beräkningsverktyg

1. Vilka funktioner är viktiga när Ni ska använda ett kalkylverktyg för att beräkna utsläpp?

2. För vilka av Era uppdrag används NTMs beräkningsverktyg?

3. Vad är det som utmärker NTMs beräkningsverktyg i förhållande till andra tjänster som också tillhandahåller beräkningsverktyg?

4. Hur nöjda är Ni med NTM beräkningsverktyg? 1 - 7 (1= inte alls nöjd, 7 = mycket nöjd)

Följdfråga: Vad är Ni nöjda med och vad kan förbättras?

5. Hur nöjda är Ni med NTMs mertjänster i form av forum för kunskapsutbyte, seminarium och utbildning inom transporters miljöpåverkan? 1 - 7 (1= inte alls nöjd, 7 = mycket nöjd)

Följdfråga: Vad är Ni nöjda med och vad kan förbättras?

6. Använder Ni gratisversionen av NTMCalc ? Om ja, för vilka ändamål?

7. Om Ni använder NTMCalc Avancerad: använder ni de inställningar som finns tillgängliga vid utsläppsberäkningar?

Vilka inställningar använder Ni?

8. Har Ert användande av NTMs verktyg ökat eller minskat de senaste åren?

9. Använder Ni andra verktyg än verktyget från NTM? Om ja, vilka och varför?

10. Är NTMs beräkningsverktyg prisvärt?

Är Er organisation priskänslig?

11. Hur många i Er organisation använder NTMs beräkningsverktyg?

Vilka avdelningar?

12. Vad är Ert intryck av NTM som varumärke? Och hur tror Ni att NTMs varumärke uppfattas i branschen?

Bilaga 3

Frågor till medlemmar som använder beräkningsverktyget i en liten utsträckning alternativt inte alls.

1. Vad är den främsta anledningen till varför er organisation är medlem i NTM?
2. Använder ni något annat motsvarande beräkningsverktyg?