



MALMÖ HÖGSKOLA

Institutionen för urbana studier
Transport Management
Kandidatuppsats 15 hp

Ett sätt att konkurrera i logistikbranschen

A way to compete in the transport industry



Författare: Ulrika Heideman 751210
Handledare: Helena Stavreski

Abstract

A way to compete in the transport industry

This paper is the result of a field study made at a company that works within the transport- and logistics industry. I have used both primary information (interviews) and secondary data (homepage, sustainability report, business magazine etc.) to find out what the company does to be able to compete in the industry. Theories and models have been related to the topics that were generated by the result. A few of the theories are Porter's *value chain*, Normann's *Common Creating of Value* and Abrahamsson's et al *Strategic flexibility*. Used concepts are competitive advantage, service, quality and flexibility among others.

The result shows that the company in question, through high quality in their service offering, delivers exceptional service to customers who tend to stay and continue the cooperation with their supplier. The quality that the company appears to stand for has its base in not allowing a chase for lowest possible costs be most important to them, but to stick to trustworthy subcontractors that can perform effectively and flexibly, following quick fluctuations in demand. Another base for the company's quality lies in its engaged and competent employees.

My conclusion is that it appears to be possible for a company to compete for customers by maintaining a high degree of service, strategic flexibility and motivated employees. Through these elements the company seems to be able to can ask a defendable and reasonable price for its services and thereby create sustainable and long-term profitability.

Sammanfattning

Denna uppsats är behållningen av en fältstudie som har gjorts på ett företag inom transport- och logistikbranschen. Jag har använt mig av både primär (intervjuer) och sekundär data (hemsida, hållbarhetsrapport, företagstidning etc.) för att ta reda på hur företaget gör för att kunna konkurrera i branschen. Till de ämnen som genererats ur resultatet har teorier och modeller kopplats. Några av teorierna är Porters värdekedja, Normanns gemensamma värdeskapande och Abrahamssons m.fl. strategiska flexibilitet. Använda begrepp är bl.a. konkurrensfördelar, service, kvalitet och flexibilitet.

Resultatet visar att företaget i fråga, tycks genom hög kvalitet på sitt tjänsteerbjudande, leverera högklassig service till kunder som förefaller att vilja stanna kvar och fortsätta samarbetet med sin leverantör. Kvaliteten som företaget verkar stå för, har sin grund i att inte låta en jakt på lägsta kostnader vara viktigast, utan att hålla sig med betrodda underleverantörer som kan agera effektivt och flexibelt på snabba variationer i efterfrågan. En annan grund för kvaliteten ligger i engagerad och kompetent personal.

Min slutsats är att ett företag förefaller kunna konkurrera om kunderna genom att upprätthålla hög servicegrad, strategisk flexibilitet och motiverad personal. Härigenom verkar företaget kunna sätta ett försvarbart och skäligt pris för sina tjänster och därmed skapa hållbar och långsiktig lönsamhet.

Förord

Jag vill tacka medarbetarna på Godsset, för att jag fick göra mina intervjuer där, och för att de har varit väldigt samarbetsvilliga och öppna mot mig. Särskilt vill jag tacka de två som möjliggjorde att intervjuerna kunde utföras hos företaget och som är skälet till att jag kunde skriva min uppsats.

Jag vill även tacka min handledare Helena Stavreski som har varit ett stort stöd för skrivandet av min uppsats. Tack för de goda råden och det stora engagemanget för min uppsats. Våra möten har varit mycket intressanta och givande!

Slutligen vill jag tacka, min granne, min bästa kompis – och far till mina barn – samt mina föräldrar, som har varit en ovärderlig hjälp för mig i arbetet med uppsatsen.

Än en gång; varmt tack allihop!

Ulrika Heideman

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Disposition	7
1.2 Bakgrund och problemformulering	9
1.3 Syfte	10
1.4 Frågeställning	10
2 Metod	10
2.1 Primära källor: intervjuer	11
2.2 Sekundära källor	12
2.3 Avgränsningar och fokus	12
2.4 Metodkritik	13
Teori	15
4 Konkurrenskraft genom kostnads- och värdefördelar	15
4.1 Förändrade förutsättningar att konkurrera	16
5 Logistik i korthet	18
5.1 Värde; en enkelriktad företeelse eller ett samspel?	18
5.2 Inre och yttre effektivitet	20
5.3 Leveransservice och flexibilitet	21
5.3.1 Flexibilitet; strategi för lönsamhet	21
6 Service och tjänster; element som avgör kvalitet	23
6.1 ”Sanningens ögonblick”; avgörande tillfällen med kund	24
7 Onda och goda cirklar – produkt av företaget självt	26
7.1 Den interna servicecirkeln – företaget och dess medarbetare	27
8 Pris och kvalitet – kombination med konsekvenser	30
Empiri	32
9 Godsset; verksamhet inom transport och logistik	32
9.1 Hyrd trailerpark; för transport och distribution	32
9.2 Lagring; i en långsam utvecklingsfas	32
10 Priset – med bas i pålitlighet och flexibilitet	34
10.1 Högt, men skäligt pris	34
10.2 Flexibilitet, en god grund till att ta extra betalt	34
11 Kvalitet; ur tillförlitlighet, kommunikation och personal	36
11.1 Pålitlighet och enkel kommunikation	36
11.2 Goda medkollegor och dagliga dialoger	37
11.3 Varierande uppgifter, öppenhet och låg personalomsättning	37
11.4 Motiverande tillställningar och möjligheter till lärande	38
Analys	40
12 En avlastande typ av tjänst	40
12.1 Trailerpark och distribution – strategisk flexibilitet	40
12.2 Långtidslagring – Breddning och relationering	41
13 Ett pris som genererar positiva cirklar	41
13.1 Leverantörsväl: positiva cirklar	42
13.2 Verksamheten i relation till serviceladdning och buntning	42
13.3 Inslag av positiv word-of-mouth och relationering	43
13.4 Tecken på god flexibel förmåga och inslag utbuntning	43

14	Kvalitet; Three C's, värdekedjan och Normanns cirklar	44
14.1	Medarbetarna; positiva cirklar och värdekedjan	44
14.2	En lärande organisation och god intern marknadsföring	45
14.3	Tendenser till goda interna cirklar och stark kultur	46
15	Sammanfattande analys; värdeskapande ur dynamik	47
15.1	Godssetet i samband med Porters värdekedja	47
15.2	Relationen till Normanns gemensamma värdeskapande	48
15.3	Modellen värdeskapandets dynamik	49
16	Slutdiskussion	52
16.1	Återkoppling till inledning, bakgrund, syfte och frågeställning	54
16.2	Avslutande tankar	55
	Källförteckning	56
	Bilaga: intervjuguide	59

Bildförteckning

Bild 1: Modellen ”Three C’s”	s. 15
Bild 2: Porters värdekedja	s. 18
Bild 3: Kundens uppfattning om kärnservice och perifer service	s. 24
Bild 4: Den goda mikrociirkeln	s. 25
Bild 5: Kvalitet, en god eller ond cirkel	s. 27
Bild 6: Den goda interna cirkeln	s. 28
Bild 7: Värdeskapandets dynamik	s. 49

1 Inledning

Denna uppsats kretsar kring Logistik och Service Management. Logistik handlar i stora drag om att hantera flödet av gods (och där tillhörande information) så att det levereras i rätt tid, på rätt plats till rätt kostnad (Nilsson 2000, s. 67). Service Management innebär hantering av sociala processer, vilka har sin grund i att leverantörens anställda och kunderna ofta har direktkontakt med varandra. I denna kontakt sker en bedömning av leverantörens förmåga att leverera kvalitet. Bedömningen baseras på bl.a. den anställdes kompetens och värderingar, vilka därmed utgör en del av den sociala processen (Normann 2000, s. 54, 59).

Mitt intresse för logistik och service grundar sig i att jag själv har arbetat inom båda områdena under ett antal år. Jag tror att kombinationen av dessa två ämnen kommer att vara nyckeln till hållbar lönsamhet för företag idag och i framtiden. I detta hänseende tar Lumsden (2006, s. 106) upp begreppet kvalitet och att den har sin grund i kundens upplevelse. Det kommer, enligt författaren, i framtiden inte bara att vara själva utförandet av uppgiften som är viktigt, utan även hur den utförs. Storhagen (2003, s. 169-170) presenterar service management i logistiksammanhang och menar att ett transportföretag, utöver sina transporter – kärnservicen – kan utveckla och vara kreativ med sin perifera service och skaffa sig konkurrensfördelar med denna. Abrahamsson m.fl. (2003, s. 88-89) bidrar här med att vinkla betydelsen av logistik och service genom att betona att ett företags verkliga konkurrensfördelar ligger i dess förmåga till flexibilitet, och i hur stor grad denna omfattas av företaget. Konkurrensförmåga har därmed inte enbart sin grund i att leverera gods i rätt tid och skapa extratjänster kring detta, utan även i att med kort varsel kunna anpassa verksamheten efter kundernas snabbt växlande behov.

Min uppsats handlar om hur transport- och logistikföretaget Godsset – som jag valt att kalla det – sköter sin verksamhet och vad de gör för att kunna konkurrera i en bransch med ständig prispress och hård konkurrens. Anledningen till att jag valde att skriva om just Godsset är att jag har arbetat på ett företag som varit – och fortfarande är – kund hos dem. I den kontakt jag hade med dem upplevde jag deras servicenivå som hög och jag blev i alltid bemött på både ett glatt och professionellt sätt. I augusti 2012 bad jag därför, i egenskap av student, en av mina kontakter på Godsset att få lov att besöka företaget och skriva om det. Jag var nyfiken på deras verksamhet, tjänsteerbjudande och servicekoncept gentemot sina kunder och underleverantörer, men även på dess anställda och hur de upplevde Godsset.

1.1 Disposition

Kapitel 1 i denna uppsats tar upp inledning, bakgrund, syfte och frågeställning. Kapitel 2 behandlar vald metod och för- och nackdelar med denna. Kapitel 3 presenterar uppsatsens upplägg i korthet.

Kapitel 4 till 8 utgör teoridelen i uppsatsen. Här tas teorier och modeller upp som går att relatera till den typ av verksamhet Godsset tycks bedriva. Här synliggörs även tankar kring hur företag, oavsett bransch, skulle kunna agera för att generera långsiktig lönsamhet.

Kapitel 9 till 11 är uppsatsens empiridel. Denna har sin bas i fältstudien som har gjorts av Godssets logistikrelaterade verksamhet och speglar hur de på godsset påstår sig uppleva sitt arbete, sina medarbetare, sin arbetsplats samt företagets relation med sina samarbetspartners.

Kapitel 12-14 är analysdelen. I denna ställs empirin i relation till teorierna, vilka till stor del visar god överensstämmelse, men inte i alla hänseenden.

Kapitel 15 är kontentan av resultatet. Denna fokuserar på fyra teorier och tar formen av en modell som kallas *värdeskapandets dynamik*. Kapitel 16 består av slutsats där syfte och frågeställning besvaras och en diskussion förs kring hur företag, oavsett bransch, kan agera och vad de skulle kunna beakta för att skapa hållbar och långsiktig lönsamhet.

1.2 Bakgrund och problemformulering

Flera författare inom logistik, marknadsföring och service nämner en med tiden generellt hårdnande konkurrens, varav några är Abrahamsson m.fl. (2003, s. 85-86), Christopher (2011, s. 124), Granberg och Ohlsson (2009, s. 14), Grönroos (2008, s. 25), Storhagen (2003, s. 22), Söderlund (1997, s. 22) samt van Weele (2012, s. 32).

Det finns också olika tecken på detta fenomen. Konkurrensen om kunderna har skärpts och förändringar sker idag snabbt (Normann 2000, s. 32, 44). Utöver konkurrensen finns det även allt fler marknadskanaler, vilket gör att de flesta branscher är utsatta för ekonomiskt tryck och att detta medför pressade priser som minskar marginalerna på företagen, något som i sin tur utsätter logistikområdet för allt högre krav på flexibel förmåga (Abrahamsson m.fl. 2003, s. 86, 89). Kunder idag kan lättare hitta alternativa leverantörer om de är inte är nöjda med den befintliga och har därmed blivit allt mer krävande (Storhagen 2003, s. 22, Grönroos 2002, s. 22). Den ökade konkurrensen har gjort marknaderna mer ostabila (Christopher 2011, s. 124). Utbudet på varor och tjänster inom de flesta områden är idag större än efterfrågan och en konsekvens av detta är ökade krav på bl.a. kundanpassade tjänster och effektiva leveranser (Storhagen 2003, s. 13).

Den allt ökande konkurrensen driver företag till att hitta lösningar som bidrar till deras fortsatta överlevnad. Christopher (2011, s. 4-6) tar i modellen ”3 C’s” upp begreppet *konkurrensfördelar* och menar att företag måste hitta sådana om de ska klara av att hänga med på marknaden idag. En typ av konkurrensfördel är att hålla lägre kostnader jämfört med konkurrenterna. En annan har sin grund i att skapa värdefördelar. Det finns från marknaden dessutom ökade krav på service och att många företag möter upp dessa krav genom att väva in detta som en del av verksamheten. Storhagen (2003, s. 13) anger att företag försöker hitta på nya sätt att distribuera varor och att marknadsföra sig på. Aronsson m.fl. (2006, s. 29, 31) menar att lagerfunktionen hos företag har blivit ett verktyg att optimera såväl kostnader som lönsamhet med. Söderlund (1997, s. 22) påstår att företag i större utsträckning använder koncept som har till syfte att tillfredsställa kunden. Van Weele (2012, s. 32) påstår företagets förmåga att konkurrera på lång sikt lutar sig på konstruktiva och effektiva relationer med dess leverantörer. Flertalet författare menar att företagets verksamhet kan beskrivas som en värdekedja (Porters) vilken kan delas in i olika funktioner. Dessa funktioner kan optimeras för att skapa konkurrensfördelar för företaget i dess strävan efter att skapa värde för sina kunder (Christopher 2011, s. 10-11, Doyle 2008, s. 97-98, Lumsden 2006, s. 105, Ireståhl 1995, s. 125-126 och van Weele 2012, s. 34-36). Många företag har övergått till tjänstekonkurrens, d.v.s. omvandlat kärnprodukten till ett tjänsteerbjudande. Detta omfattar likaså värdehöjande element som *hur* företaget i olika situationer agerar gentemot kunderna, något som är avgörande för kundens vilja att fortsätta sin samverkan med företaget (Grönroos 2002, s. 13, 22).

Vidare menar Normann (2000, s. 65) att ett företags förmåga att hantera t.ex. konkurrens eller andra former av ekonomiskt tryck är avgörande för dess fortsatta lönsamhet. Om detta tryck hanteras ”fel”, kan det sätta ett företag i en ond cirkel av sämre kvalitet och service gentemot kunderna. Dessa blir sannolikt missnöjda och visar detta gentemot företagets personal, som i sin tur får en sämre arbetsmotivation och presterar sämre, vilket påverkar kunderna som blir ännu mer missnöjda och kanske väljer att anlita en konkurrent istället. Sammantaget skapas en ännu sämre ekonomisk sits för företaget. Det ligger således en fara i att lösa ekonomiska utmaningar och problem genom att sänka kvaliteten till fördel för lägre kostnader.

Den onda cirkeln riskerar i sådana lägen att ta formen av en spiral som bara går neråt, om ingen står emot trenden och håller fast vid, såväl sitt pris som sin kvalitet.

1.3 Syfte

Med denna studie är syftet att, med hjälp av kvalitativa intervjuer och analys av företagets eget material, undersöka hur ett företag i den prispressade transport- och logistikbranschen, genom sitt tjänsteerbjudande och servicekoncept, kan hävda sig i konkurrensen om kunderna.

1.4 Frågeställning

Undersökningen hos företaget Godsset kommer av att jag vill förstå hur ett företag i branschen lyckas konkurrera. Den har också sin grund i medarbetarnas upplevelse av och förståelse av verksamheten. Frågorna jag ställer mig är:

- 1:** Hur ser medarbetarna på företagets relationer till sina kunder? Hur uppfattar de att Godsset klarar av att skapa och behålla kunderna?
- 2:** Hur beskriver medarbetarna företagets sätt att hantera ekonomiskt tryck (pressade priser)?
- 3:** Hur skapar företaget kvalitet i relation till sina kostnader? Uppfattar medarbetarna att kostnaderna går att kombinera med kvalitet, eller framhäver de en annan typ av lösning att bevara kvalitet i yrkesövandet?

2 Metod

Jag har på företaget Godsset gjort en fallstudie i avsikt att undersöka deras logistikrelaterade verksamhet. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 127-128), Hall (2008, s. 298), Merriam (1994, s. 21), Davidson och Patel (2011, s. 57) hävdar att en fallstudie är en forskningsmetod som innebär att förstå och undersöka ett antal objekt i olika avseenden. Metoden kan användas till att exempelvis illustrera fenomen eller utgöra hjälpmedel för att skapa en ny teori. Avsikten med min uppsats är att få en uppfattning om hur verksamheten fungerar och ta reda på vilka element som tycks kunna påverka den. Studien är kvalitativ, vilket enligt Björklund och Paulsson (2003, s. 63), Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 120) och Hall (2008, s. 298-299), Merriam (1994, s. 25, 30), Davidson och Patel (2011, s. 14) och Ulrica Nylén (2005, s. 10) syns i en avsaknad av mätbar information och numeriska uppgifter.

Arbetet med min uppsats började med att ta reda på hur Godsset presenterade sig, t.ex. på sin hemsida och i deras hållbarhetsrapport. Denna empiriinsamling gav mig information om bl.a. hur företagets verksamhet bedrivs och vilka värderingar som påstås genomsyra organisationen, vilket stämmer överens med Björklunds och Paulssons (2003, s. 21, 46), Davidsons och Patels (2011, s. 23), Erikssons och Wiedersheim-Pauls (2006, s. 9-10) samt Merriams (1994, s. 33, 83), påståenden om empiri som en beskrivning av verkligheten respektive som information om ett visst studieobjekt. En del av informationsinsamlingen på Godsset utgjordes av intervjuer. Intervjufrågorna som jag ställde tog avstamp ur teori i ämnena logistik och service management. På så sätt ville jag generera frågor med bas i både empiri och teori, och därmed starta intervjuerna med en länk där emellan. På så sätt kunde jag ställa frågor som var relevanta och inte svävade bort från de ämnen jag hade valt att skriva om. Sedan transkriberade jag intervjuerna och bearbetade dem ihop med övrig empiri, vilket

tillsammans utgör uppsatsens resultat. I detta arbetsmoment sållades information bort som inte föll tillräckligt inom ramarna för det som uppsatsen behandlar. I detta hänseende tar Merriam (1994, s. 86) upp bortsällning och menar att forskaren måste avgöra vilken information som belyser det som skall utmärkas. Efter bortsällningen hämtade jag teorier och begrepp vilka kunde relateras till resultatet i fråga.

Mitt arbete med empiri och teori kan beskrivas ha sin grund i abduktion. *Abduktion* är en blandning av två begrepp, vilka av Björklund och Paulsson (2003, s. 62), Davidson och Patel (2011, s. 23-24), Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 85) och Merriam (1994, s. 27, 33, 68), beskrivs som *induktion* – som har empirisk utgångspunkt – respektive *deduktion* – med grund i teoretiska resonemang. Jag har således vandrat fram och tillbaka mellan dessa två uppsatsbyggande delar. När jag hade samlat teori som kunde relateras till empirin påbörjade jag min analys. Begreppet *analys* beskrivs av Björklund och Paulsson (2003, s. 47), Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 22) och Hall (2008, s. 298-299) som att diskutera och hitta samband mellan teori och empiri. Ulrica Nylén (2005, s. 13-14) menar att sättet att framställa och skriva empiri är ett viktigt val. Det sätt jag har valt att presentera empirin på är att spegla det som de anställda verkar uppfatta sitt arbete, sina medkollegor och sin arbetsplats.

Som empiriskt material i min studie använde jag texter om företaget, både i form av primär, och sekundär information. Den *primära* informationen utgörs i mitt fall av intervjuer, vilka genomfördes i syfte att användas i min studie. Den *sekundära* informationen består av material som presenterar verksamheten hos Godsset, som exempelvis deras hemsida och en företagstidning. Björklund och Paulsson (2003, s. 67-68), Davidson och Patel (2011, s. 69) och Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 96) menar att primär information samlas in för att användas i en viss studie och att sekundär information har skrivits i annat syfte än för studien.

Den typ av intervjuer jag har genomfört är av både *strukturerad* och *semi-strukturerad* karaktär, eftersom en del frågor var skrivna innan intervjutillfällena – strukturerade – och en del kom upp under intervjuernas lopp – ostrukturerade (Björklund och Paulsson 2003, s. 68, Davidson och Patel 2011, s. 76-77, 81-82, Eriksson och Wiedersheim-Paul 2006, s. 99 samt Merriam 1994, s. 88).

2.1 Primära källor: intervjuer

De intervjuer (se bilaga) som ligger till grund för uppsatsen skedde på företaget och spreds ut på fyra dagar. Således hade jag vid flera tillfällen möjligheten att observera de anställda och tolka stämningen på kontoret. Davidson och Patel (2011, s. 121-122), Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 131) samt Hall (2008, s. 299) hävdar att *tolkning* är en grundläggande metod som möjliggör att hitta meningen i observationer. Intervjuerna genomfördes med cirka 20 % av medarbetarna på de två avdelningar inom organisationen som jag har med i min undersökning. Av de intervjuade är de flesta anställda på operationell nivå. Någon har övergripande ansvar för personalen, för vissa IT-projekt samt för den dokumentmässiga strukturen gentemot kund och leverantör och någon planerar för företagets framtid vad gäller exempelvis förenkling av arbetsförfarande. Intervjuer skedde även av personer med chefsmässigt ansvar; inom försäljning och marknadsföring, logistik och inköp samt företagets VD. Slutligen kan nämnas att de intervjuade är i olika åldrar, från 25 till 60 år, och de har arbetat på företaget olika länge – mellan åtta månader och 13 år. Några har erfarenhet av branschen sedan tidigare, andra inte. Hur länge som de har arbetat på företaget är inte direkt kopplat till hur gamla de är. De har en stor åldersmässig blandning och fördelningen är i stort sett 60 % kvinnor och 40 % män.

2.2 Sekundära källor

Mina sekundära källor består av Godssets företagsblad från december 2011; en tidning för kunder och anställda, deras hemsida och en informationsbroschyr till potentiella kunder. Andra källor är företagets hållbarhetsrapport 2009/2010, deras kvalitets- och miljösystem samt diverse policys, vilka behandlar kvalitet, arbetsmiljö respektive kunder.

2.3 Avgränsningar och fokus

I uppsatsen har jag gjort vissa avgränsningar för att hålla mig inom ramen för de ämnen som uppsatsen behandlar. En annan anledning till avgränsningarna är uppsatsens storleksbegränsning.

Koncernens storlek har gjort att jag har avgränsat mig till att skriva om ett av Godssets kontor; närmare bestämt trafik- respektive logistikavdelningen, och den verksamhet som bedrivs där samt de anställdas arbetssituation och hur de trivs på sin arbetsplats.

Urvalet av dem som skulle intervjuas skedde genom att jag tillfrågades om det fanns några specifika medarbetare som jag ville intervjua. En av de utvalda kunde dock inte vara med p.g.a. rådande arbetsbelastning. Övriga intervjuade valdes också ut i mån av utrymme i tid och arbetstryck. I stora drag upplevde jag att valet av intervjuade skedde problemfritt och dessutom utgjorde en bra bas för min undersökning. Att bestämma observationsenhet kan enligt Davidson och Patel (2011, s. 59), Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 97-98) och Merriam (1994, s. 91) annars lätt utgöra ett problem för intervju som metodval.

Alla som intervjuades tillhörde de två avdelningar som uppsatsen behandlar. Därmed relaterade intervjuaren också i hög grad till de ämnen jag skulle skriva om. På så sätt håller uppsatsen både hög validitet och hög reliabilitet. Björklund och Paulsson (2003, s. 59), David och Patel (2011, s. 105-107) samt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 60-61) beskriver *validitet* som i vilken utsträckning den som undersöker mäter det som avses och *reliabilitet* som graden av tillförlitlighet; hur många gånger samma värde synliggörs om undersökningen upprepas. Jag intervjuade inte alla medarbetare på de berörda avdelningarna eftersom inte alla kunde avvaras och för att jag själv hade både storleks- och tidsramar att hålla.

För att skapa förtroende och öppenhet i min undersökning, valde jag att aidentifiera företaget och de intervjuade. Vem som sade vad under intervjuerna fastställs inte i uppsatsen, utan snarare de fenomen som synliggjordes under intervjuerna. Inte heller framgår det hur många av de intervjuade som har en viss åsikt. Jag har försökt aidentifiera så lite som möjligt så att uppsatsen i möjligaste mån kan spegla de ämnen som behandlas. Björklund och Paulsson (2003, s. 95), Davidson och Patel (2011, s. 63) tar upp att aidentifiering bör göras på ett sådant sätt att uppsatsen inte förlorar sitt värde.

Studien behandlar inte heller alla delar av företagets verksamhet. Exempel på ämnen som inte tas med är ISO-certifiering, hantering av farligt gods, IT-verktyg, jämställdhet och miljö. Bakomliggande skäl är tidsramarna och framför allt uppsatsens storleksbegränsning, men delvis även min önskan att låta fokus ligga på hur verksamheten sköts med bas i service och logistik samt de fenomen som ligger bakom utformningen av dessa. Det är med hjälp av

denna information som uppsatsen kan ge en bild av företagets förmåga att konkurrera i branschen. Björklund och Paulsson (2003, s. 20, 39), Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 97) och Merriam (1994, s. 118) nämner att uppsatsens ambitionsnivå bör ligga så att den blir genomförbar och att insövningar bidrar till att nivån inte blir för hög.

2.4 Metodkritik

Mitt val av undersökningsmetod och av företag att skriva om innehåller fenomen som jag anser bör kommenteras och reflekteras över. Nedan följer några anmärkningar.

Jag känner några av medarbetarna på Godsset och har även en del erfarenhet av hur Godsset arbetar, då jag under några år var anställd på ett företag som anlidade dem för sina transporter. Jag har dessutom träffat några av Godssets medarbetare utanför verksamheten. Detta kan göra mig mer positivt inställd än någon som inte känner dem och/eller inte har någon erfarenhet av dem. Dock har jag försökt vara medveten om detta när jag genomfört intervjuerna och i skapandet av uppsatsen. Björklund och Paulsson (2003, s. 93) menar att en emotionell bindning kan skapas mellan den som intervjuar och den undersökta organisationen och att denna bindning bör beaktas i skrivandet av uppsatsen.

Något som jag menar också kan ha influerat intervjuerna är mitt beteende och min erfarenhet i branschen. Denna typ av inställning hävdar Björklund och Paulsson (2003, s. 65), Davidson och Patel (2011, s. 28-29) tillhöra en *icke-positivist*, eller *hermeneutiker*, d.v.s. någon som ser sig inte kunna särskiljas från de intervjuade och som anser att det både är fenomenet och likaså omgivningen kring det som är intressant.

Vid en intervju kan förtroende skapas mellan den som intervjuar och den intervjuade. Dessutom kan båda parter påverkas av varandra, hävdar Davidson och Patel (2011, s. 75), Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 98) och Merriam (1994, s. 89), och är avgörande för vilken information som kommer fram. Detta är något jag har försökt vara medveten om under intervjuerna och utnyttjat, genom att vara påläst om företaget och även genom min egen erfarenhet i branschen. Pålästhet och erfarenhet i branschen anses av Björklund och Paulsson (2003, s. 22-23) och Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s.101) vara positiva element i en intervju.

Den sekundära informationen kommer också från företaget självt. All text i detta material är därmed skrivet ur företagets synvinkel och i hur de vill synas och uppfattas av läsarna; vilka främst är kunder och leverantörer. Företagets egenintressen i materialet har jag i och med detta försökt hålla i åtanke när jag skrivit uppsatsen och detta visar sig bl.a. i vissa skillnader mellan den primära och sekundära empiri som tas upp i denna. Frågor som kan ställas gällande den samlade empirin är hur tillförlitlig informationen och källan är. Björklund och Paulsson (2003, s. 121), Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 168) och Merriam (1994, s. 119), påpekar att eventuella egenintressen kan ligga bakom visst undersökningsmaterial och bör därmed beaktas i skrivandet av uppsatsen.

Då jag inte har lagt tid på att hitta material som styrker det som hävdas i intervjuerna och i den sekundära informationen kan jag med uppsatsen inte påstå någonting. Min undersökning speglar således hur det förefaller vara hos undersökningsobjektet. Dock hoppas jag att resultatet från fältstudien kan inspirera andra till att göra liknande studier, och i dessa dessutom inkludera t.ex. dokument som påvisar kundomsättning och personalomsättning samt som presenterar priser, som är jämförbara med konkurrenternas. Detta skulle sannolikt kunna

ge studien högre såväl *validitet* som *reliabilitet* (Björklund och Paulsson 2003, David och Patel 2011 samt Eriksson och Wiedersheim-Paul 2006).

Att arbeta med det empiriska materialet har varit tidskrävande. Mest tidskrävande har det varit att genomföra intervjuerna och transkribera dem. Detta ser jag som en nackdel med mitt metodval, vilket också nämns som liknande sätt av Davidson och Patel (2011, s. 120). Intervjumaterialet har dock varit viktigt för skapandet av min uppsats då det har bidragit till att skapa förståelse för de ämnen som uppsatsen behandlar. Andra fördelar med intervjuer är t.ex. att frågorna kunde anpassas till varje individuellt svar och att jag hade möjlighet att tolka de intervjuades kroppsspråk, vilket nämns av Björklund och Paulsson (2003, s. 70, 74). Att intervjuer även möjliggör för såväl uppföljning som ställandet av komplicerade frågor påpekas av Davidson och Patel (2011, s. 121 och Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 98).

Teori

4 Konkurrenskraft genom kostnads- och värdefördelar

Företag finns i princip till av en anledning; att uppnå lönsamhet (Lumsden 2006, s. 250). Enligt Christopher (2011, s. 4-6) kan ett företag nå framgång genom att skaffa sig konkurrensfördelar, d.v.s. sätta sig i en position där dess verksamhet är mer effektiv än andras. Ett sätt att uppnå konkurrensfördelar visar författaren med modellen ”Tre C”, vilken bild 1 avser illustrera.

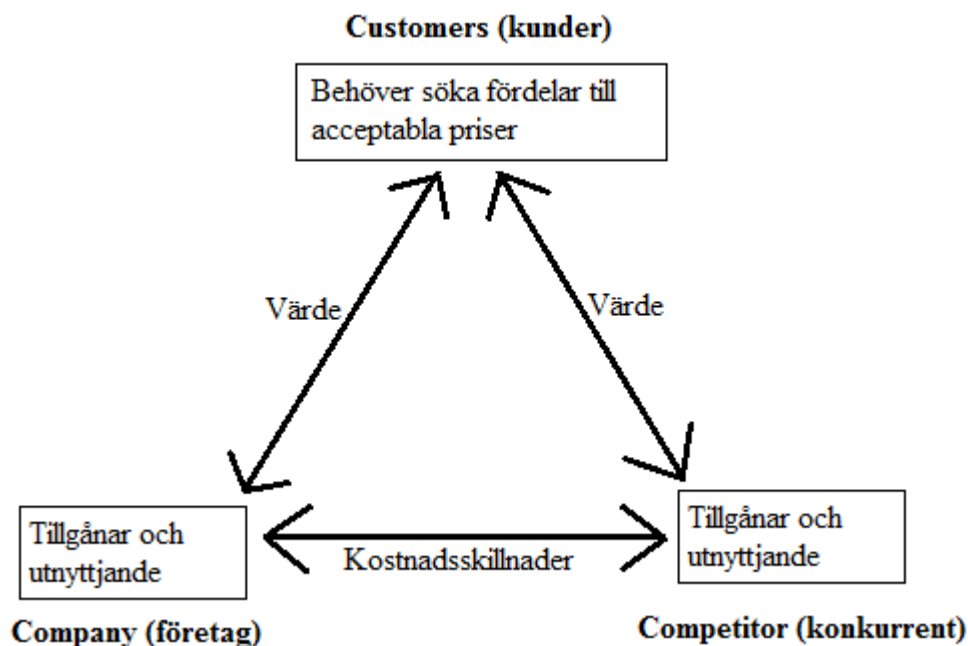


Bild 1: ”Three C’s” (Christopher 2011, s. 4)

Grunden som konkurrensfördelar vilar på är uppdelad i två delar; *kostnadsfördelar* respektive *värdefördelar*. Det förstnämnda omfattar företagets skicklighet i att hålla nere sina kostnader. Detta kan uppnås genom att företaget har god försäljning tack vare lägre priser, men även genom att hålla nere kostnaderna på sina samarbetspartners (Christopher *ibid.*). Storhagen (2003, s. 36, 202-203) tar i detta hänseende upp kostnader som drivkraft för ett företag, och menar att det alltid finns ett intresse att nå så hög kostnadseffektivitet som möjligt för dessa. Denna typ av effektivitet kallar författaren för inre effektivitet. Doyle (2008, s. 12) menar att det är viktigt för ett företag att skapa konkurrensfördelar och att hålla låga totalkostnader är ett sätt.

De värdeskapande fördelarna i ett företag utgörs av dess förmåga att urskilja sig gentemot sina konkurrenter på ett sådant sätt att detta uppfattas och värderas av kunderna. Fördelarna här är att det inte är vad kunden får, utan *hur* denne får det som räknas. Värde kan därmed levereras till kunderna genom t.ex. god service. Service är ett kraftfullt verktyg att bl.a. skapa värde med, då det kan användas för att skapa relationer med kunderna (Christopher *ibid.*, Grönroos 2008, s. 61-62, Storhagen 2003, s. 37-38). Storhagen (2003, s. 202-203) tar i detta sammanhang upp begreppet yttre effektivitet och menar att denna skapar ökad konkurrenskraft och kan dessutom bidra till kundens effektivitet, genom t.ex. snabb och

flexibel förmåga att leverera gods och att ge information. Grönroos (2008, s. 74-75) menar att ett företags förmåga att lösa kunders problem, och därigenom skapa värde för dessa, kommer i framtiden vara nyckeln till att skapa konkurrensfördelar.

4.1 Förändrade förutsättningar att konkurrera

Aronsson m.fl. (2006, s. 29, 31) hävdar, med stöd i sin forskning, att för många företag bl.a. i transport- och logistikbranschen, har möjligheterna att skaffa konkurrensfördelar förändrats. Förr omfattade logistik konkreta aktiviteter som transporter, hantering och lager. Konkurrensen om kunderna har dock ökat och därmed har det dessutom blivit viktigt att hålla kostnaderna nere för att på så sätt hålla lönsamheten uppe. Ett av skälen är att kundernas krav på flexibilitet och anpassning har tilltagit, med bl.a. den konsekvensen att företagets lager måste innehålla ett bredare sortiment av varor än tidigare. Varulager ses idag därför som en belastning av många företag, eller snarare som ett kapitalbindande element, med god potential att minimeras och därmed skapa lönsamhet.

Lager kan dock betraktas på ett annat sätt. Lumsden (2006, s. 283, 285, 287, 443) påpekar att trots att lager kan betraktas som en ekonomisk belastning, finns det olika motiv att hålla lager. Ett sådant kan vara att vilja bevara kundrelationer, ett annat kan ha sin grund i kostnader. Dock menar författaren att alla lager uppbär kostnader som t.ex. bundet kapital, personal och yta. Därför bör det eftersträvas att minimera lagerhållningen. Detta kan göras genom att förskjuta inleveranstiden framåt i tiden, så att materialet eller varorna kommer så sent i produktionsprocessen som möjligt, vilket kräver tillförlitliga och punktliga leverantörer. Nilsson (2000, s. 49) hävdar att lager är en nödvändighet eftersom alla produkter någon gång under transportprocessen, under längre eller kortare tidsperiod, blir placerade på lager. Detta medför ett behov av att ha rätt såväl hjälpmedel som lagerutrymme för denna typ av verksamhet, så att godsflödet sker på effektivaste möjliga sätt.

Ett annat begrepp som kan tas upp i förändringssammanhang är flexibilitet, som även kan kallas Agility. Flexibilitet har enligt Aronsson m.fl. (2006, s. 17, 29, 31) blivit allt viktigare under årens lopp. För företagen handlar det inte om att producera mot lager längre, utan att producera enligt kundernas önskemål och hålla god och kostnadseffektiv leveransservice gentemot dessa. Abrahamsson m.fl. (2003, s. 88) menar i detta hänseende att logistiken i detta sammanhang har ändrats från att fokusera på inre till yttre effektivitet. Den inre effektiviteten ligger i att optimera och stödja ett företags egna aktiviteter för att effektivisera på kostnadssidan och den yttre effektiviteten karaktäriseras av fokus på marknaden och av att kunna möta dess varierande krav. Här spelar *Agility* en essentiell roll. *Agility* beskrivs av Mason-Jones m.fl. (2000, s. 4064), Christopher (2011, s. 99-100) och Kotzab m.fl. (2007, s. 186) som en förmåga att använda sig av marknadskunskap att utnyttja möjligheter till lönsamhet i en ombytlig marknad. Beckérus m.fl. (1998, s. 26-27) hävdar i detta hänseende att förmågan att utnyttja tiden och agera fort har blivit en essentiell konkurrensfaktor för företag. Flexibilitet och agility behandlas närmare i ett separat avsnitt.

Lumsden (2006, s. 26, 67) fortsätter med förändring i logistiksammanhang. Han menar att transporternas upplägg och genomförande är påverkade av industrins övergång till ny produktionsteknik och produktionssätt som möjliggör snabbare montering och lägre kapitalbindning. Konsekvensen inom logistikområdet speglas i förändrade förutsättningar för godsstrukturen och därmed krävs annorlunda transport- och logistikupplägg, där halverade partistolekar och korta ledtider är några exempel. Härutöver existerar en överetablering av

landvägsfordon på marknaden, vilket innebär stor kapacitet på utbudssidan. Detta skapar en ökad konkurrens mellan landvägstransportörerna, med den konsekvensen att priserna pressas och lönsamheten blir sämre. Pewe (2002, s. 17-18) hävdar att stora rationaliseringsinsatser har gjorts under de senaste decennierna för att få kontroll över och hårdare styra distributionskostnaderna. Detta menar han ha medfört ett behov av ökad effektivitet och flexibilitet i distributionssystemen. Aronsson m.fl. (2006, s. 31) menar att logistik kan knytas ihop med flexibilitet i och med att det sistnämndas ökade betydelse har öppnat dörrar för företag att fokusera på att erbjuda kunderna säkra och snabba leveranser. Logistikerna har därmed utökats och blivit ett verktyg som kan användas till att sänka kostnader, men även till att öka företagets intäkter. Slutligen påpekar Pewe (2002, s. 74) och Granberg och Ohlsson (2009, s. 12-13) att logistikmässiga förändringar dessutom har skett i form av en utökning av de tjänster som ett transportföretag erbjuder sina kunder.

Förändringar faller inte enbart inom ovan nämnda områden utan likaså inom servicens domäner. Armstrong och Kotler (1992, s. 644, 646) påstår att service, som en konsekvens av den ökade konkurrensen, har blivit en av de största marknadsföringsmässiga utmaningarna för företag. Genom att hålla hög servicenivå kan ett företag således differentiera sig från konkurrenterna. Christopher (2011, s. 9-10) och Granberg och Ohlsson (2009, s. 12-13) hävdar att servicen har gått igenom förändringar på så sätt att den har gått från att "göra saker rätt", vilket kan omskrivas som inre effektivitet, till att "göra rätt saker"; yttre effektivitet. Förr låg fokus på inre effektivitet, någon plats för kunden fanns inte i någon stor bemärkelse. De senaste cirka 30 åren har däremot mer uppmärksamhet lagts på yttre effektivitet, vilket omfattar bl.a. medborgarperspektiv och kundnytta, d.v.s. att skapa exceptionellt värde, sett ur kundernas ögon.

5 Logistik i korthet

I ovanstående har logistik tagits upp som ett verktyg att skapa konkurrensfördelar. Med detta kan frågan ställas: Vad är logistik? Logistik omfattar enligt Nilsson (2000, s. 67), Lumsden (2006, s. 107) och Storhagen (2003, s. 20) flödeseffektivitet. Det kan också beskrivas som kontroll över och styrning av såväl materialmässiga som informationsbaserade flöden med hjälp av de resurstillgångar som företaget förfogar över. I stora drag innebär logistik således transport, lagring, in- och utleverans samt hantering; verksamhetsdelar varigenom det passerar informationsflöden, varuflöden och flöden av resurstillgångar.

Lumsden (2006, s. 22) och Storhagen (2003, s. 17) definierar logistik som:

”De aktiviteter som har att göra med att erhålla rätt vara eller service i rätt kvantitet, i rätt skick, på rätt plats vid rätt tidpunkt, hos rätt kund, till rätt kostnad”

Christopher och Towill (2002, s. 299) och Mason-Jones m.fl. (2000, s. 4061) menar att logistiken har blivit essentiell för företag idag. Att leverera rätt produkt, till rätt pris och till rätt kund är således inte bara en stöttelelare till att uppnå konkurrensfördelar, utan är även nyckeln till ett företags överlevnad.

5.1 Värde; en enkelriktad företeelse eller ett samspel?

Flertalet författare tar upp skapandet av konkurrensmässiga fördelar och att förmågan att generera dessa ligger inom ett företags verksamhet. Några av dem är Lumsden (2006, s. 105), Christopher (2011, s. 10-11), Doyle (2008, s. 97-98), van Weele (2012, s. 34-36), Ireståhl (1995, s. 125-126) samt Armstrong och Kotler (1997, s. 555-556). De hävdar att verksamheten kan delas in i olika funktioner. Dessa aktiviteter bidrar var och en för sig till företagets förmåga att konkurrera på så sätt att de kostnader som funktionerna uppbär kan påverkas. Aktiviteterna ingår i Porters värdekedja som illustreras i bild 2. De är nio till antalet och är uppdelade i primära respektive stödjande funktioner. De primära funktionerna ingår i en process som i stora drag handlar om att frambringa godset in i verksamheten, hantera godset, skicka ut godset. Aktiviteterna som faller här inom är försörjande/ingående logistik, produktion, utleverande/utgående logistik, marknadsföring och försäljning samt service. De stödjande funktionerna sker inom varje primär aktivitet. Dessa fyra stödjande funktionerna är anskaffning, teknikutveckling, företagets infrastruktur (ledning, planering, ekonomi) och personaladministration/förvaltning av humankapital.

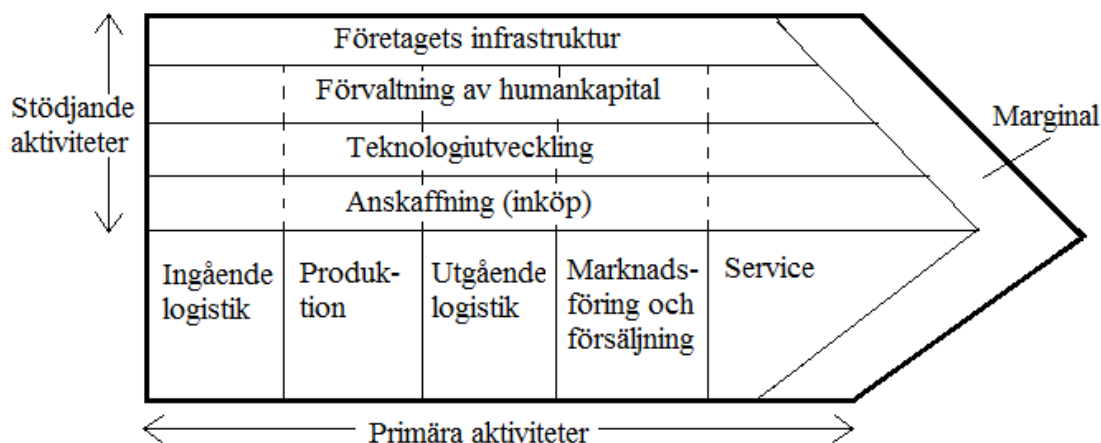


Bild 2: Porters värdekedja (van Weele 2012, s. 35)

Denna värdekedja kommenteras av diverse författare. Armstrong och Kotler (ibid.) menar att företaget kan nå kostnadsmässiga konkurrensfördelar genom att samordna dessa nio aktiviteter, eller att optimera en eller några av funktionerna i dessa. Aktiviteterna skall dock *inte* användas så att de optimeras var och en för sig, utan bör tvärtom fokuseras på ett sådant sätt att den totala verksamheten gynnas så effektivt som möjligt. Christopher (ibid.) påpekar här att de aktiviteter som företaget inte förmår optimera själv bör outsourcas, d.v.s. skötas av ett annat företag som kan utföra uppgifterna bättre. Pewe (2002, s. 86) och Storhagen (2003, s. 148) hävdar i detta sammanhang att outsourcing kan bidra till reducering av ett företags kostnader. Lumsden (ibid.) menar att distributionsaktiviteten – den utgående logistiken – har utvecklats till att bli det starkaste verktyget att uppnå konkurrensfördelar med. Den används av företag i syfte att differentiera sig från konkurrenterna i form av t.ex. leveransservice med mycket hög kvalitet. Detta kan vara avgörande för ett företags framgång när produkten eller tjänsten i sig inte skiljer sig märkbart från konkurrenternas

Porters värdekedja kritiseras av flertalet författare. En av dem är Normann (2000 s. 44). Enligt honom är värdekedjan en illustration av vad i princip all ekonomisk teori antar, nämligen att värde är resultatet av att en viss aktör skapar eller utför något för en annan. Dock menar författaren att värdekedjan, i egenskap av egenriktat fenomen, inte ger en fullt tillräcklig verklighetsbild, då det idag finns ett ömsesidigt samarbete mellan olika aktörer. En annan kritiker till värdekedjan är Söderlund (1997, s. 22-23) som menar att Porters värdekedja har fokus på kortsiktiga vinster och på konkurrenter, något som försvagar många företags förmåga att möta kunders alltmer utvecklande behov i en konkurrens som är föränderlig. Även Storhagen (2003, s. 13) tar upp gemensamt värdeskapandet och påpekar att dagens krav på kundanpassade varor och tjänster gör att leveranser alltmer sker genom samspel mellan transportföretagets och dess kunder, leverantörer och medarbetare. Värdeskapande sker således inte enbart i en riktning.

Att genererandet av värde inte är ensidigt, syns i den växande betydelsen av relationsmarknadsföring som, tvärtemot traditionell transaktionsmarknadsföring, håller samspelen mellan kund och leverantör i framkant för skapandet av värde (Arnerup-Cooper och Edvardsson 1998, s. 58, 236-239, Beckérus m.fl. 1998, s. 38-40, Berry 2003, s. 73, Grönroos 2002, s. 36 samt Hervé och Lindquist 2005, s. 25-26). Ett annat tecken på gemensamt skapande av värde är att kunders kunskap om produkter och tjänster ökar, vilket gör att försäljningen av dessa allt mer sker i samspel med kunden. Kunden är således alltid del av den värdeskapande processen, vilket mycket väl kan öka företagets möjligheter till att skapa lönsamhet (Beckérus m.fl. 1998, s. 12-13, 28-29, 149-150, 162).

Det gemensamma värdeskapandet presenteras av Normann (2000, s. 44-48, 77-78, 113), som menar att genererandet av värde kan ses som transaktioner mellan kunder och leverantörer. Dessa dubbelriktade fenomen har enligt honom fem essentiella dimensioner, vilka beskrivs nedan:

1) Serviceladdning: Det är sällan som transaktioner enbart utgörs av varor. Fysisk distribution beskrivs som en stödfunktion och som nödvändig för skapandet av värde. Denna tenderar i alltmer ökad mängd kompletteras av diverse servicefunktioner som inkluderas i erbjudandet och erhålls ”utan extra kostnad”, vilket skapar en blindhet för erbjudandets tjänsteinnehåll som gör att servicens betydelse riskerar att underskattas.

2) Relationering: Kundrelationer har en tendens att bli mer långsiktiga. De tjänster som erbjuds kunder tar ofta formen av ett flöde som sträcks ut tidsmässigt. Dessa relationer

är självförstärkande, på så sätt att kunder och leverantörer lär sig mer och mer om varandra och att det uppstår ett ömsesidigt beroende som också ökar. Detta kallas *relationering*. Företagets strategi kommer alltmer handla om kundvård när relationsskapandet ökar. Kundvärden kommer ha avgörande betydelse för ett företags lönsamhetspotential och dess förmåga att skapa tillväxt.

3) Breddning: Begreppet *Breddning* kan beskrivas som en utökning av ett företags tjänsteerbjudande; att antalet servicefunktioner blir fler. Exempel på detta är biltillverkare som utöver bilproduktionen även levererar bilar och skapar avtal gällande finansiering och akutservice. Breddning är dock inte en bra strategi i alla avseenden, eftersom marknader förändras snabbt och snarare ger möjligheter för företag att specialisera sig och ha ett mindre brett tjänsteutbud. En leverantör med brett utbud behöver ha mer och bredare kompetens och en större bas av tillgångar. Författaren skriver vidare att det ligger en utmaning i driften att vilja utöka sin kringsservice eller höja kvalitetsnivån på servicepaketet. Detta måste göras med försiktighet, för kundförväntningar kan lätt skapas, men är inte så lätta att minska. Företaget måste därför vara absolut säkert på att det kan klara av att hantera ytterligare kringsservice eller höjd kvalitetsnivå innan detta vävs in i servicepaketet.

4) Buntning/utbuntning: Buntning omfattar paket av erbjudanden vilka ett företag presenterar med en ”allt-eller-ingen”-attityd, som tvingar kunden att antingen köpa en hel uppsättning varor eller tjänster, eller inte köpa något alls. Detta har varit en vanlig strategi för bl.a. reglerade verksamheter, men med avreglering och därmed ökade konkurrensmöjligheter går trenden mot utbuntning, d.v.s. särprissättning för varje vara och tjänst. Denna företeelse ökar betydelsen av behovsorienterad matchning mellan leverantörens och kundens verksamheter.

5) Möjliggörande och avlastande: Denna dimension omfattar förändringar i relationen mellan leverantör och kund. Dimensionen innehåller fenomenen *möjliggörande* och *avlastning*. Förändringarna här ligger i de uppgifter som aktörerna utför. Förr hade leverantörerna en mer avlastande funktion, där de utförde vissa verksamhetsfunktioner istället för kunderna. Idag möjliggör leverantörer allt oftare för kunderna att göra saker de inte kunnat tidigare. Exempel på avlastare är en konsult som tar ett problem och framställer en lösning åt kunden, medan en möjliggörare istället ger kunden de begreppsramar och analytiska verktyg för att kunna lösa problemet och på så sätt själv framställa en lösning.

5.2 Inre och yttre effektivitet

Som Porters värdekedja ovan visar kan logistik presenteras som en funktion med vilken ett företag kan skapa konkurrensmässiga fördelar. Logistik kan också enligt Chen och Pulraj (2004, s. 141-142) framställas som ett verktyg inom områdena tid och plats. De menar att logistikens betydelse har ökat under åren och därmed kan ses som en koordinerande mekanism mellan olika företag och som en källa till ökat kundvärde och konkurrensfördelar. Vidare hävdar Lumsden (2006, s. 251, 259, 686) och Lindmark och Önnevik (2006, s. 44) att effektivt använd logistik användas till att sänka kostnader och skapa lönsamhet åt företaget. Begreppet *effektivitet* kan enligt författarna beskrivas som graden av måluppfyllelse, men även som en anpassningsförmåga gentemot omgivningen. Det sistnämnda kallas för *yttre effektivitet*; att göra rätt saker. När begreppet används i kombination med produktivitet; att

göra saker rätt, kallas det för *inre* effektivitet och då avses bl.a. utnyttjandet av resurser som exempelvis mänsklig skaparkraft, skapandet av nya resurser med t.ex. kunskap och investeringar och hur företaget sköter sin administration. Yttre och inre effektivitet är mått som tillsammans skapar företagets totala effektivitet. Att ha god *total effektivitet* beskrivs av Pewe (2002, s. 17) som att väga kostnader och service. Han menar att detta är element som företag i allt större utsträckning måste komma till rätta med. Likaså Grönroos (2008, s. 203-204) tar upp dessa begrepp och menar att dessa är viktiga för företag som levererar tjänster och service och att skälet till detta är att tjänsterna inom företaget påverkar den synliga effektiviteten gentemot kunderna.

Ett område som logistik kan bidra till effektivitetshöjning inom är lagerföring; en funktion som binder kapital och som därmed för många företag är viktig att minimera (Lumsden *ibid.*, Aronsson m.fl. 2006, s. 34, Pewe 2002, s. 70-71). Logistikrelaterad effektivitet kan, enligt Lumsden (*ibid.*) och Pewe (2000, s. 33-34), i sin tur påverkas av *service*. Detta begrepp kan beskrivas som tjänstelement vilka fyller ut ett företags kärnsyssla – dess huvudprodukt – och skapar värde för kunden. Tjänsterna är enligt Grönroos (2008, s. 44) det första kunden ser och uppfattar och utgör därmed ett verktyg som företaget kan konkurrera med. En tjänst kan inte lagras, inte heller finns den förrän vid produktionstillfället och den kan inte på ett enkelt sätt demonstreras (Normann 2000, s. 27 och Grönroos 2008, s. 64). I detta hänseende menar Lumsden (2006, s. 39) att transporter inte är en produkt i strikt mening utan snarare en tjänst och har liknande egenskaper.

5.3 Leveransservice och flexibilitet

Service inom logistikområdet beskrivs av Lumsden (2006, s. 260, 262), Aronsson m.fl. (2006, s. 39-41, 97), Nilsson (2000, s. 68) och Storhagen (2003, s. 99, 168-170) med begreppet *leveransservice*. Denna typ av service är enligt författarna ett uttryck för företagets förmåga att prestera gentemot sina kunder. Exempel på leveransservice är hur snabbt leveranser sker och hur pålitliga dessa är – i vilken grad distributionen sker enligt avtalad tid. Pewe (2002, s. 101) hävdar att god och kostnadseffektiv leveransservice är det verkliga konkurrensmedlet i framtiden. Ett annat viktigt element som faller inom området leveransservice, är enligt Lumsden (2006, s. 263) och Aronsson m.fl. (*ibid.*) flexibilitet.

5.3.1 Flexibilitet; strategi för lönsamhet

Flexibilitet kan beskrivas som att snabbt kunna anpassa leveranserna enligt kundernas behov och önskemål gällande t.ex. ändrade orderstorlekar och leveransfrekvenser (Aronsson m.fl. 2006, s. 41, Christopher 2011, s. 99-100, och Storhagen 2003, s. 42, 171). Detta är en förmåga som företag idag måste ha för att snabbt kunna svara på de förändringar som sker på marknaden och möta upp allt snabbare växlingar som sker i efterfrågan. Allting går snabbare och kravet på flexibilitet och kvalitet ökar alltmer bland kunderna (Christopher 2011, s. 99, 213, Doyle 2008, s. 10-11, Kotzab m.fl. 2007, s. 262-263, Lumsden 2006, s. 279, Pewe 2002, s. 18 och Storhagen 2003, s. 243).

Begreppet flexibilitet har likheter med Agility (Christopher 2011, s. 99 och Lumsden (2006, s. 279). *Agility* kan beskrivas på flera olika sätt. Det ena är kundunika kombinationer av varor och tjänster. Det andra är förmåga att tillhandahålla dessa i varierande mängder. Ett tredje är att företagets management är motiverande, stöttande och som inger tillit (Christopher och Towill 2002, s. 301). Några ytterligare kännetecken är förmåga att hantera instabila och föränderliga marknader, hög vinstmarginal, tillgänglighet och ett stort fokus på

informationsutbyte. Agility får ett företag att fokusera på såväl effektivitet som på att handlingar ska ha effekt, och det kommer vara sättet att konkurrera i framtiden. Agility kommer att öppna upp för gemensamt beroendeskap mellan samarbetspartners, genom nära integration för att matcha individuella kundkrav (Kotzab m.fl. 2007, s. 186-187)

Abrahamsson m.fl. (2003, s. 85-89) menar att det finns tecken som visar att flexibilitet kan bli en fråga om strategi för företags fortsatta lönsamhet. Ett av tecknen är att företagsvärlden är alltmer dynamisk och kräver ett större samspel mellan strategiska drag och handlingar för operationell effektivitet om företag ska klara av att hålla jämna steg i en allt hårdare konkurrens. En annan signal är att det finns ett högt tryck på företagens marginaler bl.a. eftersom konkurrensen är stor, men även för att det finns fler marknadsföringskanaler, vilka tillsammans gör att logistikområdet utsätts för allt högre krav på *strategisk flexibilitet*. Denna typ av flexibilitet kan enligt författarna beskrivas som en plattform för marknadsutveckling och innebär att skifta fokus från inre till yttre effektivitet. Här kan, enligt författarna, logistiken användas för att möta upp variationer i kundernas krav, och kan därmed anses ha en mer värdeadderande karaktär. När flexibiliteten är strategisk, är förmågan att anpassa sig väl integrerad i företaget. Verksamheten klarar av att svara snabbare på variationer hos marknaden än sina konkurrenter och samtidigt hålla lönsamheten uppe, både i goda som i dåliga ekonomiska tider. Flexibilitet, eller agility som det också heter, har idag ett högre värde än låga kostnader och korta ledtider.

Ett begrepp som kan kopplas till flexibilitet är *kvalitet*. Detta skapas enligt Lumsden (2006, s. 75-77) av företaget, men uppfattas av kunden. Det är således kunden som visar transportföretaget vilka mått som är viktiga och de mest essentiella är enligt författaren flexibilitet och tidsprecision. Chen och Pulraj (2004, s. 135, 139) hävdar att företagets förmåga att leverera kvalitet är mycket beroende av leverantörers och underleverantörers skicklighet. Kvaliteten har i och med det betydelse för kunders val av leverantör. Det handlar således inte längre enbart om att leverantörer skall möta kostnads mål, utan om deras förmåga att möta kvalitetsstandarder, deras förmåga att prestera och att leverera varor i tid. Hervé och Lindquist (2005, s. 141) påpekar att kvalitet är ett viktigt element för företaget eftersom det kan användas som ett verktyg att uppnå god kundlojalitet. Detta är något som bör beaktas i t.ex. valet av leverantör.

6 Service och tjänster; element som avgör kvalitet

Som nämnts ovan, uppfattas och bedöms kvalitet av kunden. I och med detta kommer vi in på det värde som kunden upplever av en utförd tjänst. Vid skapandet av värde för kunden använder Söderlund (1997, s. 11, 37-38) begreppet *kundtillfredsställelse*. Denna kan enligt honom enbart upplevas av kunden i dennes interaktion med sin leverantör. Hos företag idag finns en växande medvetenhet om kundtillfredsställelse. Anledningen till detta är att det finns förväntningar om ett samband mellan att kunder som är nöjda kommer tillbaka och köper av samma leverantör igen och att kunderna rekommenderar denne för sina kontakter. Helling och Helling (2001, s. 15, 17, 27) påpekar likaså att företag har gått från att ha vinst som största fokus till att se vinsten som en belöning av att kunna tillfredsställa kunder. Det är kundernas behov och krav som skall styra organisationen och dess medarbetare. De företag som skapar det bästa utbudet, i kundernas ögon, blir enligt författarna således vinnarna i konkurrensen om dessa.

Skapande av värde beskrivs även av Doyle (2008, s. 74-75) med hjälp av tre principer:

- 1:** Kunderna kan välja mellan konkurrerande företag och kommer välja det företag som denne upplever ge det största värdet.
- 2:** Kunder vill inte ha produkten eller tjänsten för dess egen skull, utan för det behov som denna kan tillfredsställa. Värdet bestäms av kunden och i hur den upplever sitt behov tillfredsställt.
- 3:** Det är mer lönsamt för ett företag att skapa relation med sina kunder än att enbart ha en engångstransaktion till dessa. Tillfredsställda kunder tenderar bli lojala och stanna kvar hos företaget och fortsätta köpa av det.

Även här synliggörs begreppet tillfredsställelse i kundsammanhang. Normann (2000, s. 23, 27) fortsätter och menar att nöjda kunder kan ses som gynnsamt för företaget, något som det bör sträva mot. Författaren påpekar vidare att värdeskapande idag är allt mer relaterat till produkter som är immateriella, som t.ex. tjänster. Grönroos (2008, s. 16-17) hävdar att tjänster, som exempelvis logistikhantering och information, har ett strategiskt värde som börjar erkännas allt mer, men dessutom att tjänster har potential till långsiktiga konkurrensfördelar. Doyle (2008, s. 339) menar det samma och påstår att denna potential baseras på att tjänster är mer lönsamma än fysiska varor, bl.a. för att varor är mer standardiserade och därför lättare kan jämföras än tjänster.

Ovanstående tar upp värdeskapande och påvisar att god potential för både kundtillfredsställelse och lönsamhet ligger i service och tjänster. Detta skapar i sin tur frågan: Vad är en tjänst? Tjänster kännetecknas bl.a. av att de har opåtagliga egenskaper och att de produceras och konsumeras samtidigt (Grönroos 2008, s. 62-64, Arnerup-Cooper och Edvardsson 1998, s. 30). De kan beskrivas som en process som består av en serie aktiviteter som ofta sker i samspel mellan företag och kund och som är en lösning på kundens problem. Aktiviteterna produceras och konsumeras samtidigt, vilket inte gör det lätt att utföra någon kvalitetskontroll på traditionellt vis; vid produktionen, innan varan skickas till kund. Kontrollen, men likaså marknadsföringen av tjänsten, sker därmed i samband med produktionen och konsumtionen. Skälet är att kunderna bedömmer de delar som är synliga för denne, vilket i tjänstens fall är när den skapas (Grönroos *ibid.*).

Ett annat sätt att framställa tjänster är som fördelar, enskilda eller tillsammans – i form av ett servicepaket – som erbjuds och upplevs av kunder (Arnerup-Cooper och Edvardsson 1998, 29-30, Normann 2000, s. 75-76). Ibland är en av de erbjudna fördelarna klart dominerande och kallas för kärnservice, medan andra är underordnade och faller under begreppet kringsservice. När konkurrenternas kärnservice är mycket lik företagets egen kan kringsservicen visa sig vara avgörande för vilket val kunden gör. I sådana här fall är det ofta inte lika viktigt med ökning av kvalitet på kärnservicen, eller någon vidare utveckling av den, utan det är då kringsservicen som är viktigast (Normann *ibid.*). Kärntjänsten eller kärnprodukten kan därmed ses som en utgångspunkt att skapa konkurrensfördelar med, inte en garanti för konkurrenskraft (Grönroos 2002, s. 22). Följaktligen kan kärntjänsten kompletteras med kring- eller stödtjänster så att kundernas behov tillfredsställs på mest optimala sätt (Arnerup-Cooper och Edvardsson 1998, s. 48). Vad som också kan nämnas om kärnservice och perifer service är att kärnservicen ofta är den som kunden tar för given, och den perifera servicen *inte* tas för given. Detta kan utnyttjas av företag i deras strävan efter konkurrensfördelar (Storhagen 2003, s. 169, Grönroos 2008, s. 43-44). Bild 3 avser visa förhållandet dessa mellan två former av service.

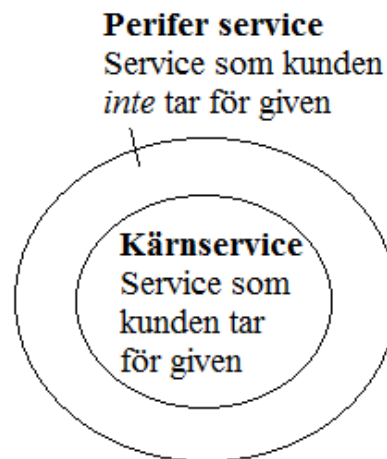


Bild 3: Kundens uppfattning om kärnservice och perifer service (Storhagen 2003, s. 169)

6.1 "Sanningens ögonblick"; avgörande tillfällen med kund

Som nämnts ovan sker bedömning av tjänsten i samband med att den produceras, eftersom den i samma stund konsumeras av kunden. Härmed kan påstås att tjänster i princip alltid är kopplade till handlingar som omfattar kunden. Detta innebär att företagets förmåga att leverera kvalitet till stor del beror på vad kunden upplever när dessa handlingar utförs, d.v.s. i företagets direktkontakt med kunden. Denna kontakt kallas "sanningens ögonblick" för att de involverade personerna vid dessa tillfällen är de enda som kan påverka kvaliteten på tjänsten (Arnerup-Cooper och Edvardsson 1998, s. 34, 96-97, 132, 220, Grönroos 2008, s. 38, 90, Normann, 2000, s. 29, 54). Detta ögonblick kan även beskrivas som en mikrocirkel, vari kvalitet skapas och upplevs av kunden. Individerna i mötet, eller cirkeln, har en viktig social påverkan på varandra. Denna utgör ett system som är ömsesidigt förstärkande. Om denna påverkan är positiv, kommer både kund och servicepersonal att öka sina ansträngningar för att nå god prestation i servicen. Detta skapar då en god cirkel (Normann 2000, s. 29, 68-69). Bild 4 avser illustrera mötet mellan anställda hos leverantören och kunden i mikrocirkeln.

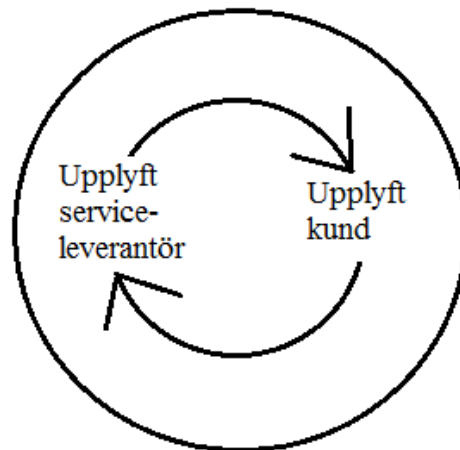


Bild 4: Den goda mikrocirkeln: (Normann 2000, s. 69).

I en studie (Bittner och Mohr 1995, refererad i Hervé och Lindquist 2005, s. 21) påvisades ett starkt samband mellan kundens tillfredsställelse och personalens agerande under servicemötet. Detta går i linje med Normanns (2000, s. 29, 54, 58-59), Grönroos (2008, s. 19-20, 89-91, Arnerup-Coopers och Edvardssons (1998, s. 59-60) och Hervés och Lindquists (2005, s. 38-39, 43-44) påstående att kvalitet i mötet mellan kundens och företagets anställda bedöms med grund i bl.a. stilen och beteendet hos de personer som kommer i kontakt med varandra, d.v.s. i firmarepresentantens skicklighet, värderingar och motivation, i kombination med kundens beteende. Det är därmed i dessa, i princip dagligen förekommande, s.k. ”sanningens ögonblick” som såväl kompetens som moraliska normer hos personalen upplevs direkt av och påverkar kunderna. Ett serviceföretag är på så sätt mycket beroende av individuella prestationer. Därför är det enligt författarna viktigt att hela organisationen genomsyras av stark kultur och företagsvärderingar. Att se medarbetarna som en tillgång istället för en kostnad menar Grönroos (ibid.) och Arnerup-Cooper och Edvardsson (ibid.) således vara essentiellt för företaget eftersom de anställda är dess viktigaste resurser i dess strävan att nå framgång. Vidare påstår Söderlund (1997, s. 25, 90-91), Grönroos (2008, s. 73) och Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998, s. 57) att det inte enbart är de som arbetar på marknadsavdelningen som möter kunderna, utan likaså medarbetarna på andra avdelningar. Dessa kan ha viktig information om kunderna, vilket innebär att flera av företagets medarbetare, som i sin roll som kundkontakt, har påverkan på kunderna och därmed kan ses som marknadsförare på deltid.

7 Ond och goda cirklar – produkt av företaget självt

Normann (2000, s. 63) menar att serviceföretag är mycket känsliga för kvaliteten på ledarskapet inom organisationen och att skälet till detta är att dessa företag är personalintensiva. Slarv, låg moral, motivationsproblem, eller ett par transaktioner av lägre kvalitet är exempel på fenomen som enligt honom kan orsaka att företaget snabbt hamnar i en ”ond cirkel” där t.ex. ledningen på företaget får anstränga sig för att få missnöjda kunder att börja anlita företagets tjänster och service igen. Hervé och Lindquist (2005, s. 141) påpekar att kvalitet är en viktig faktor eftersom det kan ses som ett verktyg att uppnå god kundlojalitet.

Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998, s. 156-157), Grönroos (2008, s. 202-203) och Normann (2000, s. 65) hävdar att när ett företag utsätts för ett ekonomiskt tryck, kan det lätt hamna i en ond cirkel. Skälet till detta är att lösningen ofta visar sig i nedskärning av företagets servicenivå. Detta kan resultera i små besparingar, men kan ha desto större effekt på kundens upplevelse av företagets kvalitet. Kunderna kan känna sig otillfredsställda, något som speglas i interaktionen med företaget och därmed påverkar det sociala klimatet i denna. Detta influerar i sin tur företagets personal, vars motivation och entusiasm kan minska, något som kommer märkas i ”sanningens ögonblick” och i nästa skede förstärka kundernas missnöjdhet. Dessa negativa effekter har en förstärkande effekt på varandra och skapar av således en ond cirkel som riskerar att ta formen av en nedåtgående spiral.

Ett annat fenomen som enligt Grönroos (2008, s. 36, 262), Egan och Harker (2006, s. 216-217), Söderlund (1997, s. 17-18, 33), Grönroos (2002, s. 32) kan ha negativa konsekvenser för företaget är transaktionsmarknadsföring. Denna har som syfte att optimera ett företags vinst och framhåller av utbytet av värde mot pengar som viktigast. Kunder, oavsett om de är nya eller befintliga, skall förmås att köpa företagets varor eller tjänster och för att åstadkomma detta utnyttjas priset som verktyg. Egan och Harker (2006, s. 221), Grönroos (2008, s. 37), Berry (2003, s.60), Normann (2000, s. 119), Doyle (2008, s. 338, 344), Söderlund (ibid.) och Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998, s. 237, 264-265, 275) menar att transaktionsmarknadsföring kan kritiseras för dess alldeles för stora fokus på att attrahera potentiella kunder. Det är enligt författarna varken kostnadseffektivt eller lämpligt att uteslutande fixera marknadsföring på att anskaffa nya kunder. Fokus bör, enligt dem, istället ligga på att behålla de kunder som redan finns och ett av skälen till detta är att befintliga kunder ofta uppbär mindre kostnader och därmed är mer lönsamma för företaget.

Normann (2000, s. 66) och Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998, s. 157), Grönroos (2008, s. 210-211) presenterar ett annat sätt att hantera ekonomiskt tryck: att med små ekonomiska medel höja kvaliteten på servicen, med positivt utfall i form av glada och överraskade kunder som får en mycket god kvalitetupplevelse. Detta påverkar deras beteende gentemot företagets medarbetare som i sin tur känner sig uppskattade och att de har uppnått någonting bra. Ett bra sätt att hantera problem kan därmed ligga i att stödja företagets såväl kärntjänster som kringtjänster och därigenom bevara kvaliteten i dessa. Små åtgärder kan således ha stora, självstärkande effekter, i såväl positiv som negativ riktning. Bild 5 avser illustrera en positiv respektive negativ cirkel som blir resultatet av ett företags sätt att hantera ekonomiskt tryck.

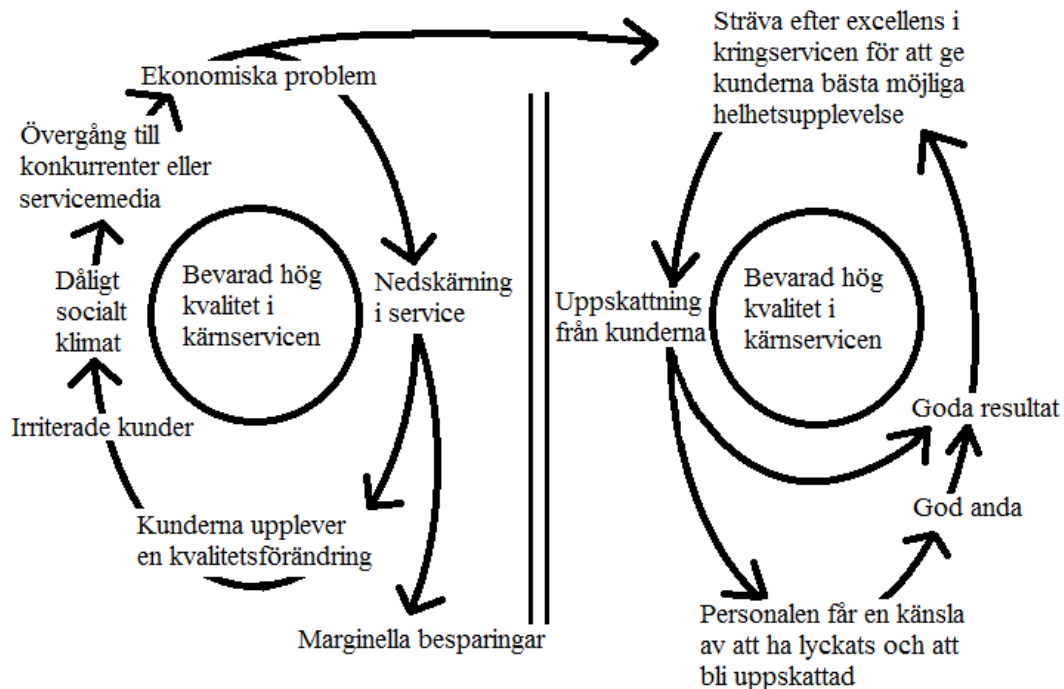


Bild 5: Kvalitet: en god eller ond cirkel. Ursprungsbild: Normann (2000, s. 66).

Något som, enligt Söderlund (1997, s. 11-12), också skapar positiva cirklar i företagssammanhang är att om ett företag gör rätt saker gentemot kund, förväntas att denne blir nöjd och uttrycker sig positivt om sin leverantör inför sina kontakter, vilka kan komma att vilja anlita företaget i fråga och därmed bidra till dess lönsamhet. Detta i sin tur menar författaren skapa incitament företaget att hålla sina kunder mer nöjda. Detta skapar en spiral som stärks av sig själv och som genererar en uppmaning till andra företag att göra samma sak

Att skapa ökat värde för kunden kan därmed ha positiv effekt på företagets lönsamhet, framför allt när kostnaderna kan hållas nere och i synnerhet när konkurrenterna inte arbetar på samma sätt (Storhagen 2003, s. 53).

7.1 Den interna servicecirkeln – företaget och dess medarbetare

Normann (2000, s.70-71) tar upp ett annat fenomen i företagssammanhang, nämligen den s.k. *interna servicecirkeln*. Denna omfattar företagets agerande gentemot sin personal och de anställdas internalisering av företagets normer. Det är nödvändigt att företagets interna klimat stämmer överens med dess verksamhet och de normer som måste uppfyllas för att hålla god service. Om medarbetarna, genom t.ex. sitt agerande och sin serviceanda, skapar värde för kunderna måste företaget också ge värde till medarbetarna. Det är, enligt författaren, i denna kontext essentiellt att företagets kultur, d.v.s. dess normer, värderingar och attityder, är de samma som medarbetarna förväntas ha gentemot kunderna. Kulturen påverkar alla inom organisationen bl.a. i den bemärkelse att det som belönas av ledningen blir normgivande för medarbetarna. Även Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998, s. 229), Hervé och Lindquist (2005, s. 38) och Söderlund (1997, s. 101) påpekar att belöningsystemet influerar hur alla inom organisationen beter sig.

Som nämnts tidigare i uppsatsen är flexibilitet allt viktigare för företag. För att med framgång klara av de anpassningar som omvärlden ställer, kan organisatoriskt lärande vara en lösning. Denna typ av lärande har sin grund i kommunikation och dialog inom organisationen. Dialoger som förs friskt inom och mellan företagets arbetsgrupper gör att dessa expanderar sitt tänkande och blir mer effektiva (Lindmark och Önnevik 2006, s. 74 och Granberg och Ohlsson 2004, s. 14, 49, 53). Som påpekats tidigare har det blivit allt viktigare för företag att nå kundtillfredsställelse. Detta går hand i hand med organisatoriskt lärande; för att uppnå kundnöjdhet måste dess ledning visa engagemang, och bör skapa en företagsidé som organisationen skall stå för och sedan regelbundet och ofta såväl agera i enlighet med idén som kommunicera den med medarbetarna (Söderlund 1997, s. 98-99). Det är således viktigt att de anställda görs medvetna om de mål som företaget har satt upp så att de tydligt förstår sin roll och betydelse för företagets möjligheter att nå dessa (Arnerup-Cooper och Edvardsson 1998, s. 55). Bild 6 nedan avser illustrera den goda interna servicecirkeln, där företagets agerande gentemot personalen ställs mot personalens upptag av företagets normer.

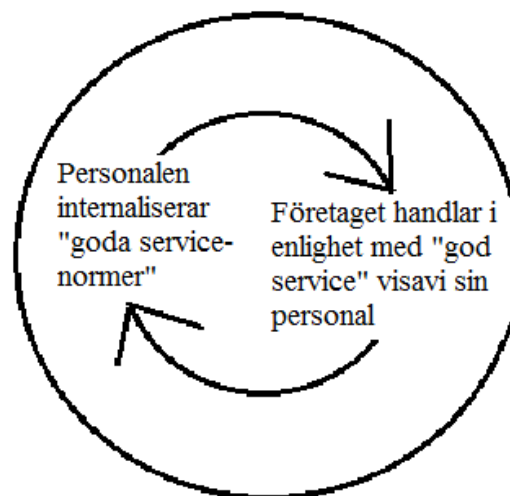


Bild 6: Den goda interna servicecirkeln (Normann 2000, s.71)

Berry (2003, s. 67-68), Grönroos (2008, s. 22, 364-365), Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998, s. 219-221) beskriver kommunikationen inom organisationen med begreppet *intern marknadsföring*. Denna har fokus på de anställda och framhäver tillfredsställda medarbetare som lika viktigt att sträva efter som nöjda kunder. Den kvalitet som säljs bedöms i stora drag av den kompetens och arbetsmoral som medarbetarna har. Genom att använda intern marknadsföring till att behålla, utveckla och motivera sin personal kan ett företag förbättra sin förmåga att erbjuda service med god kvalitet. Detta är en klart viktig faktor vid skapandet av starka kundrelationer. Enligt Storhagen (2003, s. 218-219) och Normann (2000, s. 71) är människorna i den egna organisationen nyckeln till att uppnå hög kundfokuserad flödeseffektivitet, d.v.s. att klara av de funktioner, vad gäller varor, tjänster och service som behövs om ett företag ska kunna vara konkurrenskraftigt. Normann (2000, s. 87-88) menar vidare att en av anledningarna till att de anställda är en sådan viktig resurs är att teknologisk utrustning inte kan analysera det som sker på marknaden eller tolka kunders behov. I detta hänseende är personalen sålunda oumbärlig. En annan anledning är att det krävs en mänsklig kreativ förmåga att kunna förädla tjänsteerbjudandet, och leverera kvalitet i ”sanningens ögonblick”; kontakten med kunderna.

Personalengagemang är således viktigt, vilket leder till frågan om *hur* detta kan ökas. Doyle (2008, s. 221) menar att ett sätt är att prisa individuella prestationer. Ett annat är att personalen ges möjlighet att utvecklas, inte bara med skicklighetsträning utan att även hjälpa den inse sin fulla potential. Ett tredje sätt har sin grund i att låta individuella initiativ

utvecklas, eftersom detta ligger till grund för innovation och tillväxt för företaget. Lindmark och Önnevik (2006, s. 72-73) menar likaså att utvecklingen av personalen är viktig för effektiviserandet av företagets arbetsprocesser. De prestationer som har utförts skall utvärderas, vilket bör bidra till att ett utbildningsbehov synliggörs. Genom att fylla detta behov; utbilda och utveckla personalen, kan arbetsprocesserna inom organisationen effektiviseras. För att uppnå detta krävs att ett lärande och utvecklande klimat skapas på arbetsplatsen. Ledningen har en viktig roll här, bl.a. i termer av acceptans för gjorda misstag.

Vad som också kan belysas är de anställdas relationer till kundernas personal, därför att de hänger ihop med relationerna mellan företaget och dess samarbetspartners och kunder. Detta kan i sig ses som anledning att styra och motivera personalen (Hammarkvist m fl. 1982, s. 28-29, Grönroos (2002, s. 22).

8 Pris och kvalitet – kombination med konsekvenser

När ett företag ska sälja sitt tjänsteerbjudande till sina kunder finns det ett element som tillsynes är extra viktigt, nämligen priset. Denna faktor i erbjudandet påverkas markant av kundens upplevelse av det värde som skapas av tjänsten (Normann 2000, s. 148). Samtidigt måste priset vara rätt, eftersom det har en avgörande betydelse för företagets vinst, och därmed framgång (Nilsson 2000, s. 93 och Lumsden 2006, s. 665). Vid prissättning är det dessutom viktigt att inte enbart se på kostnadskalkyler utan dessutom beakta såväl marknadens krav och företagets kompetens. Här spelar även företagets rykte och image roll (Arnerup-Cooper och Edvardsson 1998, s. 280). Den grundläggande strategin för prissättning positionerar serviceleverantören någonstans inom det område som denne konkurrerar. Avvikelser från strategin kräver att tjänsteerbjudandet differentieras så att värdet för kunden upplevs som extra högt. Annars kan många serviceleverantörer få svårt att sälja sin kapacitet, och kan därmed frestas att sänka priset till marginalkostnadsnivå, men detta är inte en gynnsam situation (Normann s. 149-150).

Då priset sammankopplas med service kan konstateras att det är kostsamt att hålla hög kundservice och detta måste följas av tillräckliga intäkter för att visa sig vara lönsamt. En lösning i detta hänseende är att differentiera sin kundservicenivå, eftersom alla kunder inte har exakt lika höga servicekrav (Lumsden 2006, s. 268). Här kan varnas för situationer där låga kostnader och lågt pris är involverade, när t.ex. ett företag självt blir erbjudet tjänster av t.ex. en underleverantör som lockar med lågt pris jämfört med den nuvarande. Något som då bör ifrågasättas och undersökas är vad företaget skulle få för det billigare priset och om det verkligen i längden är mest kostnadseffektiva alternativet. Detta antyder att försäljningspriset kan och bör ses som en kortsiktig uppoffring för kunden (Aronsson m.fl. 2006, s. 33, Grönroos 2008, s. 152 och Chen och Pulraj 2004, s. 135).

Van Weele (2012, s. 80-81, 96-97, 112) menar att priset i denna kontext även kan tas upp i samband med nyanskaffning av leverantör. Denna inköpsituation är en viktig del vid övervägandet av priset. Utöver att priserna jämförts mellan intresserade leverantörer tittar ofta köparen på den totala ägandekostnaden (TCO) där alla kostnader som köparen förväntas ådra sig, i och med valet av en viss leverantörs produkt, vägs in. Här visas därmed hänsyn till andra kostnader än enbart försäljningspriset. Om leverantörerna har en strategisk roll bör dessutom en riskanalys göras, där t.ex. kvalitetsmässiga och ekonomiska risker med leverantörsvalet beaktas av köparen. Författaren fortsätter och påpekar att valet av leverantör är ett mycket viktigt beslut för köparen. Om leverantörens (bank)referenser inte kontrolleras kan köparen utsättas för negativa situationer där uppställda kvalitetskrav inte kan levas upp till, något som kan orsaka problem för köparen. När värde skall vägas mot pris det är oklokt att betala för lite eftersom det som köptes ibland inte kan klara av de saker som utlovades. Vad som kan vara värt att beakta i detta sammanhang är att om köparen handlar med den lägsta bjudande bör denne lägga till pengar för risken som tas med leverantören i fråga, och om köparen har råd att lägga till så har den också råd att betala för en bättre leverantör. Att ha för stort fokus på priset kan således bli kostsamt i längden, både vad gäller kvalitet och i ekonomiska termer.

Härmed kan påpekas att låga priser kan och bör ifrågasättas. Dock påpekar Grönroos (2008, s. 98) att även för högt pris kan orsaka att köp uteblir. Samtidigt antas att priset har ett samband med såväl kundens kvalitetsförväntningar som med den tjänstekvalitet som kunden har upplevt tidigare. Ett högre pris kan enligt författaren därmed ses som synonymt med hög kvalitet.

Ett annat samband finns det mellan resursanvändning och kostnads- och intäktskällor. Det gäller att utnyttja den potential som finns i dessa samband och därmed uppnå nöjd personal, effektiv produktion och lönsamhet (Grönroos 2008, s. 144). Ytterligare ett samband finns mellan värdeadderande åtgärder och innovationer i företaget och en vilja hos kunden att såväl betala mer för produkten eller tjänsten som att fortsätta en befintlig relation (Doyle 2008, s. 262, Storhagen 2003, s. 37 och Grönroos ibid.). Utöver att priset kan ses som en spegel av kvalitet, kan nämnas att nivån på priset beror mindre på företagets kostnader och mer på marknadssituationen (Lumsden 2006, s. 665). Marknaden i sin tur signalerar i dagsläget att det finns annat som är viktigare än att sänka kostnaderna per viktenhet, nämligen att varorna ankommer i rätt tid på rätt plats (Normann 2000, s. 20-21).

Armstrong och Kotler (1992, s. 469-470), Grönroos (2008, s. 144, 146, 148) och Söderlund (1997, s. 11, 115, 125) fortsätter och menar att kunder, utöver att uppfatta ett pris som värt att betala för en vara eller tjänst, dessutom kan uppleva en stor tillfredsställelse av sitt köp. Riktigt nöjda kunder visar starka tendenser till att göra upprepade köp och till att ägna sig åt positiv, vad författarna benämner, *word-of-mouth*-kommunikation till sina kontakter. Detta är information som förmedlas mellan människor och består av budskap om organisationen; deras tillförlitlighet, tjänster och pålitlighet. Denna typ av kommunikation har normalt en mycket god marknadsföringseffekt jämfört med konventionella marknadsföringskanaler. Enligt Doyle (2008, s. 88), Grönroos (2008, s. 146-148, 294) och Söderlund (1997, s. 11, 116) skapas Word-of-mouth av kunders långvariga erfarenheter och engagemang och speglar deras upplevelse av företagets servicemöten. Kunderna tar i och med detta på sig rollen som obetalda marknadsförare åt företaget, vilket bidrar till företagets lönsamhet genom sänkta kostnader och ökad såväl vinst som trovärdighet. Det kan därmed ligga i företagets intresse att tillhandahålla en service som håller kunderna mycket nöjda och på så sätt göra dem lojala. Hervé och Lindquist (2005, s. 25) påstår att lojala kunder är eftersträvansvärt då de poneras generera högre lönsamhet till företaget än icke-lojala kunder. Doyle (2008, s. 89) och Söderlund (1997, s. 116, 117) varnar dock för att word-of-mouth-fenomenet även fungerar åt andra hållet, där missnöjda kunder inför andra yttrar kritik mot företaget.

Avslutningsvis kan nämnas att kundtillfredsställelse idag är av stor vikt för ett företag och bör därmed hållas i framkant i verksamheten, vilket seglas av följande citat (Söderlund 1997, s. 22):

“Profit is not the objective, it’s the reward. Among the stakeholders in any company, the customer comes first because all the others are served best when the customer is satisfied”

Empiri

9 Godsset; verksamhet inom transport och logistik

9.01 Godsset beskrivs i företagets hållbarhetsrapport som en del av en koncern vilken har sysslat med logistik i mer än 130 år. Antalet medarbetare hävdas vara cirka 2 500 i och utanför Sverige. Av intervjuerna (se bilaga) framgår att deras två transport- och logistikrelaterade avdelningar ligger i Malmö. Enligt de intervjuade består den ena – trafikavdelningen – av cirka 20 anställda. Här utförs landtransport, dokumentation och distribution av gods i Sverige samt till och från Europa. Logistikavdelningen, med cirka 30 anställda, involverad i logistiken kring transporter till bl.a. Asien och USA. Vidare berättar de intervjuade att trafikavdelningen har som huvudsyssla att erbjuda vägtransport, och i viss mån järnvägstransport, av gods på allt från en pallplats och fulla laster. Detta är något som även tas upp företagets hemsida.

Av intervjumaterialet framgår att logistikavdelningen arbetar mot större kund och sköter såväl dokumentation som informationsflödet och den övergripande logistiken kring dennes bokningar, vilka resulterar i både sjö- och flygtransporter till och från andra delar av världen, men likaså i väg- och kombitransporter inom Europa. Till dessa transporter anlitas samarbetspartners som t.ex. agenter och underleverantörer. Detta tas också upp på hemsidan som framhäver att företagets kompetens inom logistik ligger i bl.a. organisering av förtransporter inom sjö-, tåg- och vägtrafik, samordning av gods- och informationsflöden och i globalt samarbete med agenter. En av logistikavdelningens underleverantörer är trafikavdelningen, vilket av de intervjuade ses som en fördel vid exempelvis utbyte av information. Denna avdelning använder sig i sin tur av underleverantörer för en del av sina transporter. Både intervjuerna och hemsidan anger att företaget tar ett totalansvar för transporter. Detta innebär att kunderna endast behöver vända sig till en och samma leverantör som tar ansvar för hela arbetet.

9.1 Hyrd trailerpark; för transport och distribution

9.1 De intervjuade anger att de fordon som används till företagets vägtransporter är dragbilar med trailers; en typ av släp att lasta gods på. Företagets trailerpark hävdas av de intervjuade, vara hyrd av en etablerad leverantör som de en har god och långvarig relation med. Antalet hyrda trailerekipage kan enligt de intervjuade ökas och minskas i relation till hur behovet varierar. Det framgår även av intervjuamaterialet att det finns specialfordon för dem att tillgå när detta fordras. På dessa fordon kan t.ex. gods med stora dimensioner lastas. Distributionen beskrivs av de intervjuade som en naturlig del av transportverksamheten och hävdas ske med betrodda underleverantörer som har många år i branschen. Att utföra såväl transport och distribution för kunderna, sammanhänger med Godssets tillgång till transportfordon. Distributionen kan därmed, enligt de intervjuade, utföras med flexibilitet tack vare anpassningsförmågan i den hyrda trailerparken.

9.2 Lagring; i en långsam utvecklingsfas

Av intervjumaterialet och hemsidan framgår att Godsset har börjat erbjuda vissa av sina kunder långtidslagring. Vidare påstår de intervjuade att skapandet av nya tjänster görs med försiktighet hos Godsset, då de inte vill påbörja en funktion som de inte kan stå för. Den varsamma utökningen av verksamheten tycks ha stöd i Hållbarhetsrapporten, i vilken det hävdas att Godssets verksamhet har funnits i mer än ett sekel. Långtidslagringen kommer

dock, enligt de intervjuade, sannolikt utvecklas i framtiden. Vidare förklarar de intervjuade att lagerhållningen i dagsläget till stor del outsourcas till underleverantörer och åkare som har egna lager runt om i Sverige. Dessa lager utnyttjas för omlastning av företagets varor, antingen för distribution till slutmottagare i Sverige, eller för vidare transport till utlandet. Enligt de intervjuade har även kontakt knutits med företag i Europa som utför liknande verksamhet för dem där.

10 Priset – med bas i pålitlighet och flexibilitet

Det framhålls av de intervjuade och i företagstidningen som viktigt att verksamheten speglar hög service och kvalitet gentemot deras kunder och samarbetspartners. Av intervjuerna framhävs vidare att det enda sättet att skapa jämn och hög kvalitet är att låta det synas i priset, om företaget ska kunna vara lönsamt och därmed ha möjlighet att fortbestå.

10.1 Högt, men skäligt pris

De intervjuade uppfattar att priserna hos Godsset är högre jämfört med många konkurrenters. Detta upplevs av dem som ett hinder vid anskaffningen av nya kunder, eftersom dessa, enligt de intervjuade, ofta vill hålla sina egna kostnader låga. Priset menar de sig kunna ha stöd för i kvaliteten i deras sina tjänster och sin service. De använder en grundtaxa, men varierar priset med kundernas olika krav på service, något som av de intervjuade anses vara viktigt att kunna möta. Vidare påpekas av de intervjuade att kundernas krav tenderar att öka. Detta fenomen hanteras enligt de intervjuade genom diskussioner med kunderna, angående prishöjningar när detta anses vara nödvändigt. Vidare uppfattar de intervjuade att relationerna med många av kunderna är långa. De hävdar också att kundomsättningen är låg, d.v.s. att kunderna tenderar att vilja stanna kvar och fortsätta att samarbeta med dem. Intervjumaterialet framhäver också att kunder mycket väl kan ta kontakt med Godsset och fråga om priser och tjänster. Anledningen till detta tolkar de intervjuade som att de av andra kunder har hört att Godsset utövar hög kvalitet med sin verksamhet. Det finns, enligt de intervjuade, t.o.m. kunder som har bytt ut Godsset för en annan leverantör och som sedan har kommit tillbaka för att de inte varit nöjda med alternativet. Detta ses av de intervjuade som ett tecken på att priset som de begär är skäligt för den servicegrad de påstår sig hålla.

Vidare framgår det av intervjuerna att Godsset, under en kort och temporär period har använt sig av lågprisaktörer från f.d. östeuropeiska länder, för att sänka sina egna kostnader. Denna strategi påstår de intervjuade vara vanlig i branschen. Av intervjumaterialet framgår att samarbetet med dessa lågprisaktörer inte visade sig vara hållbart för verksamheten hos Godsset. En av anledningarna påstås vara oklarheter som hade sin grund i språket och en annan anledning hävdas vara att ledtiderna inte hölls av underleverantören. Av dessa skäl kunde det bokade godset inte levereras till kunderna enligt överenskommelse. Eftersom detta enligt de intervjuade är del av deras kvalitetskoncept, och därtill är skälet till att de tar betalt som de påstår sig göra, avslutades samarbetet. Sedan dess menar de intervjuade sig enbart använda, vad de uppfattar som pålitliga åkare med hög servicegrad, även om dessa inte upplevs vara de minst kostsamma i branschen. Den lärdom som de intervjuade påstår sig ha fått av att använda lågprisaktörer är att dessa absolut bör undvikas. Att jaga kostnader på bekostnad av kvalitet menar de således inte vara acceptabelt.

10.2 Flexibilitet, en god grund till att ta extra betalt

Kundanpassning och flexibilitet hävdas i Godssets kvalitetspolicy, på deras hemsida och av de intervjuade, vara invävda delar i verksamheten. Vidare påstår de intervjuade att det ganska ofta händer att företaget får göra specialtransporter och s.k. ”släcka bränder” för sina kunder, som vid sådana tillfällen behöver sitt gods snabbt och med kort varsel. Det är för sådana tjänster som de menar att det går att ta extra betalt. Vidare menar de intervjuade att den

flexibla förmågan i verksamheten har sin grund i att den inte är så stor. De menar att den inte är inrutad i ett låst arbetsmönster, utan kan fokuseras i enlighet med hur transportbehoven växlar. Som exempel nämns av de intervjuade att en av deras kunder vid något tillfälle har fått ett kraftigt ökat behov av transporter som de på Godsset har kunnat möta inom en dag. Således menar de att deras transportfordon snabbt kan planeras om. Denna anpassningsförmåga bidrar enligt dem till att kunder får den hjälp de behöver och att de vid sådana tillfällen inte ifrågasätter det högre begärda priset.

Informationsflödet nämns också under intervjuerna som ett essentiellt verktyg för att kunna bevara förmågan till att leverera såväl kvalitet och flexibilitet i leveranserna. Som exempel tas att de vid eventuella förseningar omedelbart meddelar kund som då kan planera om sin verksamhet och på så sätt drabbas så lite som möjligt. Vidare hävdar de intervjuade att förmågan att anpassa sig till kunders växlande behov ses som en konkurrenskraftig del av serviceutbudet och som ett bidrag till dess lönsamhet. Detta stämmer överens med informationsbroschyren, hemsidan, hållbarhetsrapporten och förtetagstidningen, vilka indikerar att Godsset förefaller hålla kundernas unika önskemål som centralt, men också och att dessa alltid effektivt kan mötas av Godsset på ett kvalitetsmässigt tillfredsställande sätt.

11 Kvalitet; ur tillförlitlighet, kommunikation och personal

I intervjumaterialet, hållbarhetsrapporten och informationsbroschyren framgår att de på godsset anses skapa kvalitet genom pålitlighet i transporter och i informationsflödet. En annan källa till den påstådda kvaliteten är, enligt kundpolicy och de intervjuade, personalen och den inspiration som de hävdar uppleva sig från företaget.

11.1 Pålitlighet och enkel kommunikation

I Godssets informationsbroschyr och i intervjumaterialet framhävs att deras kvalitet kommer av att de är trygga att använda; att kunder alltid kan lita på dem. Vidare påstås i dessa empiriska källor att deras transportfordon håller utsatta ledtider och att de levererar när de sagt att de ska. Företagets kvalitet tas även upp på hemsidan där deras tjänster påstås vara regelbundna och pålitliga. Detta hävdas i sin tur utgöra en säkerhet för att kunder är och förblir tillfredsställda och därmed bidrar till företagets framgång. I Godssets hållbarhetsrapport framhävs också att deras kvalitet är invävd tjänsteerbjudandet. I rapporten påstås också att kvaliteten säkrar att kunderna tillfredsställs och att både de och Godsset gynnas framgångsmässigt. Vidare framhävs i rapporten att kundorderna anses vara grunden för företagets fortsatta existens och att servicen till kunderna måste ge fördelar till dem. Hållbarhetsrapporten tar också upp vikten av att respektera såväl kunder som medarbetare. I företagstidningen hävdas att Godsset kan uppnå god potential genom att skapa större kundtillfredsställelse. Vidare påstås i denna tidning att kundtillfredsställelse kan nås genom värdeadderad service i kombination med genomgående hög kvalitet. I tidningen framhävs dessutom att Godsset står för den högsta kvalitetsstandard i sin verksamhet och i sin service gentemot kunderna.

De intervjuade hävdar att informationsflödet betraktas som ett mycket viktigt redskap för att leverera kvalitet i tjänsteutövandet, och att detta används gentemot företagets kunder om något inte skulle gå enligt planerna. Detta speglas också i Godssets kvalitetspolicy i vilken det påpekas att information ges så snart eventuell avvikelse från överenskommen kravbild är ett faktum. Likaså i företagets kundpolicy hålls det som viktigt att företagets medarbetare skall kunna ge klara och snabba besked om leveranstider och priser. Vidare påstås i denna policy att det skall informeras om det uppstår avvikelser med någon transport. Essentiellt hävdas även i policyn vara, att medarbetarna ska inge förtroende för kunderna och att dessa skall bemötas med servicekänsla och respekt. Något som enligt de intervjuade underlättar att hålla hög kvalitet och goda relationer är att kommunikationen med de inblandade aktörerna hålls väldigt enkel. Den är ett välanvänt serviceredskap gentemot kunderna bl.a. i form av uppdateringar i vad som sker i realtid om de så önskar. Detta tas likaså upp på företagets hemsida, som menar att en del av Godssets styrka är de korta kommunikationsvägarna och att det är lätt att komma i kontakt med rätt person på företaget. Företagets informationsbroschyr tar också fram raket och enkelhet som delar av företagets koncept. Den som söker en av medarbetarna ska snabbt kunna nå rätt kontaktperson, utan att t.ex. behöva spendera tid i någon i telefonkö. Även informationsflödet hålls i framkant i broschyren. Det presenteras som en mycket viktig del av verksamheten, något som ligger till grund för att relationerna med kunderna skall upplevas som trygga och därmed förbli bestående.

Något som skulle kunna skapa en ond cirkel, enligt de intervjuade, är att sänka prisnivån på en del av leveranserna. Detta är något som lätt kan växa sig ur proportion och bli värre och värre. Som en konsekvens av prissänkningen skulle företaget behöva söka sig billigare underleverantörer, och därmed förlora sin egen attraktionskraft i egenskap av kund. Detta

skulle enligt de intervjuade genomsyra hela kedjan av aktörer, vilkas servicekvalitet då också skulle sänkas. Den lägre leveranskvaliteten skulle i sin tur leda till missnöjda kunder, något som skulle märkas i varje kunds personliga kommunikation med Godssets medarbetare. Detta skulle därmed kunna påverka deras välmående och prestationsförmåga vilket skulle fortplanta sig i en mindre god andra på företaget. Detta skulle i sin tur bidra till ännu sämre servicekvalitet gentemot Kunderna. Dessa skulle så småningom se anledning att ifrågasätta både sin leverantörs förmåga att utföra sina uppdrag och dennes servicenivå. Slutresultatet befaras av denna onda cirkel bli: färre kunder och därmed sämre lönsamhet.

11.2 Goda medkollegor och dagliga dialoger

En stor bidragande faktor till kvaliteten påstår de intervjuade vara personalen. Medkollegorna upplevs som mycket positiva och kompetenta. Personalstyrkan hävdas ha generellt goda språkkunskaper i framförallt tyska och engelska. Detta ses av de intervjuade som en stor fördel i utförandet av arbetsuppgifterna då dessa ofta omfattar dialoger med utländska aktörer. Personalens kompetens, positiva attityd och engagemang beskrivs även i företagets kundpolicy. De intervjuade uppfattas att det är en god åldersmässig blandning hos Godsset. De menar att gamla lär unga, men att de likaså kan ta råd av dem; något som upplevs som mycket positivt. Personalen beskrivs i företagets informationsbroschyr som mycket engagerad och med en problemlösande attityd. I hållbarhetsrapporten hävdas att de anställda anses vara den absoluta drivkraften i verksamheten och att de ges utrymme att utveckla sig. I Godssets arbetsmiljöpolicy, betonas personalen som företagets viktigaste resurs. Vidare framhävs i policyn att arbetsplatsen skall genomsyras av en öppen vardagskommunikation och skapa engagemang för alla. I Godssets KM-system (Kvalitet och miljö) framläggs förväntningar om att medarbetarna skall vara nöjda.

Av intervjumaterialet framgår att det inte bara är kollegorna som anses vara en stor grund till den stora trivseln. Likaså ses cheferna som en stor bidragande faktor till det välmående som finns på arbetsplatsen. De intervjuade upplever att cheferna syns och är närvarande. Relationen med cheferna beskrivs som trygg, då de alltid stöttar och backar upp den som behöver det, även om något skulle ha gått fel. Detta anses av de intervjuade vara viktigt. Vidare tycker de intervjuade att alla har samma positiva och hjälpande attityd, såväl chefer som kollegor. Ingen sätter sig över någon annan, utan alla är engagerade. Detta bidrar till en upplevelse av en hierarkilös atmosfär, något som de intervjuade ser mycket positivt på. Det upplevs som en klar fördel att kunna gå in till chefen och diskutera sig fram till lösningar ibland. Att kunna gå in till chefen anses av de intervjuade dessutom bidra till en öppenhet inom organisationen, vilket stämmer överens med hållbarhetsrapporten som hävdar att öppenhet och ärlighet är essentiella delar i företagets interna kommunikation.

11.3 Varierande uppgifter, öppenhet och låg personalomsättning

Arbetsuppgifterna uppfattas av de intervjuade som varierande, men tidvis stressiga. Att uppgifterna varierar från dag till dag ses som en trevlig utmaning. Vidare menar de intervjuade att företaget påverkas av yttre faktorer. Detta gör att det inte går att planera dagen och det upplevs oftast som roligt. De intervjuade framhäver att det kan vara jobbigt och stressigt emellanåt, men att den goda stämningen på företaget bidrar till att de negativa stunderna effektivt kan hanteras och snabbt tillhör det förflutna. Skulle någon osämja eller oenighet uppstå, reds saken ut och arbetet fortgår i den positiva andan. Vidare påstår de intervjuade att de ser det som viktigt att kunna få uttrycka sig i både positiv och negativ bemärkelse och detta

är något som alla; chefer och kollegor sinsemellan tycker är nyttigt. Dialoger kring arbetsrelaterade situationer förs dagligen, och om hjälp behövs finns såväl kollegor som chefer nära till hands. Enligt de intervjuade, bidrar erfarenhet och misstag till lärdom. Vidare menar de att den person som inte yttrar sig, inte heller kan få gehör för sin åsikt. Inte heller kan personen i fråga få hjälp om denne har gjort fel. Vidare upplever de intervjuade att allmänna idéer, frågor eller problem kan tas upp och redas ut gemensamt. Det sker ofta bra dialoger även utan att det föreligger något problem. Som exempel nämns att det varje dag hålls ett kort morgonmöte, där alla har möjlighet att yttra sig. Det kan gälla arbetsmässig överbelastning som kan behöva fördelas eller att någon tar upp något de undrar över. I företagets hållbarhetsrapport hävdas att elementen ärlighet, förtroendegivande kommunikation och respekt är viktiga element hos Godsset. I rapporten påstås dessutom att engagemang och idéer från anställda gör att företagets prestation ökar och säkerställer dess konkurrenskraft. I intervjumaterialet synliggörs vidare att det under en period har varit sämre med motiveringen från cheferna, men att denna har blivit mycket bättre bl.a. tack vare morgonmötena.

Personalomsättningen hos Godsset beskrivs av de intervjuade som låg, närmare obefintlig. De intervjuade upplever företaget som mycket trevligt att arbeta i och det finns en generell mycket positiv attityd inför att komma till och vara på arbetsplatsen. Den låga personalomsättningen stämmer överens med vad som nämns på hemsidan och i hållbarhetsrapporten. Personalomsättningen harmonierar även med att de intervjuade uttrycker sig positivt om företaget och att de hävdar att det är mycket trevligt att arbeta där. När det kommer till trevnad på arbetsplatsen skulle jag kunna använda mig själv som referenspunkt. Jag har under mina besök på Godsset observerat lokalen och människorna och fått en uppfattning om stämningen på trafikavdelningen, där intervjuerna skedde. Lokalerna såg trevliga ut och stämningen upplevde jag som mycket god. De anställda uppvisade både fokus på arbetsuppgifterna och en allmänt god anda. Likaså uppfattade jag under intervjuerna en allmänt positiv attityd hos medarbetarna, men även mindre positiva åsikter kom till uttryck emellanåt. Detta ger ett intryck av att de anställda på Godsset vågar säga vad de tycker och tänker.

11.4 Motiverande tillställningar och möjligheter till lärande

Utöver den motiverande arbetsmiljön upplevs företaget av de intervjuade som generöst. De har en uppfattning att det investeras i att alla ska trivas. På företaget arrangeras t.ex. konferensresor ett par gånger om året. Andra exempel är midsommarlunch, fredagsfrukost och julfest – evenemang som beskrivs som väl tilltagna. Friskvårdsbidrag betalas enligt de intervjuade ut till alla som vill använda sig av det och det finns även möjlighet att låta sig masseras på företaget. Detta är händelser som de intervjuade upplever bidra till att de känner arbetsglädje hos Godsset. I företagets hållbarhetsrapport uttrycks att medarbetarna får motiveras att stötta företaget att nå såväl hållbar ekonomi som att ge bästa möjliga service till kunderna. De intervjuade lyfter vidare fram att företaget har vuxit och att de sociala kontakterna kollegor emellan har blivit mindre. Det saknas enligt de intervjuade tid för den sociala interaktionen med alla. Här menar de intervjuade att evenemangen ger möjligheter till att prata och umgås.

De intervjuade uttrycker att en annan inspirationskälla till att göra ett bra jobb, är att det ges möjligheter till utbildning. Företaget bidrar enligt dem, både till chefernas och till de anställdas utveckling med diverse utbildningar i t.ex. farligt gods för lastbil; ADR, språk,

tullregler, Excel och NSAB; bestämmelser som reglerar speditörens och uppdragsgivarens rättigheter och skyldigheter. Av intervjumaterialet framgår vidare att ledningsmedlemmar dessutom har utbildats i personalutveckling och kommunikation. ADR-utbildningen hävdas likaså i hållbarhetsrapporten vara viktig, och att alla chaufförer är utbildade inom detta område. Det är även till viss del kontorspersonalen som planerar lastningarna av transportfordonen. I Godssets KM-system framläggs förväntningar om att medarbetarna skall vara nöjda och att kompetensen skall öka. Hållbarhetsrapporten speglar att de anställda ses som den absoluta drivkraften i verksamheten och att de ges utrymme hos företaget att utveckla sig. I rapporten hävdas dessutom att de anställda motiveras och att stimuleras att utvecklas såväl professionellt som personligen. Av intervjumaterialet framgår att det hos Godsset betraktas som en fördel att ha kunskap inom det arbete som hanteras inom verksamheten. Om anställda känner ett behov av utöka sin yrkeskunskap med en viss kurs, finns enligt de intervjuade en strävan inom företaget att bevilja detta. Dock kan alla inte alltid gå utbildningar, då verksamheten på ett effektivt sätt måste skötas parallellt med dessa. På hemsidan hävdas att medarbetarna är företagets drivande kraft och att de ses som Godssets viktigaste framgångsfaktor. Vidare påstås på hemsidan att det hos Godsset finns en ärlig och öppen dialog, och en åsikt om att det är viktigt att medarbetarna utvecklas. Detta ligger till grund för en uppmuntran av medarbetarna till att prestera ytterligare och till att vidareutbilda sig.

Enligt de intervjuade är det inte bara utbildningarna, utan likaså engagemanget och stödet från medkollegor och chefer som har betydelse för lärandet hos medarbetarna. En naturlig del av lärandet sker därmed enligt dem, i det dagliga arbetet och i att både chefer och anställda lär sig av varandra. Det kan vara i form av återkoppling, gemensam problemlösning och i möten där t.ex. en kollega berättar hur en arbetsuppgift går till. Många situationer innebär just att lösa problem, och tänka ut innovativa lösningar på kundernas önskemål. Bra interna dialoger ses av de intervjuade som en förutsättning för detta. Denna form av lärande menar de inte vara någonting som man kan studera sig till, utan lärandet sker genom den erfarenhet som bildas under arbetets gång. Vidare hävdar de intervjuade att en del av erfarenheten kan ha sin grund i misstag som har gjorts. En annan del springer ur utvecklandet av rutiner som gör arbetsförfarandet mer effektivt. Det är enligt de intervjuade genom den dagliga hanteringen av arbetet som en fingertoppskänsla byggs fram, vilken är en god hjälp för dem att ta optimala beslut i olika situationer. Därför ses erfarenheten som den större delen av utvecklingen på Godsset.

Analys

12 En avlastande typ av tjänst

Så som verksamheten framställts i empirin passar den in på bl.a. Arnerup-Coopers och Edvardssons (1998) beskrivning av en tjänst, på så sätt att Godssets tjänsteerbjudande består av transport och distribution av varor. Detta är opåtagliga aktiviteter som löser kundernas transportproblem. Mitt intryck är att verksamheten dessutom verkar ha likheter med Normanns (2000) tankar kring *avlastning* på så sätt att den förefaller vara just avlastande, d.v.s. göra saker för kunden. Därmed tycks mig verksamheten *inte* vara *möjliggörande*; den ger således inte kunden verktyg att göra saker själv. Samstämmighet med att verksamheten förefaller vara avlastande finns i Christophers (2011) påpekande, i samband med Porters värdekedja; att de delar av företagets verksamhet som inte kan optimeras av företaget själv bör outsourcas. Överensstämmelse finns likaså med exempelvis Pewes (2002) kommentar om att outsourcing kan reducera ett företags kostnader. Här passar även Armstrong och Kotlers (1992) påpekande att kostnadsräddande konkurrensfördelar ligger i samordandet av aktiviteterna i Porters värdekedja och att optimeringen ska ske så att den totala verksamheten optimeras, inte varje avdelning för sig. Det förefaller således finnas likheter mellan fenomenen *outsourcing* och *avlastning* på så sätt att ett företag utför arbetsuppgifter för ett annat. Godsset verkar genomsyras av både outsourcing och avlastning på så sätt att de hanterar transport- och logistik för sina kunder medan deras underleverantörer utför transporter, men även lager- och distributionsrelaterade arbetsuppgifter för dem.

12.1 Trailerpark och distribution – strategisk flexibilitet

Den påstått hyrda trailerparken visar drag som kan härledas till *strategisk flexibilitet*, vilken enligt Abrahamsson m.fl. (2003) är essentiell för ett företags förmåga att konkurrera. Den strategiska flexibiliteten verkar finnas i att Godsset förefaller kunna samvariera antalet hyrda trailers med kundernas växlande behov. Trots att Abrahamsson m.fl. (2003) nämner att kostnader har mindre betydelse än flexibilitet när det gäller att skapa värde, verkar fordonsstyrningen hos Godsset även kunna skapa ekonomiska fördelar. En sådan fördel skulle sannolikt kunna springa ur uteblivna investeringskostnader som finns hos egenägda fordon. En annan fördel skulle kunna vara att risken för outnyttjade resurser, troligtvis skulle kunna minimeras om efterfrågan på transporter under en period skulle vara låg. Härmed tycks en situation synliggöras för Godsset, med både kostnadsräddande effektivitet och strategisk flexibilitet.

Distributionen och informationsflödet som av de intervjuade påstås vara viktiga, ingjutna delar av verksamheten, går att sammanföra med Pewes (2002) påpekande om det ökade behovet av effektivitet och flexibilitet i distributionssystemen. Även Abrahamssons m.fl. (2003) tankar kring strategisk flexibilitet passar här. Distributionsverksamheten hos Godsset harmonierar likaså med Lumsdens (2006) hävdande att distributionsaktiviteten har blivit det starkaste verktyget att uppnå framgång och konkurrensfördelar med, framför allt när den används i form av leveransservice med mycket hög kvalitet. Hit går också att länka funktionen *distribution* i Porters värdekedja, som enligt bl.a. van Weele (2012) kan användas för att skapa konkurrensfördelar. Slutligen finns här samstämmighet med Christophers (2011) påstående att distributionen bör outsourcas av de företag som själv inte förmår optimera denna. Den mångåriga erfarenhet som Godsset verkar ha i branschen i kombination med att de outsourcar såväl från kunder som till betrodda underleverantörer tycks mig visa en medvetenhet om vem som kan hantera denna typ av verksamhet bäst och förefaller på så sätt kunna skapa konkurrensfördelar för alla berörda parter. Att de på Godsset tillsynes

använder information flitigt i samband med deras distribution, bidrar sannolikt till att deras distribution är ett effektivt verktyg att skapa god leveransservice med.

12.2 Långtidslagring – Breddning och relationering

Min tolkning av den i empirin beskrivna lagringsfunktionen, är att den går att sätta i förbindelse med de tankar som exempelvis Aronsson m.fl. (2006) har kring den ökade vikten av att hålla kostnader nere genom att minimera lagringen inom organisationen. Lagringsfunktionen harmonierar också med Lumsdens (2006) påstående om att lagerfunktionen innebär kostnader som bör beaktas, men att det dessutom finns kostnadsmässiga och relationsmässiga motiv för att hålla lager. Även Nilssons (2000) påpekande, att det är viktigt att ha rätt lagerutrymme och hjälpmedel för denna typ av verksamhet, har likheter med lagringen. Detta har dessutom Christophers (2011) diskussioner kring Porters värdekedja och tankar kring *outsourcing*. Lagringen harmonierar likaså med Normanns (2000) tankar kring *relationering*; ökat beroendeskap mellan leverantör och kund. Till slut finns samstämmighet med Normanns (2000) varningar för *breddning*, där för snabb utökning av antalet tjänster kan leda till att företaget tar på sig mer än det klarar av att hantera i längden. Godssetts tycks mig kunna samordna diverse kunders gods på sitt lager och på så sätt optimera fyllnadsgraden för sig själv. Samtidigt verkar de kunna bidra till en minimering av dessa kunders lagerhållningskostnader, då de bara betalar för den plats som godset tar på Godssetts lager. Eftersom lagerfunktionen förefaller vara outsourcad till betrodda aktörer, tycks mig denna verksamhet hanteras av dem som kan det bäst, och som har rätt utrustning för detta. Mitt intryck av långtidslagringen är att Godssetts skapar starkare band till sina kunder, vilka får ökat beroende av Godssetts som deras leverantör. Att långtidslagringen ökas i långsam takt tyder på en försiktig breddning av denna del av verksamheten.

13 Ett pris som genererar positiva cirklar

Till Godssetts påstått hög pris – och kvaliteten bakom detta – passar de tankar som flertalet författare har om negativa konsekvenser av lågt pris. Lumsdens (2006) diskussioner kring pressade priser som leder till sämre lönsamhet är ett exempel. Ett annat exempel är bl.a. Berrys (2003) påstående att traditionell marknadsföring varken är ett lämpligt eller effektivt sätt att skapa lönsamhet. Ytterligare påpekande kommer från Normann (2000) som menar att priser som sänks till marginalkostnadsnivå skapar en ogynnsam situation för företaget, men likaså hans varning för negativa konsekvenser som kan springa ur *serviceladdning*; gratistjänster som tas för givna. Vidare passar här van Weeles (2012) kommentar kring vikten av prisets egentliga värde vid nyanskaffning av leverantör går också att återknyta hit. Det finns även likheter med Aronssons m.fl. (2006) varning för låga priser och deras råd att undersöka vad företaget skulle få för detta lägre pris. Samstämmighet finns dessutom med Grönroos (2008) och Chen och Pulrajs (2004) påståenden att lägre pris, vid upphandling med nya leverantörer, sannolikt leder till högre kostnader, då det lägre priset troligtvis springer ur en lägre nivå på service, som i sin tur måste kompletteras. Slutligen kan Normanns (2000) onda cirklar och Grönroos (2008) strategiska fallgrop anknytas hit. Båda belyser hur ett företag genom ”fel drag” kan hamna i en ekonomiskt missgynnsam situation.

Godssetts påstående om samband mellan pris och kvalitet i kombination med att kunder hävdas kontakta dem tack vare hörsägen, passar med Arnerup-Coopers och Edvardssons (1998) tankar kring företags kostnads kalkyler. Dessa skall enligt författarna inte ensidigt beaktas, utan likaså företags kompetens och marknadens krav. De menar också att rykte och image har betydelse för hur prissättningen går till. Den hävdade höga prissnivån hos Godssetts,

och utmaningen som denna påstås utgöra i anskaffandet av nya kunder, går att länka till Grönroos (2008) kommentar om att tjänster inte kan bedömas förrän de har utförts, men även att själva marknadsföringen av tjänsten inte heller kan ske förrän vid detta tillfälle. Mitt intryck är att kvaliteten i Godssets tjänster tycks locka nyfikna potentiella kunder, trots att deras pris förefaller vara högt, och trots att tjänsterna som de erbjuder, inte så lätt kan marknadsföras innan de har utnyttjats. I Godssets fall verkar således både image och rykte spela roll för kundernas val av leverantör, inte enbart prislappen på deras tjänster. Vidare tycks mig Godsset inte enbart se på kostnadskalkyler utan snarare fokusera på att kompetensen inom verksamheten skall vara hög.

Vidare går det att anknyta olika teorier kring det positiva i att *inte* ge efter för ekonomiskt tryck. Storhagens (2003) påstående om att ökat värde för kunden kan ha lönsam effekt för företaget. Söderlunds (1997) tankar kring de positiva cirklar som kan skapas av att ett företag gör rätt saker gentemot sina kunder. Grönroos (2008) serviceinriktade modell. Normanns (2000) positiva cirklar som kan skapas genom att agera "rätt" vid ekonomiskt tryck. Chen och Pulrajs (2004) påstående att nivån på ett företags förmåga att leverera kvalitet är starkt beroende av underleverantörers förmåga att prestera. Här passar dessutom den bild som ges av Normann (2000), nämligen att tjänster kan betraktas som verktyg för skapandet av värde. Genererandet av värde menar han hänga ihop med kundtillfredsställelse, vilket i sin tur är gynnsamt för företaget. I detta sammanhang går det slutligen att länka bl.a. Grönroos (2008) påstående att tjänster har potential till att skapa långsiktiga konkurrensfördelar. Med empirimaterialet som grund gör jag antagandet att Godsset, genom sin prisbild kan hålla god kvalitet i sitt yrkesutövande. Samtidigt förefaller kvaliteten i sin tur utgöra en stabil grund för deras prisbild. Detta i sig tyder på att Godsset skapar självstärkande positiva cirklar och gör dem kapabla att hantera ekonomiskt tryck på rätt sätt, och därmed skapa såväl kundnöjdhet som kundlojalitet. Således tycks mig de ha hittat ett sätt undvika att generera onda cirklar.

13.1 Leverantörsval: positiva cirklar

De hävdade pålitliga leverantörerna, i kombination med det upplevda högre priset och den påstått låga kundomsättningen, stämmer överens med Grönroos (2008) påpekande att priset är kopplat till kvalitetsförväntningar och att ett högre pris antas vara synonymt med hög kvalitet. Här passar även exempelvis Lumsdens (2006) antydande att priset beror på marknadssituationen snarare än på kostnader för transportmedlet respektive att marknaden signalerar att kostnadssänkningar inte är det viktigaste kriteriet vid affärer idag. Hit går likaså att länka Hellings och Hellings (2001) påpekande om att kundernas behov skall styra organisationen och att de företag vars kunder upplever det bästa utbytet blir vinnare i konkurrensen om kunderna. Här passar dessutom Hervés och Lindquists (2005) kommentar om att kvalitet kan användas som ett verktyg att uppnå god kundlojalitet och att detta bör beaktas i t.ex. valet av leverantör. Slutligen finns likheter med Normanns (2000) påstående om att priset är stor faktor i tjänsteerbjudandet, men att det samtidigt finns en känslighet för kundens upplevelse en tjänsts värde.

13.2 Verksamheten i relation till serviceladdning och buntning

Det intryck jag har fått av empirimaterialet, är att de på Godsset levererar kundunika lösningar med ett pris som varierar därefter. Att de även diskuterar fram ett högre pris efter hand som kundernas krav ökar, går det att relatera till Normanns (2000) två dimensioner för gemensamt värdeskapande; *serviceladdning* och *buntning*. Relationen till de två förstnämnda

dimensionerna är att de *inte* verkar stämma in på hur verksamheten bedrivs. Verksamheten tycks mig således drivas på ett sätt där serviceladdning undviks tack vare prisdiskussionerna som hålls med kunderna när detta anses behövas. Den individuella prissättningen, som varierar med vare kunds behov, tyder på att buntning inte är ett närvarande fenomen hos Godsset.

13.3 Inslag av positiv word-of-mouth och relationering

Med intervjumaterialet som grund, verkar det som att de på Godsset mycket väl kan kontaktas av kunder som via hörsågen har fått reda på att de har hög kvalitet i sina tjänster. Detta stämmer överens med bl.a. Armstrong och Kotlers (1992, s. 469-470) tankar kring word-of-mouth och den starka marknadsföringseffekt som detta har. Mitt intryck är således att Godssets befintliga kunder blir obetalda marknadsförare på deltid, till gagn för Godsset.

Enligt de intervjuade har Godsset många långa kundrelationer, men det förefaller dessutom finnas kunder som har lämnat dem och som vill komma tillbaka och påbörja ett samarbete med dem igen. Detta indikerar att kundvård och relationsbyggande är del av företagets verksamhet. Här ser jag likheter med t.ex. Doyles (2008) påpekande att ett företags fokus bör ligga på att vårda befintliga kunder, eftersom det ofta ligger mindre kostnader och därmed högre lönsamhet i att underhålla dessa jämfört med att skaffa nya kunder. Här passar även Normanns (2000) tankar kring *relationering*, vilka rör skapande av ömsesidigt beroende med bas i kundvård, som strategi för ett företag att uppnå långsiktig lönsamhet. Med materialet som grund gör jag antagandet att Godsset tycks skapa långa relationer med sina kunder. Detta tyder på att de på Godsset är väl förtrodda med byggandet och vårdandet av relationer och således kan bidra till ökad relationering med kunderna.

13.4 Tecken på god flexibel förmåga och inslag utbuntning

Den påstått inbyggda flexibiliteten i verksamheten och de kundunika priserna som tas ut av Godsset visar samstämmighet med bl.a. Christophers och Towills (2002) diskussion kring flexibilitet som essentiell förmåga för ett företag, om det ska klara av att svara på allt större variationer i efterfrågan och att möta ökade krav från kunder. Min tolkning av empirin är att Godssets flexibla förmåga skapar goda möjligheter för dem att kunna hantera snabbt växlande krav från kunder.

Här passar även Kotzabs m.fl. (2007) påstående att hög vinstmarginal är ett av kännetecknen för agility, men likaså deras påpekande att agility är sättet att konkurrera i framtiden. Samstämmighet finns dessutom med Abrahamssons m.fl. (2003) hävdande att strategisk flexibilitet är en nödvändighet för att klara av en allt mer ökande konkurrens. Vidare passar deras påstående att denna typ av flexibilitet har högre värde än t.ex. låga kostnader och korta ledtider. Hit går också andra författares tankar att länka: Grönroos (2008) diskussioner kring tjänsternas potential till långsiktiga konkurrensfördelar, i kombination med Doyles (2008) påstående att tjänster kan vara mer lönsamma än varor, p.g.a. att de är svårare att jämföra. Även andra författare överensstämmer med ovanstående. Lumsdens (2006) antydanden att flexibilitet är ett av de viktigaste kvalitetsmåten för kunderna. Aronssons m.fl. (2006) tankar kring flexibilitet och att det har blivit allt viktigare att hålla god och kostnadseffektiv service mot kunderna. Även författarnas hävdande att flexibilitet bidrar till att logistiken kan användas som ett verktyg som kan såväl sänka kostnader som öka intäkter hos företaget.

Grönroos (2002) påpekande att kärntjänsten kan ses som en utgångspunkt, men inte en garanti, för företaget att skapa konkurrenskraft. Arnerup-Coopers och Edvardssons (1998) hävdande att kringtjänster kan komplettera kärntjänsterna och på så sätt tillfredsställa kunderna på mest optimala sätt. Normanns (2000) tankar kring utbuntning. Armstrong och Kotlers (1992) påpekande att service har blivit ett sätt att differentiera sig från konkurrenterna och därmed utgör en av de största marknadsföringsmässiga utmaningarna. Beckérus m.fl. (1998) påpekande att förmågan att utnyttja tiden och agera snabbt idag är en essentiell konkurrensfaktor. Slutligen Mason-Jones (2000) tankar kring agility d.v.s. företagets förmåga att utnyttja möjligheter till lönsamhet som skapas i en ombytlig marknad. Godssetts tycks mig, genom sin flexibla tjänsteverksamhet ha hittat ett sätt att konkurrera om kunderna på. Delvis för att deras tjänsteerbjudande inte förefaller vara så lätt att jämföra med andras, och delvis för att flexibilitet tycks vara ett essentiellt mått på kvalitet. Deras flexibla förmåga ger mig ett intryck av att vara en kringtjänst som är tätt sammanlänkad med kärntjänsten. Antingen det eller att flexibiliteten utgör en stor konkurrensförmåga till deras kärnverksamhet.

14 Kvalitet; Three C's, värdekedjan och Normanns cirklar

Till den höga kvalitet som i empiriavsnittet hävdas genomsyra verksamheten, passar flertalet författares teorier och tankar, som exempelvis den värdeskapande delen av Christopers (2011) modell "Three C's"; att värde ligger i det som uppskattas av kunderna. Även Grönroos (2008) påstående, att service är ett kraftfullt verktyg till att skapa detta värde, går att anknyta hit. Ovanstående stämmer också överens med Storhagens (2003) tankar kring yttre effektivitet och att denna skapar ökad konkurrenskraft för såväl företaget som kunden. Hit går också att återknyta till Porters modell som tas upp av bl.a. Ireståhl (1995), med betoning på funktionerna distribution och service. Dessa två kan bidra till ökad konkurrenskraft genom optimal kostnadshantering och leveransservice med hög kvalitet. Vad som också harmonierar med ovanstående är Lumsdens (2006) påstående att det finns ett samband mellan service, kostnader och intäkter som bör beaktas. Vidare kan återknytas till exempelvis Aronssons (2006) betoning av att det finns ett värde i leveranspålitlighet. Den höga kvalitetsnivån i verksamheten har dessutom likheter med Söderlunds (1997) påpekande att en medvetenhet om kundtillfredsställelse hos företag idag ökar, med grund i förväntningar om ett samband mellan nöjda kunder och kundlojalitet. Här passar också bl.a. Christophers (2011) påstående att kundernas krav på kvalitet allt mer ökar. I ovanstående finns också likheter med Hellings och Hellings (2001) hävdande att de företag som, ur kundens egen synvinkel, ger den det bästa utbytet är de som blir vinnare i konkurrensen om kunderna. Normanns (2000) tankar kring positiva respektive negativa cirklar som kan skapas under ekonomiskt tryck passar också här. Slutligen stämmer ovanstående överens med Doyles (2008) tre principer för värdeskapande som belyser att kunden väljer den leverantör som upplevs ge mest värde, att kunden har behov som skall tillfredsställas och att det är mest lönsamt för företaget att skapa långvariga relationer med sina kunder. Min tolkning av det empiriska materialet är således, att den kvalitet som påstås genomsyra tjänsterna och servicen hos Godssetts, bidrar till skapandet av värde som deras kunder verkar uppskatta. Detta speglas i de långvariga relationerna med kunderna och i den positiva ryktesspridningen som förefaller ske om Godssetts.

14.1 Medarbetarna; positiva cirklar och värdekedjan

Den syn som Godssetts medarbetare påstår sig ha på varandra och på arbetsplatsen, i kombination med beskrivningen av personalens trivsel på arbetsplatsen och deras

engagemang för arbetet, går att sätta i förbindelse med bl.a. Grönroos (2008) tankar kring ”sanningens ögonblick”, och deras påstående att företagets förmåga att leverera kvalitet bedöms av kunden med grund i de anställdas attityd, motivation och beteende. Här passar också Normanns (2000) diskussion kring mikrocirkeln och den sociala mellanmänniska påverkan som denna presenterar.

Samstämmighet finns även med funktionen *förvaltning av humankapital* i Porters värdekedja som tas upp av t.ex. van Weele (2012), i kombination med denne författares tankar kring optimering av funktionen i fråga för genererandet av konkurrensfördelar. Hur personalen förefaller betraktas har likheter med exempelvis Lumsdens (2006) tankar kring inre effektivitet, som kan beskrivas som utnyttjandet av mänsklig skaparkraft och genererandet av resurser. Likaså Söderlunds (1997) tankar kring ledningens skapande av företagsidén går att anknyta hit. Cheferna bör enligt denna idé ha regelbunden kommunikation med, och ett agerande gentemot, de anställda i enlighet med denna idé för att kunna uppnå hög kundnöjdhet. Här passar även t.ex. Arnerup-Coopers och Edvardssons (1998) påpekande om att det är essentiellt att se de anställda som en tillgång istället för som en kostnad, då de spelar en viktig roll i företagets strävan att nå framgång. Här finns dessutom överensstämmelse med det som bl.a. Söderlund (1997) påpekar, att alla medarbetare, som har någon form av kundkontakt, är marknadsförare på deltid då de i denna kontakt kan påverka kunderna. Vidare passar här exempelvis Hammarkvist m.fl. (1982) som betonar vikten av att styra och motivera medarbetarna då deras relationer med kundernas anställda har samband med den relationen som företagen har sinsemellan. Detta går i linje med det starka samband som enligt Hervé och Lindquist (2005) finns mellan kundens tillfredsställelse och personalens agerande i kontakten dem emellan men likaså med bl.a. Grönroos (2008) påstående att kvalitet bedöms i servicemötet med grund i stilen och beteendet hos personalen. Slutligen passar Normanns (2000) interna servicecirkel som tar upp medarbetarnas internalisering av företagets normer och värderingar. De intervjuade på Godsset ger mig således ett intryck av att det skapas positiva cirklar i samspel med såväl medkollegor och chefer som kunder och samarbetspartners. Det tycks även finnas ett gemensamt drag hos medarbetarna, en medvetenhet om företagsidén och om att de anställda är marknadsförare på deltid. Detta syns i deras attityd gentemot samarbetspartners och kunder och en villighet att hålla hög servicegrad gentemot dessa.

14.2 En lärande organisation och god intern marknadsföring

Den öppenhet, ärlighet och de dialoger som påstås vara viktiga element hos Godsset, i kombination med att de anställda hävdas vara företagets viktigaste resurs stämmer överens med t.ex. Granbergs och Ohlssons (2009) tankar kring lärande organisationer, vari dialog och kommunikation är tydliga kännetecken. Dessa två begrepp bidrar till effektivare anställda och arbetsgrupper. De dagliga dialoger som förefaller ske på Godsset sammanlänkat med att cheferna tycks vara närvarande stämmer överens med bl.a. Granbergs och Ohlssons (2009) påpekande att den lärande organisationen kan lägga en god grund för utveckling och effektivitet inom företaget. Här passar dessutom Normanns (2000) interna servicecirkel och exempelvis Berrys (2003) diskussioner om intern marknadsföring, men även Grönroos (2008) tankar kring kultur, vilka handlar om företagets agerande mot sin personal och att de anställdas internalisering av företagets normer speglas i förmågan att leverera service. Hit går dessutom att anknyta till t.ex. Lindmarks och Önnviks (2006) påpekande att dialogen ligger till grund för den lärande organisationen, vilken i sin tur är en förutsättning för att uppnå god flexibilitet. Vidare harmonierar ovanstående med Söderlunds (1997) tankar kring

organisatoriskt lärande och att detta ligger till grund för att uppnå god kundtillfredsställelse och för att en organisation ska bli lärande krävs enligt författaren att chefer är engagerade och kommunicerar med personalen. Här finns även samstämmighet med Arnerup-Coopers och Edvardssons (1998) påpekande att det är viktigt att de anställda förstår sin roll och sin betydelse för företagets möjligheter att nå uppsatta mål. Slutligen går det att länka Lindmark och Önneviks (2006) hävdande att det är viktigt att skapa ett utvecklande klimat på arbetsplatsen och att ledningen här har en viktig roll som visar sig i t.ex. en acceptans för gjorda misstag. Mitt intryck är därmed att det finns en öppenhet inom Godsset, där var och en får säga vad de tycker och tänker, men även komma med förslag och frågor när behov uppstår. Denna goda inställning till dialoger tycks skapa självstärkande positiva cirklar inom företaget där var och en har möjlighet att utvecklas och bli effektivare i sitt yrkesutövande. Här tycks mig således finnas tydliga tecken på att Godsset är en lärande organisation.

14.3 Tendenser till goda interna cirklar och stark kultur

Godssets påstådda årliga tillställningar, möjligheter till utveckling och hälsofrämjande åtgärder för de anställda stämmer överens med bl.a. Berrys (2003) tankar kring intern marknadsföring, som syftar till att behålla och motivera sin personal, vilket i sin tur påverkar företagets förmåga att erbjuda service till kunderna. Hit går likaså att länka Normanns (2000) tankar kring interna cirklar, i vilken personalen internaliserar företagets normer, och nödvändigheten av att företaget skapar värde för medarbetarna, i och med att medarbetarna i sin tur genererar värde för kunderna. Även exempelvis Söderlunds (1997, s. 101) tankar kring företagets kultur och den påverkan denna har på alla inom organisationen går att återknyta hit; det som belönas av ledningen blir normgivande för alla anställda. Likaså Lindmarks och Önneviks (2006) hävdande att utvecklingen av företagets personal bidrar till effektiviserandet av dess arbetsprocesser. Något som också går att koppla hit är Normanns (2000) påpekande att medarbetarna är nyckeln till konkurrenskraft, dels för att de är oumbärliga när det kommer till att analysera kunders behov och dels för att det är människorna som förmår leverera kvalitet i "sanningens ögonblick". Slutligen går det att återknyta till Doyles (2008) tankar kring skapandet av engagemang hos personalen och att detta, bl.a. kan ta formen av individuell utveckling och genom att tillåta individuella initiativ. Med det empiriska materialet som grund gör jag antagandet att medarbetarna på Godsset motiveras till att vara effektiva på sin arbetsplats, inte enbart med trevliga tillställningar utan även i den dagliga interaktionen med varandra; såväl anställda som chefer. På Godsset verkar det därmed finnas en positiv och stark företagskultur, vilken speglas i medarbetarnas påstådda vilja att tillfredsställa kunderna genom att hålla hög servicegrad gentemot dessa.

15 Sammanfattande analys; värdeskapande ur dynamik

Med bas i ovan analysavsnitt går det att sammanfattningsvis koppla Godssets verksamhet till framför allt fyra teorier. Den ena är merparten av Porters värdekedja (van Weele 2012). Den andra och tredje är till Normanns (2000) tankar kring gemensamt värdeskapande respektive genererandet av positiva cirklar. Slutligen Abrahamssons m.fl. (2003) teorier kring strategisk flexibilitet. Dessa teorier tycks mig tillsammans utgöra stöttepelarna hos Godsset där både kostnadsfördelar, men framför allt värdefördelar, skapas och utgör en grund för företagets förmåga att konkurrera och skapa långsiktig lönsamhet.

15.1 Godsset i samband med Porters värdekedja

I stort sett hela Porters värdekedja (van Weele 2012) går att länka till verksamheten hos Godsset. Nedan följer Godssets relation till värdekedjan:

Förvaltning av humankapital: Personalengagemanget hos Godsset; evenemangen och det hälsofrämjande stödet samt chefernas och medarbetarnas närvaro för varandra faller här under. Personalen verkar glad, och det tycks finnas ett engagemang hos var och en, vilket tycks genereras av en generellt positiv attityd på kontoret och av att chefernas stöd verkar vara stort. Att cheferna förefaller ta sin roll på allvar speglas i en kultur som tycks springa ur positivitet och problemlösande.

Anskaffning: Gentemot underleverantörerna verkar det finnas en medvetenhet i företagets roll som kund. Denna insikt i kombination med de höga krav som verkar ställas på underleverantörerna, visar på varsamhet där kostnaderna hos Godsset förefaller vägas utan att priset tillåts hägra på bekostnad av kvalitet.

Ingående logistik och produktion kan, för att sammanlänkas med Godsset, ses som hämtning och lastning av varor hos avsändaren, men även i den omlastning som sker på terminal. Dessa tre delar av verksamheten förefaller vara outsourcade till betrodda underleverantörer som av de intervjuade påstås ha många års samarbete bakom sig. Verksamheten hos Godsset tycks ha bedrivits länge och de på Godsset verkar veta vad de, i sin roll som kund, kan kräva av sina åkare och samarbetspartners. Härmed förefaller effektiv upphämtning tryggas, något som enligt de intervjuade är en förutsättning för att kunna leverera godset i tid till slutmottagaren. Godsset, som enligt de intervjuade hyr en trailerpark, verkar kunna förfoga över ett nätverk av fysiska transportmedel som kan ändras i antal med eventuell variation i deras behov.

Utgående logistik: Lagerhanteringen, informationsflödet och de goda transportnätverken verkar vara tydliga element i verksamheten hos Godsset. De kan ses som grunden till att distributionen tycks ha god flexibilitet och verkar kunna fånga upp variationer i efterfrågan. Detta förefaller fungera väl, och även harmoniera med de intervjuades upplevelse av att kundrelationerna tenderar att vara långa.

Marknadsföring och försäljning: Det höga pris som av de intervjuade påstås finnas hos Godsset tycks utgöra en utmaning för dem att skaffa nya kunder. Skälet till detta förefaller vara att de arbetar i en prispressad bransch med hård konkurrens (Aronsson m.fl. 2006, Abrahamsson 2003). Dock förefaller det höga priset baseras på kvalitet som av de intervjuade påstås hålla deras kunder lojala. Kvaliteten verkar i sin tur skapa positiv word-of-mouth (Armstrong och Kotler 1992, Grönroos 2008, Söderlund, Doyle

(2008) hos befintliga kunder, som förefaller bidra till att potentiella kunder mycket väl kan kontakta dem istället för tvärtom.

Service: Enligt de intervjuade genomsyras servicen hos Godsset av hög kvalitet, både i deras fysiska leveranser och i deras kontakt med kunderna. Priset tycks omförhandlas när kunderna kräver mer service av Godsset. Omförhandlingen förefaller möjliggöra för dem att hålla en individuell servicenivå till varje kund och därtill låta priset variera för denna. Här finns likheter med Normanns (2003) tankar kring *utbuntning* och *serviceladdning*. Möjligheten att variera servicen kan sannolikt bidra till att varje kunds önskemål uppfylls, men även till att Godsset kan ta betalt för sin service. Här kan också flexibiliteten nämnas. Denna verkar genomsyra verksamheten och tycks möjliggöra för skapandet av god service för kunderna. Den förefaller också vara ett effektivt verktyg när kundernas behov ökar med kort varsel då den tycks möjliggöra för Godsset att ta extra betalt.

Marginal: Hur hög marginalen är hos Godsset har inte kommit att diskuteras under intervjuerna. Det står dock klart att priserna är hårt pressade i branschen (Aronsson m.fl. 2006 och Abrahamsson m.fl. 2003). Således kan det vara en utmaning att hålla ett högre pris, hur befogat det än kan anses vara, när tillsynes många konkurrenter, som i fallet med Godsset, tycks erbjuda lägre priser för sina tjänster. Godsset verkar dock hålla tillräckliga marginaler för att klara sin verksamhet under årens lopp och därtill skapa såväl kvalitet i sina tjänster som att hålla sin personal positiv och engagerad. Marginalen verkar hos Godsset ha stöd i kvaliteten i deras tjänsteutbud. Denna kvalitet tycks utgöra en stabil grund som gör prisnivån fullt försvarbar vid deras diskussioner med sina kunder.

15.2 Relationen till Normanns gemensamma värdeskapande

Verksamheten hos Godsset går delvis i linje med Normanns (2000) fem dimensioner kring gemensamt värdeskapande:

Serviceladdning: De prisdiskussioner som verkar ske med Godssets kunder när deras krav har ökat tillräckligt mycket, tycks bidra till att den gratis service och leveranser, som författaren varnar för, undviks och därmed *inte* heller så lätt tas för given av kunderna. På så sätt undviks den hämmande effekten som serviceladdningen skulle ha haft på företagets lönsamhet.

Relationering: Relationerna med kunderna upplevs av de intervjuade som långa. Detta tycks skapa effektivitet genom att både de själva och kunderna lär känna varandra. Kunderna vet vad deras leverantör kan göra för dem och Godsset vet i sin tur vad kunderna vill ha och hur de vill ha det.

Breddning: Verksamheten hos Godsset verkar ha funnits i många år. Att långtidslagringen tycks ha startats upp med försiktighet kan ses som ett tecken på varsam breddning. På så sätt undviks de risker, som enligt författaren kan följa när denna sker för snabbt.

Buntning/utbuntning: Paketlösningar i "take it or leave it"-stil verkar *inte* vara del av de erbjudande som finns hos Godsset. Detta ger ett intryck av att de har en förmåga

att matcha sin verksamhet (utbuntning) till olika kunders behov och därmed inte erbjuder oönskad service i onödan. Detta verkar bespara såväl resursanvändning och pengar för Godsset, men kan sannolikt även skapa tillfredsställelse hos kunder som enbart får det de behöver; varken mer eller mindre.

Avlastande och möjliggörande: Den verksamhet som förefaller bedrivs hos Godsset visar tecken på att vara avlastande, *inte* möjliggörande. Här förefaller möjligheter skapas för både dem själva och för kunderna att bedriva sin egen kärnverksamhet på mest effektiva sätt.

15.3 Modellen värdeskapandets dynamik

Det finns flera element som ger stöd för att Porters värdekedja (van Weele 2012) inte är tillräcklig för att illustrera skapande av värde. Normann (2000), Söderlund (1997) och Storhagen (2003) som betvivlar värdekedjan (van Weele 2012) i fråga. Beckérus m.fl. (1998) påpekar att kunders ökade kunskap om produkter och tjänster gör att kunden allt mer är del av den värdeskapande processen. Vidare hävdar bl.a. Grönroos (2002) att fenomenet relationsmarknadsföring har ökat i betydelse. Sammantaget tyder dessa signaler på att värdekedjan skulle kunna modifieras och fyllas ut så att en tydligare bild ges av företags verklighet idag.

Jag har, med bas i resultatet av min fältstudie, kombinerat Porters värdekedja (van Weele 2012), Normanns (2000) fem dimensioner för gemensamt värdeskapande samt Abrahamssons m.fl. (2003) tankar kring strategisk flexibilitet, för att skapa en modell som på ett mer komplett sätt illustrerar ett företags verksamhet, där både kundernas påverkan synliggörs och personalens avgörande roll hålls i framkant.

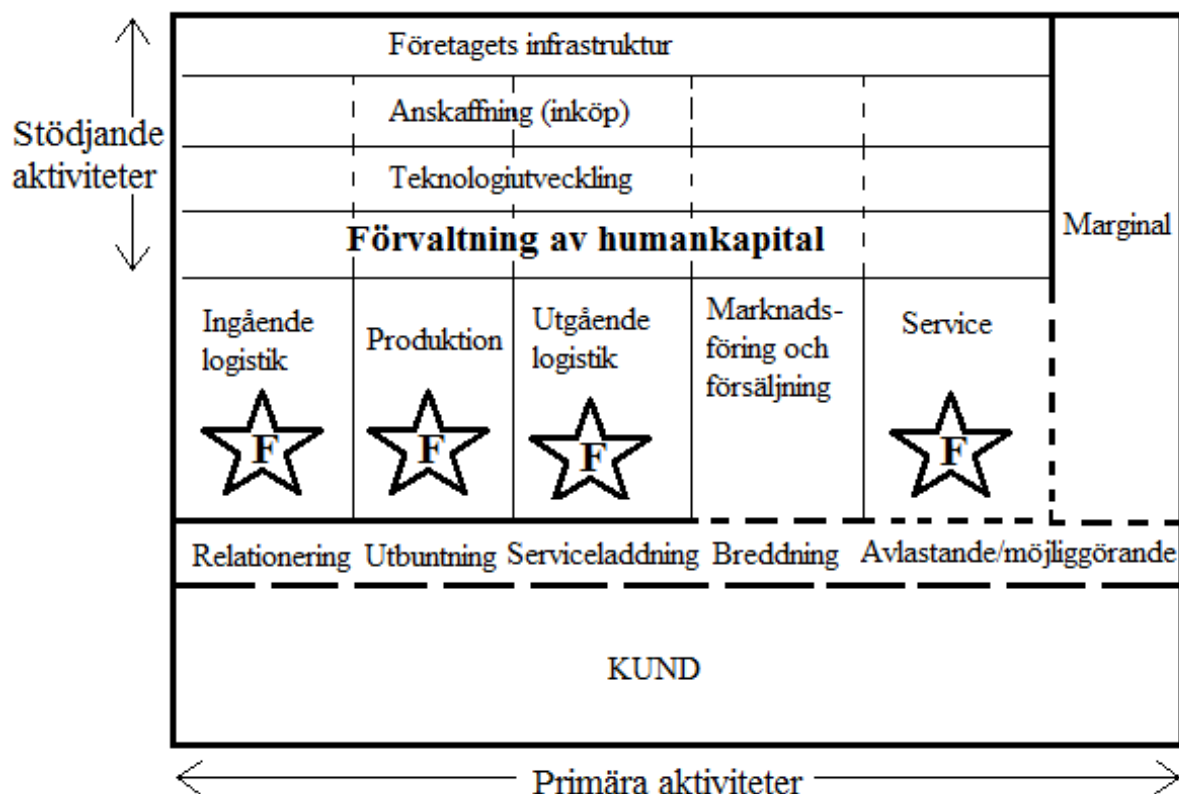


Bild 7: Värdeskapandets dynamik (egen illustration) .

Bild 7 avser representera de element som ett företag kan använda sig av och/eller bör beakta, för att uppnå god konkurrenskraft. Som jag beskrev i avgränsningen har jag inte kunnat behandla funktionerna *företagets infrastruktur* och *Teknologiutveckling* här.

Jag kallar modellen för *Värdeskapandets dynamik*. Begreppet *dynamik* valdes för att jag menar att ett företag aldrig bör stagnera, utan vara i ständig rörelse och på så sätt skapa energi (använda resurserna optimalt) och kraft (lönsamhet) att fortsätta sin existens. Med *rörelse* menar jag t.ex. nyanställda som skall vävas in i verksamheten och tas hänsyn till. Ett annat exempel är att medarbetarna plötsligt kan behöva stöd och uppmuntran i sin arbetssituation. Detta tycks mig vara en ständigt pågående process, eftersom det i den dagliga operationella verksamheten, sannolikt kan dyka upp situationer och problem som skall tacklas. Ännu ett exempel på *rörelse* kan vara att regelbundet se över befintliga leverantörers prisvärdhet och effektivitet. Det är inte bara det egna företaget som skulle kunna riskera att stagnera, utan även leverantörerna. Hög tid att byta kanske? Samma sak gäller troligtvis kunderna. Hur lönsamma kunderna (egentligen) är för företaget kan därmed också vara intressant att hålla reda på. Olika stora kunder kräver kanske olika mycket service från sin leverantör. Dags att ta en servicerelaterad prisdiskussion med kunderna och öka marginalerna? Vidare förefaller det mig viktigt att se över den egna organisationen med regelbundenhet, så att alla avdelningar styrs med företagets bästa som mål, inte avdelningens eget. Här verkar det vara viktigt att skapa en företagskultur. Det är, som bl.a. Normann (2000) påpekar, belöningssystemet som påverkar beteendet hos alla inom organisationen. Här tycks mig ledningen ha en mycket viktig roll. Frågor som skulle kunna ställas är: Arbetar avdelningarna synkroniserat, eller sker någon form av suboptimering? Om ja, vad kan ledningen göra för att på ett konstruktivt sätt eliminera denna?

Med bakgrund i materialet skulle jag med modellen vilja lyfta fram att det är i såväl agerandet inom företaget, som i aktivt samspel och i dubbelriktad påverkan som genererandet av värde blir till. På bild 7 finns en tydlig närvaro av kunden. Jag menar här att vissa delar av företagets olika funktioner – med bas i Porters värdekedja (van Weele 2012) – är påverkbara av kunden. Företaget kan inte egenhändigt styra över dessa delar och därmed inte ensamt skapa optimalitet i dem. Se kommentarer nedan:

Marginalerna tycks ligga under ständig press av kunder och ett företags lönsamhet verkar beroende av i hur hög grad deras leverantörer kan stå för sina priser. Här menar jag att kvalitet i såväl service och personal som att leveranser sker i tid, skulle kunna ha stor betydelse för företagets förmåga att ta betalt. Kundernas upplevelse av den kvalitet som företaget levererar skulle kunna bidra till en acceptans för prishöjningar och därmed skapa möjligheter till att hålla större marginaler, framför allt med långvariga kunder, då de har erfarenhet av vad de får för pengarna.

Service: Kvaliteten i servicen är något som kunden uppfattar och bedömer (bl.a. Christopher 2011). Kunden tycks själv kunna lägga en viss nivå på servicen. Här menar jag att vad varje unik kund önskar och behöver skulle kunna vara avgörande för vilken service som leverantören bör tillhandahålla. Detta går i linje med Normanns (2000) tankar kring utbuntning. Vidare tycks mig här finnas ett samband mellan servicen och marginalerna, vilka varierar med kundernas krav på service och flexibilitet i leveranssammanhang och därmed företagets möjligheter att ta extra betalt.

Marknadsföring och försäljning är påverkbara av såväl företagets pris som kundernas beteende. I detta hänseende menar jag att kunder som inte känner till företagets kvalitetsnivå kan – som framställts i fallet med Godsset – bli svåra att vinna över oavsett vilken marknadsföringsteknik som väljs. Sett ur ett annat perspektiv kan kunder mycket väl komma att kontakta företaget tack vare t.ex. gott rykte, som en konsekvens av positiv word-of-mouth (exempelvis Doyle 2008) vilken sannolikt har spritts av befintliga nöjda kunder.

Vidare kännetecknas modellen av **flexibilitet**. Denna syns i bilden i form av ett ”F” inuti en stjärna i respektive aktivitet. I vilken grad denna genomsyrar verksamheten är unikt för varje företag. Dock kan företag sträva efter att uppnå *strategisk flexibilitet* (Abrahamsson m.fl. 2003) då denna förefaller representera det mest effektiva och lönsamma sättet att hantera snabba variationer i efterfrågan. När, som på bilden, flexibiliteten ligger i *funktionerna ingående logistik, produktion, utgående logistik och service* kan plötsliga och akuta kundbehov sannolikt hanteras på ett snabbt sätt. På kort sikt tycks konsekvensen vara att företaget kan ta extra betalt för sina snabbt utförda tjänster, som i fallet med Godsset. På lång sikt förefaller företaget kunna öka sina marginaler gentemot sina kunder med grund i den ständiga trygghet och pålitlighet deras verksamhet genomsyras av. Här menar jag att kunder med tiden troligtvis vänjer sig vid denna tillförlitlighet och kan se en prishöjning som befogad.

Den fetstilta funktionen **Förvaltning av humankapital** i bild 7 representerar företagets interna marknadsföring (Berry 2003, Grönroos 2008, Arnerup-Cooper och Edvardsson 1998), dess kultur (Normann (2000), Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998), Hervé och Lindquist (2005) och Söderlund (1997) och dess interna cirklar (Normann 2000), som med ledningens stöd och goda föredöme kan hållas positiva och därmed bidra till engagerad och motiverad personal som i förlängningen skapar positiva mikrocirklar (Normann 2000) i samspel med kundernas anställda. Funktionen har placerats nära de fem primära aktiviteterna för att markera dess ständiga påverkan på dem. Här menar jag att personalens kompetens, trivsel normer och engagemang sannolikt speglas i deras egen förmåga att prestera, och därmed företagets möjligheter att nå utsatta mål.

De **fem dimensionerna** för gemensamt värdeskapande (Normann 2000) är i bilden placerade mellan själva företaget och kunden. Dimensionerna representerar de element som bör beaktas i strävan mot långsiktig lönsamhet. Frågor som kan ställas är: Vad vill varje unik kund ha (utbuntning)? Tar vi betalt för all vår service (serviceladdning)? Förmår vi behålla våra kunder i längden (relationering)? Kan vi ta över vissa delar av kundernas verksamhet och optimera både deras och vår egenkärnverksamhet (avlastning)?

Kontentan av modellen är att värdeskapande inte enbart kan ske genom optimering av företagets egna processer och funktioner. Värde upplevs och bedöms av kunden, men kan även påverkas av denne genom kundens krav och önskemål som skall mötas. Vidare synliggörs att *strategisk flexibilitet* (Abrahamsson m.fl. 2003) kan vara ett kraftfullt verktyg att tillfredsställa kundens behov med. Ett företags förmåga att anpassa sig kan således ligga till grund för ett företags förmåga att ta extra betalt för sina tjänster och därmed skapa lönsamhet på både kort och lång sikt.

16 Slutdiskussion

Verksamheten hos Godsset verkar vara avlastande (Normann 2000) och fyller härmed en viktig roll för kunderna. Vidare kan nämnas att trots Normanns (2000) påstående att det finns tendenser till vandring mot mer möjliggörande verksamhetstyper, är mitt intryck att avlastning tycks vara ett högst närvarande fenomen hos Godsset. Avlastning förefaller dessutom vara essentiellt när det kommer till att optimera olika delar inom verksamheten, framför allt inom de områden som kunden inte själv är expert. Kunder som vill optimera och fokusera på sin kärnverksamhet verkar, kunna göra detta genom att använda en extern transport- och logistikaktör som Godsset. På så sätt sköts logistikarbetet av ett företag som förefaller ha detta som *sin* kärnverksamhet och som således kan antas göra det bättre än kunden själv. Genom denna avlastning av logistikrelaterad verksamhet förefaller kundens processer kunna effektiviseras och tiden användas till annat. Samtidigt skapas sannolikt lönsamhet åt Godsset i deras roll som logistikleverantör. I synnerhet då samarbetet avdelningarna emellan verkar vara effektivt. Fenomenet avlastning verkar således inte tillhöra en svunnen tid, utan förefaller snarare utgöra en stor faktor för skapandet av konkurrenskraft.

Outsourcing förefaller vara nära sammanlänkad med begreppet avlastning. Vidare förefaller outsourcing vara tydliga inslag i verksamheten, från både kunders sida (transport och logistik) och deras egen sida gentemot sina underleverantörer (lager och distribution). Detta bidrar till såväl kostnadsmässig effektivitet som optimalt resursutnyttjande för alla parter, vilket går i linje med Porters värdekedja (van Weele 2012). Den verksamhet som beskrivits hos Godsset tycks göra dem till en erfaren logistisk samarbetspartner som förefaller kunna överta transport- och distributionsfunktionen från andra företag. Här verkar lönsamhet kunna skapas för både dem själva och för kunderna. Skälet till detta tycks vara att distributionstjänsten, när inte hanterad av kunderna, sannolikt kan ge konkurrensfördelar till dem eftersom de då förefaller kunna utnyttja sina resurser på andra delar av verksamheterna. Godsset, i rollen som distributör verkar i sin tur sköta *sin* huvudverksamhet och kan sannolikt optimera fyllnadsgraden i sina fordon, tack vare att de utför transporter för dessa kunders räkning.

Lagerverksamheten förefaller utvecklas med försiktighet, vilket kan ses på en medvetenhet hos Godsset om riskerna med för snabb *breddning* (Normann 2000). På så sätt tycks lagerhållningen i form av utökad tjänst ske tillräckligt långsamt för att Godsset ska kunna hantera den. Att denna tjänst dessutom förefaller vara outsourcad tyder på en insikt om att ett annat företag kan utföra denna uppgift mer effektivt än de själva. På så sätt kan fokus läggas på andra delar av Godssets verksamhet. Vidare verkar Godsset genom lagringen kunna skapa allt starkare bindningar till kunderna, likt Normanns (2000) tankar kring *relationering*. Kundernas beroende av Godsset som deras lagerhållare och distributör skulle öka och därmed sannolikt kunna bidra till långsiktig lönsamhet för dem.

Godsset påstådda prispförhandlingar som sker vid behov visar på att Godsset *inte* förefaller leverera tjänster gratis till kunderna, utan låter priset samvariera med tjänsteutövandet. På så sätt minskar de risken för att gå miste om ökad lönsamhet för utförda extratjänster; s.k. serviceladdning (Normann 2000). Inte heller verkar stora och påtvingande paketlösningar; s.k. buntning (Normann 2000) vara något fenomen i Godssets tjänsteerbjudande, utan tvärtom ges ett intryck av att kunderna själv kan bestämma vad de behöver; s.k. utbuntning (Normann 2000). Härmed upplever sannolikt kunderna att de slipper tjänster som de varken vill ha eller behöver. Detta kan i sin tur skapa tillfredsställelse för kunderna. Det kan också hos dem

generera förtroende för Godsset som deras leverantör, vilket kan leda till ökad kundlojalitet, som i nästa led kan bidra till företagets långsiktiga lönsamhet.

Den påstått hyrda trailerparken verkar kunna användas som ett flexibelt verktyg att fånga upp eventuella variationer i kundernas efterfrågan med. Dessutom tycks den goda förmågan till flexibilitet i distributionen kunna generera värdefördelar för kunderna, genom exempelvis god service, punktliga transporter och en förmåga att möta såväl vanliga som akuta transportbehov. Detta värde skulle i sin tur sannolikt kunna bidra till att kunder vill fortsätta samarbetet med Godsset och på så sätt säkra upp långsiktig lönsamhet för dem. Slutligen förefaller verksamheten, i såväl de hyrda transportfordonen som distributionen, visa tecken på *strategisk flexibilitet* (Abrahamsson m.fl. 2003) som kan ses som ett väl inarbetat sätt för Godsset att tillfredsställa kundernas behov och samtidigt skapa lönsamhet för både dem och sig själva.

Det höga pris Godsset hävdas ta för sina tjänster och sin service har sin grund i en hög kvalitetsnivå som deras kunder verkar uppskatta. Detta speglas av deras påstått låga kundomsättning och av att relationerna med många av kunderna tycks gå långt tillbaka i tiden. Här visas tydliga tecken på skapandet av värdefördelar i modellen ”3C’s” (Christopher 2011). Trots det höga priset verkar Godsset kontaktas utav potentiella kunder som via hörsägen har blivit nyfikna på deras verksamhet och de tjänster de levererar. Den typ av marknadsföring som ligger till grund för detta är befintliga kunders positiva ryktesspridning, som utöver att det är ett erkänt kraftfullt marknadsföringsverktyg (word-of-mouth), inte uppstår några kostnader för Godsset. Verksamheten visar även samstämmighet med Porters värdekedja (van Weele 2012) in med funktionen *försäljning och marknadsföring* på så sätt att denna enligt värdekedjan kan optimeras, och att hörsägen är ett effektivt sätt att marknadsföra sig på.

Av erfarenhet påstås Godsset undvika lågprisaktörer eftersom dessa inte har klarat av att hålla tillräckligt hög servicegrad på sin verksamhet. Likt de positiva cirklar som Normann (2000) diskuterar verkar Godsset kunna upprätthålla en hög kvalitetsnivå på sina tjänster tack vare att de genomgående håller sig med betrodda åkare. Detta tycks skapa förtroende mellan dem och deras samarbetspartners såväl som deras kunder, vilka fortsätter att anlita Godsset som i sin tur fortsätter att göra ett bra jobb. Detta speglas återigen i kundens beteende och visar sig även i ett långsiktigt hållbart och lönsamt samarbete. Att Godsset tycks hålla hög kvalitet i valet av leverantörer tyder på optimal hantering av funktionen *anskaffning* i Porters värdekedja (van Weele 2012).

Slutligen kan betonas att ett av verksamhetens mest slagkraftiga verktyg förefaller vara deras flexibla förmåga att möta olika kunders snabbt växande behov (Abrahamsson m.fl. 2003). Denna flexibilitet tycks ligga till grund för företagets möjligheter att ta extra betalt. Den flexibla och effektiva service som de säger sig ha gentemot kunderna, är baserad på effektivitet, pålitlighet och på engagerade medarbetare. De anställda verkar hållas högt av cheferna. Personalen i sin tur tycks ha en mycket positiv upplevelse av att arbeta på Godsset. Grunden till detta ligger tillsynes i en inspirerande, öppen och ärlig företagskultur som tillåter misstag och stimulerar till utveckling på individnivå. Den ömsesidiga positiva uppfattningen som verkar hägra mellan ledning och personal, sluter den positiva interna servicecirkeln, som diskuteras av Normann (2000). Här speglas också god hantering av funktionen *förvaltning av humankapital* i Porters värdekedja (van Weele 2012).

16.1 Återkoppling till inledning, bakgrund, syfte och frågeställning

På Godsset verkar det ha utvecklats ett långsiktigt och lönsamt sätt att konkurrera om kunderna på. Gott företagande förefaller således *inte* handla om att locka potentiella kunder med lägsta pris, oavsett kvalitetsnivå på tjänsteutövandet, utan om att hålla hög servicegrad och med bas i detta: ta skäligt betalt för utförda tjänster. Detta går i linje med Lumdsen (2006) som i inledningen påstår att kvalitet upplevs av kunden och att *hur* tjänsten utförs kommer vara lika viktigt som att den utförs i framtiden. För att kunna hålla en vettig prisnivå måste företaget ha argument att stödja sig på. Dessa argument kan baseras på hög kvalitet i tjänsteerbjudandet och god flexibel förmåga att fånga upp kunders allt ökande och varierande krav. Härmed tycks kvalitet i yrkesutövandet i kombination med god flexibel förmåga vara ett lönsamt sätt att differentiera företaget på. Här passar flertalet författare in. Abrahamssons m.fl. (2003) hävdande att flexibilitet är essentiellt för företagets förmåga att skapa verkliga konkurrensfördelar. Storhagens (2003) kommentar om att konkurrensfördelar kan nås genom logistikrelaterad service och genom att differentiera sig. Van Weeles (2012) påstående att relationer är nyckeln till konkurrenskraft. Slutligen Christophers (2001) modell ”Three C’s” men även författarens påpekande att just konkurrensfördelar (kostnads- och/eller värdefördelar) är ett måste för att kunna hänga med på marknaden. Intressant att påpeka är att Godsset inte verkar sträva efter att uppnå kostnadsfördelar jämfört med konkurrenterna, utan fokuserar främst på att skapa värdefördelar gentemot kunderna.

Godssets höga prisnivå upplevs utgöra en bromskloss för dem när de tar kontakt med potentiella kunder, men det faktum att priset har sin grund i hög kvalitet i tjänsteutförandet tycks generera en typ av marknadsföring (word-of-mouth) som de inte betalar för och som dessutom är mycket kraftfull, vilken tydligen får nyfikna potentiella kunder att kontakta dem istället. Här passar Storhagens (2003) kommentar om att företag försöker hitta nya sätt att marknadsföra sig på. Hur verksamheten verkar bedrivs hos Godsset stämmer i mångt och mycket överens med Porters värdekedja (van Weele 2012). Påpekas kan också att verksamheten agerar tvärtemot den typ av hantering av ekonomiskt tryck som enligt Normann (2000) kan skapa negativa cirklar för företaget.

För att återknyta till **syftet**; att undersöka hur ett företag i en prispressad bransch kan hävda sig i konkurrensen, kan följande påpekande göras:

Godsset tycks konkurrera genom att erbjuda tjänster som de förefaller ha många års erfarenhet av att utföra. De verkar hålla hög servicegrad gentemot sina kunder och tycks även ha god förmåga att svara på snabbt växlande variationer i kundernas behov. Kvaliteten i deras yrkesutövande är av allt att döma en stabil grund som de kan sätta ett skäligt pris på. Detta pris förefaller högre än många konkurrenters, men kunderna verkar vara medvetna om vad de får för sina pengar, vilket tycks speglas av deras lojalitet mot Godsset. Denna lojalitet bidrar sannolikt till Godssets fortsatta, och långsiktiga lönsamhet, trots den hårda konkurrensen om kunderna.

Den **frågeställning** som tas upp i inledningen kan besvaras med enligt följande:

1: Medarbetarna på Godsset upplever kundrelationerna som långa. De uppfattar således att kunderna tenderar att stanna hos dem, trots deras pris påstås vara högre än många konkurrenters. Skälet till denna kundlojalitet har enligt dem sin grund i den kvalitet som de påstår genomsyra verksamheten.

2: Godssets medarbetare upplever kvalitet och flexibilitet som stora styrkor i verksamheten. De uppfattar vidare att kvaliteten springer ur goda leverantörsväl och ur engagerad och kompetent personal. *Kvaliteten* och *flexibiliteten* i deras service som tjänsteutövande beskrivs av dem som en god grund för hur de tar betalt och betraktas därmed som goda skäl att inte ge efter för ekonomiskt tryck.

3: De på Godsset beskriver sin roll som kund gentemot sina underleverantörer, och tycks medvetna om hur de kan skapa kostnadsfördelar gentemot dessa. I övrigt uppfattar de på Godsset att kvaliteten i yrkesutövandet kommer till ett pris och att detta måste tas ut gentemot kunderna. Kvalitet kan således, enligt deras uppfattning, inte existera om det inte speglas i priset.

16.2 Avslutande tankar

Det verkar således finnas ett hållbart och långsiktigt sätt att skapa lönsamhet i den hårdnande konkurrensen som nämns av diverse författare i inledningen. Lösningen förefaller inte alltid ligga i lägsta pris, och uttrycket ”billigt är bra” tycks inte passa i logistikbranschen. Frågan man kan ställa sig är om det egentligen passar i någon bransch alls? Att hålla sig med betrodda underleverantörer kan utgöra en god grund till att ta mer betalt och därmed öka marginalerna. Framförallt med tanke på att dessa, oavsett bransch, är grunden till att företaget självt kan leverera med kvalitet gentemot sina kunder. Att tvärtom ge efter för ekonomiskt tryck som exempelvis hård konkurrens kan dessutom ha negativa konsekvenser så som missnöjda kunder vilka allt mindre vill samarbeta med företaget och därmed stryper den enda källan till lönsamhet. Vidare verkar investeringar i och utveckling av de mänskliga resurserna bidra till att hålla ett positivt och stödjande företagsklimat. Detta i sin tur tycks vara en förutsättning för att personalen ska prestera på bästa sätt och därmed medverka till att företaget uppnår skälet till sin existens: att uppnå lönsamhet.

Ett sätt att kunna konkurrera på har i denna uppsats sammanfattats med modellen värdeskapandets dynamik. Denna modell belyser hur ett företags olika funktioner, i kombination med den påverkan som kunder har på företaget i fråga, genom strategisk flexibilitet kan optimeras för att uppnå konkurrensfördelar. Slutligen markeras att en avgörande faktor för att åstadkomma dessa konkurrensfördelar ligger i företagets förmåga att vårda sina anställda.

Vad som också synliggjorts i uppsatsen är att priset verkar spegla företagets förmåga att leverera kvalitet, och att kvaliteten i tjänsteutövandet i sin tur tycks vara en stabil grund för skälig prissättning. Detta är något som alla företag, oavsett bransch, borde beakta i sin strävan efter långsiktig lönsamhet.

Denna fältstudie kan förhoppningsvis inspirera till vidare fältstudier, och mer utökade undersökningar kring sambandet mellan *kvalitet i yrkesutövandet* och *lönsamhet*. Om dessa vidare efterforskningar skulle påvisa att sambandet är starkt är min förhoppning att detta kunna få mer uppmärksamhet i olika branscher och skapa incitament för företag att generera kvalitet med bas i värde istället för kostnader.

Källförteckning

Forskningsartiklar

Abrahamsson, Mats m.fl. (2003), "Logistics Platforms for Improved Strategic Flexibility", *International Journal of Logistics Research and Applications: A leading Journal of Supply Chain Management*, vol. 6, No. 3, p. 85-106.

Berry, Leonard L (2003), "Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, p. 59-77.

Chen, J och Pulraj, A (2004), "Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework". *International Journal of Production*, Vol. 42, No- 1, p. 131-163.

Christopher, Martin och Towill, Denis (2002), "The Supply Chain Strategy Conundrum: To be Lean Or Agile or To be Lean And Agile?". *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, Vol. 5, No. 3, p. 299-309.

Egan, John och Harker, Michael John (2006), "The Past, Present and Future of Relationship Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No.1-2, p. 215-242.

Mason-Jones, Rachel, Naylor, Ben och Towill, Denis R (2000), "Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace". *International Journal of Production Research*, Vol. 38, No. 17, p. 4061-4070.

Litteratur

Armstrong, Gary och Kotler, Philip (1992) *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, Inc. Upplaga 6.

Arnerup-Cooper, Birgitta och Edvardsson, Bo (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur. ISBN 91-44-00697-7.

Aronsson, Håkan, Ekdahl, Bengt, Oskarsson, Björn (2006). *Modern logistik – för ökad lönsamhet*. Liber. Upplaga 3:2. ISBN 978-91-47-08677-1.

Beckérus, Åke, Lundkvist, Anders och Wikström, Solveig (1998). *Det interaktiva företaget*. Svenska förlaget. ISBN 91-7738-490-3.

Björklund, Maria och Paulsson, Ulf (2003). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur, Lund. Upplaga 1:8. ISBN 978-91-44-04125-4.

Christopher, Martin (2011). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education Limited. Upplaga 4. ISBN 978-0-273-73112-2.

Davidson, Bo och Patel, Runa (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur. Upplaga 4:1. ISBN 978-91-44-06868-8

Doyle, Peter (2008). *Value-based Marketing - Marketing Strategies for Corporate Growth and shareholder Value*. John Wiley & Sons. Upplaga 2. ISBN 978-0-470-77314-7.

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn (2006). *Att utreda forska och rapportera*. Liber. Upplaga 8:2. ISBN 978-91-47-08605-4.

Granberg, Otto och Ohlsson, Jon (2009). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Studentlitteratur. Upplaga 3:3. ISBN 978-91-44-04241-1.

Grönroos, Christian (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber. Upplaga 1:1. ISBN 97-47-06379-3.

Grönroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring, kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Liber. Upplaga 2:2. ISBN 978-41-47-08861-4.

Hall, Annika (2008) 'Fallstudien: En tolkande ansats för att förstå strategi' i; Melender, Anders och Nordqvist, Mattias (red) *Att förstå strategi, process och kontext*. Studentlitteratur.

Hammarkvist, Karl-Olov, Håkansson, Håkan, Mattsson, Lars-Gunnar (1982). *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Liber-Hermods. Upplaga 1:12. ISBN 91-23-01365-6.

Helling, Jan och Helling, Tomas (2001). *Kundorienterad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur. Upplaga 9. ISBN 91-44-01938-6.

Hervé, Corvellec och Lindquist, Hans (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber. Upplaga 1:1. ISBN 91-47-07598-8.

Ireståhl, Bo, Lumsden, Kenneth och Tarkowski, Jerzy (1995). *Transportlogistik, gods information resurser*. Studentlitteratur. ISBN 91-44-60371-1.

Kotzab, Herbert, Mikkola, Juliana H, Schary och Philip B, Skjøtt-Larsen, Tage (2007). *Managing the Global Supply Chain*. Liber. Upplaga 3. ISBN 978-91-47-08793-8.

Lindmark, Anders och Önnevik, Thomas (2006). *Human Resource Management – organisationens hjärta*. Studentlitteratur. Upplaga 1:5. ISBN 978-91-44-03487-4.

Lumsden, Kenneth (2006). *Logistikens grunder*, Studentlitteratur. Upplaga 2:3 ISBN 978-91-44-02873-6.

Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Upplaga 1:21. ISBN 978-91-44-39071-0.

Nilsson, Åke (2000). *Transport och logistik - Att handla med utlandet*. Gleerups förlag. Upplaga 1:1. ISBN 91-40-62884-1.

Normann, Rickard (2000). *Service Management, ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber. Upplaga 4:1. ISBN 91-47-04319-9.

Nylén, Ulrica (2005). *Att presentera kvalitativa data – Framställningsstrategier för empiriredovisning*. Liber. Upplaga 1:1. ISBN 91-47-07482-5.

Pewe, Ulf (2002). *Lönsam logistik*. Industrilitteratur. Upplaga 2. ISBN 91-7548-630-X.

Storhagen, Nils G (2003). *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Upplaga 1:1. ISBN 91-47-07266-0.

Söderlund, Magnus (1997). *Den nöjda kunden, Kundtillfredsställelse – orsaker och effekter*. Liber. Upplaga 1:2. ISBN 91-47-04014-9.

van Weele, Arjan J (2012) *Inköp och supply chain management*, Studentlitteratur. Upplaga 1:1. ISBN 978-91-44-07427-6.

Bilaga: intervjuguide

Intervjuguide vid intervjuer inom företaget Godsset, gjorda den 29, 30/4 och 7/5 2013.

1 Allmänt: Hur gammal är du? Sedan hur länge arbetar du här? Vad arbetar du med? Vilken verksamhet utför din avdelning? Var?

2 Outsourcing: I vilken utsträckning är företaget berörda av outsourcing, från kunder eller till leverantörer/åkare/lager (vad outsourcear Godsset)? Var drar ni gränsen för ert arbete gentemot klienter (vad gör ni inte)?

3 Transportfordon, godsflöde, terminaler, lager: Vilken typ av transportmedel använder ni mest? Varför? Vilken typ av lastning ombesörjer ni (samlastning, direktlast, omlastning)? Hur är era terminaler upplagda? (Dogbone t.ex.?) Vilken typ av lagerfunktion har ni (Korttidslagring/långtidslagring)? Hantering av LOH?

4 Flaskhalsar: Upplever ni flaskhalsar i organisationen? Hur hanteras dessa?

5 Ledtid och flexibilitet: Har ni kunder som visar efterfrågan tidigt, så att ni kan planera era transporter och möta efterfrågan på ett effektivt sätt? Har ni tillfällen med kort varsel? Hur är god flexibiliteten inom verksamheten?

6 Pris och kvalitet: Utnyttjar ni priset för att få och behålla kunder? Billiga leverantörer? Hur är kvaliteten på era leverantörer? Hur hålls era kostnader nere? Har ni några kostnadsfördelar gentemot leverantörer t.ex. tack vare företagets storlek? Hur skapar ni kvalitet i era leveranser och service?

7 Potentiella kunder och befintliga: Hur marknadsför ni er? Kvalitet? Differentierade tjänster? Vad är er styrka? (Kundkommentarer? Leverera i tid?) Hur används er verksamhetsmässiga kunskap? (Förmedlas den till kunder? Eller används den inom företaget?) Vad erbjuder ni kunderna? I vilken form? (paketform eller varje tjänst separat för sig?). Har ni många kunder som stannar år efter år?

8 Potentiella leverantörer: Hur hanterar ni potentiella kunder och leverantörer? Lockas ni av lågt pris, eller låter ni andra kriterier styra?

9 IT och telefon: Vilka IT-verktyg har ni här? EDI? GPS? Innebär er kontakt med kunderna att email och telefon används? Vilken typ av kontakt? (Aviserar ni leveranser t.ex.?)

10 Samarbete och oenighet: Händer ibland att kunders reaktion lyssnas av och att du tänkt att ”det där måste vi göra annorlunda”? Är det lätt att lösa situationer vid oenighet, med kunder och leverantörer? Är det lätt att föra dialog med dem? Känns det som att alla parter är nöjda i ”slutändan”? Får du positiv feedback av kunder när du gjort något bra, eller får du bara höra när saker gått fel? Har kunden alltid rätt eller får du styra upp ibland?

11 Arbetet: Hur är arbetsfördelningen här? Lika mycket för alla? Är arbetsbelastningen tyngre för vissa kunder? Kan ni lätt ta över varandras jobb? Är det lätt att få hjälp av kollegor och chefer? Pratar ni mycket med varandra, om jobb och arbetssituationer (förs dialoger)?

12 Utveckling: Får du träning av företaget? Gå kurser? Lär ni av varandra på arbetsplatsen?

13 Trivsel: Trivs du på jobbet? Varför? Är det många kollegor som stannar kvar (eller slutar de)? Hur upplever du brister och fel? Får du stöd eller förklaringar av kollegor och chefer vid behov? Finns det annat än lönen som gör att du vill jobba här? Hur upplever du den allmänna stämningen på din arbetsplats? Är beteendet lika hos alla, eller finns det någon skillnad kollegor emellan? Cheferna?