

SERVICE SOM STRATEGI

- INFLUERAS STYRNINGEN AV SERVICE ELLER SERVICE AV STYRNINGEN? EN FALLSTUDIE AV ETT SVENSKT SKÖNHETSBOLAG

Abstract

The purpose of this thesis is to examine and analyse which effects a service strategy has on the control system of an organisation. The thesis takes a service perspective, and it is assumed that a service strategy gains competitive advantage and that the goal of the service strategy is to increase the customers' satisfaction level.

A qualitative in-depth case study was performed on a Swedish beauty company. The organisation's vertical structure was examined, from central to local level. In total, 25 persons were interviewed. The results from this study suggest that a service strategy on one hand influences the control system, by identifying effects on the company's internal goals, strategies and performance measurement procedures. On the other hand, our study showed that the service strategy is not fully integrated in the vertical structure. This concludes that the service strategy does not obtain its potential return.

In total, this study identified five factors in the company's control system and external surrounding in to which more focus must be put in order to integrate the service strategy successfully in the organisation; *the level of focus on the external setting, the characteristics of the business, the relationship between the performance measurement systems and incentive programme, the balance between the income- and cost driver structure, and finally the dependency of the entire organisations belief.*

FÖRFATTARE
CAROLINA OSCARIUS & MADELEINE ÄLGEVIK

HANDLEDARE
MATS GLADER

FRAMLÄGGNING
17 DECEMBER 2007, KL. 8.15-10.00, SAL 342

Sammanfattning

Denna uppsats syftar till att undersöka och analysera vilka effekter en servicestrategi har på organisationens styrning.

Uppsatsen är baserad på en omfattande fallstudie av ett världsomspännande direktförsäljande skönhetsföretag som är noterat på Stockholmsbörsen. Intervjuer har utförts genom hela organisationens vertikala led från global finanschef och affärsutvecklingschef på en central ledningsnivå ned till den lokala ledningsgruppen och säljkonsulenter på marknadsnivå.

Empirins stuktur följer ett teoretiskt ramverk vilket består av en *övergripande målsättning, organisationens specifika mål, strategi och organisationsstruktur, värdedrivare, handlingsplaner och prestationsmått samt utvärdering av prestationen*. Det empiriska materialet är uppdelat på två huvudavsnitt vilka beskriver hur det såg utan *innan* respektive *efter* det att den nya strategin införts. Varje del är i sin tur strukturerad efter det teoretiska ramverket, vilket ger en tydlig övergripande bild över servicestrategins påverkan på företagets styrsystem, vilket därmed underlättar läsningen och förståelsen.

Studien visar på att servicestrategin syftar till att vara företagets främsta konkurrensverktyg på marknaden. En effekt av detta har lett till att företagets tidigare internt fokuserade styrsystem har varit tvunget att anamma ett styrsystem där hänsyn tas till organisationens externa omgivning och kundgrupp. Företagets styrprocess har tydligt förändrats på grund av servicestrategins fokus då företaget har lyckats upparbeta framgångsrika målsättningar, strategival, och prestationsmått sammankopplade med servicestrategin. De investeringar företaget gjort i samband med servicestrategin tror man kommer att kunna generera framtida finansiell avkastning för företaget.

Det har emellertid identifierats ett antal faktorer som indikerar att servicestrategin dock intagit en mer eftersläpande roll bakom företagets tre övriga huvudstrategier. Detta har lett till att det går att urskilja en diskrepans mellan företagets ledning och de lokala marknadernas förhållningssätt till servicestrategin. Dessa fem faktorer går att finna i organisationens *externa omgivning, marknadens karakteristiska, länken mellan de finansiella mätverktygen och belöningsystemen, servicestrategins intäkts- och kostnadsdrivande processer* samt *organisationens uppfattning*. Förklaringar till detta går att finna i styrsystemets interna delkomponenter samt bland faktorer i företagets kontext. Sammanfattningsvis kan det konstateras att servicestrategin har haft stark påverkan på styrsystemet, men att den kräver mer fokus om den skall kunna uppnå den nödvändiga målöverensstämmelsen som måste genomsyra företagets vertikala styrsystem för att säkerställa strategins framtida betydelse.

En disposition över uppsatsen återfinns på sidan 6. Denna ger en närmare överblick över uppsatsens olika delar och dess innehåll.

Förord

För att genomföra denna uppsats har vi fått stöd och hjälp av olika personer som varit till ovärderlig hjälp för oss. Vi vill därför ta tillfället i akt att Tacka dessa personer för de insatser de löpande bidragit med under vårt arbete.

I första hand vill vi främst Tacka vår handledare, Mats Glader, för excellent handledning och vägledning i form av det bemötande och engagemang vi mottagits med. Våra handledningsmöten har bidragit med inspirerande samtal och strukturerande diskussioner, samt varit stort stöd och uppmuntran för uppsatsen fortsatta utveckling.

Vi vill även rikta ett stort Tack till vår närmaste kontaktperson på vårt studerade företaget som gjort uppsatsens studie möjlig. Detta stöd har hjälpt oss att få kontakt med centrala nyckelpersoner samt bidragit till att vi fått tillgång till mycket intressant och sekretessbelagd information. Vi vill även passa på att Tacka alla de personer som vi fått möjlighet att intervjua, trots deras mycket fullbokade scheman, och deras synnerligen värdefulla kunskaper och erfarenheter de delgivit oss. Ett särskilt tack vill vi även rikta till den lokala marknaden inom företaget som med öppna armar välkomnade vår närvaro och bidrog med ovärderliga resurser för uppsatsen slutresultat.

Vi har därmed i detta arbete gjort vårt yttersta för att bidra till ökad kunskap och insikt rörande vilka effekter en så kallad servicestrategi har på ett företags styrmodell genom att förmedla de kunskaper och erfarenheter som de intervjuade delgett oss.

Slutligen vill vi rikta ett Tack till Hannes Dernehl och HHS Business Lab för deras mycket generösa utlåning av teknisk utrustning i samband med fallstudiens telefonintervjuer, samt till Carl Mikael Dahl, Lars-Göran Älgevik, Margareta H. Älgevik och Anna Göransson för korrekturläsning och goda synpunkter.

Under en period av mycket intensivt arbete, uppskattar vi således allt det stöd och support alla personer i vår omgivning bidragit med.

Vi önskar härmed trevlig och intressant läsning!

Carolina Oscarius och Madeleine Älgevik

Stockholm, december 2007

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE	5
1.3 AVGRÄNSNINGAR	5
1.4 DISPOSITION	6
2. METOD	7
2.1 ERFARENHETER OCH KUNSKAP	7
2.2 VAL AV METOD	7
2.3 DATAINSAMLINGSMETOD	7
2.4 SAMBAND MELLAN METOD OCH TEORI	8
2.5 LITTERATURSTUDIE	8
2.6 EMPIRISKT MATERIAL	9
2.6.1 Val av företag	9
2.6.2 Val av respondenter	9
2.6.3 Etik	10
2.7 GENOMFÖRANDE AV DATAINSAMLING	10
2.8 BEARBETNING AV DET EMPIRISKA MATERIALET	11
2.9 RELIABILITET OCH VALIDITET VID KVALITATIV FORSKNING	11
3. WORLD CLASS SERVICE	13
3.1 MARKNADENS ÖKADE KRAV PÅ SERVICE	13
3.2 DEFINITION AV SERVICE	13
3.3 DEFINITION AV WORLD CLASS SERVICE	13
4. TEORETISK REFERENS RAM	15
4.1 ORGANISATIONENS OMGIVANDE RAMVERK	15
4.2 ORGANISATIONENS STYRNING	15
4.2.1 Definition av styrning	15
4.2.2 Ett teoretiskt ramverk för styrning	16
4.3 ORGANISATIONENS STRATEGI	18
4.3.1 Definition av strategi	18
4.3.2 Service som Strategi	19
4.4 SERVICESTRATEGI OCH STYRNING	20
4.4.1 Servicestrategins effekter på styrning	20
4.5 SAMMANFATTANDE "MODELL" FÖR DET TEORETISKA RAMVERKET	22
4.5.1 Struktur för empirin	23
5. EMPIRI	25
5.1 BAKGRUND TILL DET EMPIRISKA FÖRETAGET	25
5.1.1 Affärsmodell	26
5.1.2 Distributionskedjan	26
5.2 DEN EMPIRISKA STUDIEN	28
5.2.1 Företagets styrmodell innan servicestrategin	28
5.2.2 Företagets styrmodell efter servicestrategin	34
5.2.3 Den empiriska studiens sammanfattande karakteristiska	43
6. ANALYS	45
6.1 DEL I: SERVICESTRATEGINS EFFEKTER PÅ ORGANISATIONENS STYRNING	45
6.1.1 Servicestrategins påverkan på styrningens fem delkomponenter	45
6.1.2 Integrerad analys av servicestrategins karakteristiska	53
6.2 DEL II - NÖDVÄNDIGA FAKTORER FÖR EN SERVICESTRATEGI	54
6.2.1 Servicestrategins avgörande "Femfaktor Modell"	54
6.3 DEL III: LÄRDOMAR OCH DISKUSSION FÖR VIDARE STUDIER	60
6.3.1 Teoretiska implikationer	60
6.3.2 Förslag till framtida forskning	63
7. SLUTSATSER	64
7.1 DISKUSSION KRING UPPSATSENS STYRKOR OCH SVAGHETER	64
7.1.1 Svagheter	64
7.1.2 Styrkor	64
7.2 UPPSATSENS SLUTSATSER	65
REFERENSLISTA	66
APPENDIX	71

1. Inledning

*"It is high time that the ideal of **success** should be replaced by the ideal of **service**"*
– Albert Einstein 1921

Om det var hög tid redan 1921 att idealet *framgång* skulle ersättas med idealet *service* kan man fråga sig vad som gäller idag. Citatet ovan ger en indikation på att företag idag antingen ligger efter i sitt arbete med service eller att Einstein var långt före sin tid. Service var tidigare något företag såg på med mer eller mindre intresse. Den generella uppfattningen var i stor utsträckning att service var något alla erbjöd, men som man inte lade ned någon större ansträngning eller tid på. I dagsläget har service dock fått en allt mer central del i företagssammanhang och man pratar då ofta om service som en komparativ fördel. Att en servicemedvetenhet ger företag en möjlighet att differentiera sig från andra företag och således använda service som ett konkurrensmedel. Styrelseordföranden för ett av Sveriges största bolag sa nyligen i en intervju att företagets framtida ledord är "*service och enkelhet*";¹ en annan företagsledare vars företag precis etablerat sig på den svenska marknaden sa att bolagets huvudstrategi och ledstjärna är att erbjuda sina kunder en hög servicenivå.² Om man tolkar dessa uttalanden och jämför med tidigare inställning hos företag kan vi se att service faktiskt gått från att vara ett mer eller mindre legitimitetsskapande begrepp till att faktiskt bli en viktig huvudfråga, uppenbarligen så viktig att även media tycker den är värd att uppmärksamma.

En fråga företag då måste ställa sig är hur de skall närma sig servicebegreppet, hur de skall arbeta med service för att den skall ge dem bästa möjliga resultat. Ett steg i rätt riktning kan anses vara att se service som en företagsstrategi. Det företag vi valt att studera i vår uppsats är ett av de första företagen på marknaden som officiellt gått ut med att en av deras huvudstrategier är att arbeta med att uppnå en hög servicenivå i företaget. Detta är något vi finner dels unikt och dels intressant. För hur definierar och implementerar man framgångsrikt en så pass abstrakt och till viss del odefinierbar strategi på ett börsnoterat bolag som har verksamhet över hela världen och där fokus ofta främst ligger på ökat aktieägarvärde?

En generell strategiförändring påverkar troligtvis hela företaget, men om den dock har mer abstrakta egenskaper såsom service är effekterna av den inte helt självklara. Ytterligare en faktor som gör service som strategi speciell är att service utgår från kunden. Detta gör att företaget tvingas anamma ett utvidgat fokus som även inkluderar den externa omgivningen och dess behov vilket är något som lätt glöms bort då framgång förblindar många företag till att endast se till expansionsmöjligheter och vinstökningar.

Om ett företag väljer att anamma ett mer externt synsätt och utgå från sina kunder när de definierar sina strategier kommer detta troligtvis påverka företaget i flera olika avseenden. Om man drar detta ett steg längre skulle man kunna tänka sig att service som tidigare setts som självklart och passivt existerande i de flesta företag, nu fått en roll med möjlighet att påverka företagets faktiska styrmodell. Något vi anser intressant att titta närmare på är om, och i sådant fall hur, företagets styrsystem skulle påverkas av detta. I jämförelse med exempelvis pris som konkurrensstrategi är det svårt att definiera, mäta och följa upp service med finansiella mått. Utmaningar företag ständigt konfronteras med, förutom definitionen av service, är utifrån vilken del av företagets processer denna skall ta avstamp. Således finner vi det intressant att försöka identifiera vilken, om någon, påverkan denna icke finansiella strategi har på en organisations styrning. Har företag idag 2007 således kanske hunnit ikapp Einsteins nästan hundra år gamla tankesätt och äntligen insett att för att nå framgång krävs en förståelse av service?

1.1 Bakgrund

Det är inte bara i näringslivet som servicebegreppet som ett konkurrensmedel har fått ökad betydelse, utan ett större intresse för service har även visats i den akademiska världen. Ett skift har skett från klassiska konkurrensstrategiteorier med starkt prispokus, mot teorier med syfte att påvisa andra faktorer i organisationens styrsystems karaktäristika.³ Ett exempel på detta är just service vilket har fått allt större uppmärksamhet och

¹ www.e24.se

² www.e24.se

³ Ittner & Larcker (2001)

tilltro som konkurrensverktyg.⁴ Inom den ekonomiska forskningen har man börjat utveckla teorier som går utanför de traditionella ramarna och istället börjat se till att även ickefinansiella faktorer kan ha en inverkan på ett företags strategier och styrsystem. Inom servicelitteraturen ligger fokus ofta på att titta på vilket sätt service kan ta sig uttryck i olika organisationer och de studier som gjorts syftar mestadels till att analysera hur ett strategival påverkar servicenivån i ett företag. Något som utifrån vad vi kunnat identifiera emellertid ej har uppmärksamats till samma grad är hur service som faktisk strategi påverkar en organisations styrning.

1.2 Frågeställning och syfte

Då företag idag blir mer likriktade i sina produkterbjudanden kommer servicens roll som konkurrensverktyg att bli alltmer viktig. För att bli ett framgångsrikt företag ställs det således höga krav på att kunna erbjuda sina kunder bästa möjliga servicenivå. Det har därmed kunnat påvisas att service bör ses som en del av företagets verksamhetsstrategi. Genom att inta en aktiv roll i strategiarbetet kan service även komma att påverka organisationens styrning. Syftet med studien är följaktligen att undersöka och analysera om anammandet av en servicestrategi får förändrade effekter på styrningen i ett direktförsäljande kosmetikaföretag.

Vår studie strävar således efter att besvara frågeställningen:

Vilka effekter får en servicestrategi på organisationens styrning?

1.3 Avgränsningar

Vår utgångspunkt i frågeställningen kan anses vara relativt bred varför vi valt att avgränsa oss för att kunna möjliggöra vår praktiska empiriska fallstudie. Företaget vi undersöker är ett svenskgrundat kosmetikabolag som säljer skönhetsprodukter via direktförsäljning, och har sin främsta verksamhet utanför Västeuropa. Vi har avgränsat oss till att göra vår djupgående fallstudie i ett centraleuropeiskt land som väl motsvarar en för företaget genomsnittlig marknad avseende storlek, typ av marknad och försäljning. Vidare är verksamheten väl etablerad i landet och således är risken liten för negativt påverkande inträdesproblem. Anledningen till varför vi valt att endast se till en och inte flera marknader, är att analys av ytterligare en marknad ej skulle tillföra något ytterligare till syftet med vår studie. Detta då det under vårt förarbete samt våra intervjuer framkommit att de huvudsakliga processerna i företagets verksamhetsländer till största del är lika.

Vårt valda teoretiska ramverk har sin utgångspunkt i *value based management* modellen⁵. Vi har valt att se modellen som att den utgår från företagets huvudmål - att den drivs av företagets övergripande mål, istället för att kortsiktigt öka aktieägarvärdet. Vi avgränsar oss från att analysera relevansen och påverkan av företagets övergripande målsättning utan använder följaktligen istället VBM-modellens fem delkomponenter som verktyg för att studera det empiriskt valda företagets styrmodell utifrån ett vertikalt perspektiv vilket går från ledningsnivå ned till lokal marknadsnivå. VBM-modellen är tillämplig då det empiriska företaget är börsintroducerat och således finns ett aktieägarfokus med i bakgrunden. Det är emellertid mycket svårt att operationalisera ett aktieägarfokuserat mål, varför vi valt att avgränsa oss från modellens övergripande målsättning.

Service management är ett brett begrepp och definieras på många olika sätt, och kan vara närvarande i flera olika delar av ett företag. För att klargöra vår studie har vi valt att studera servicenivån inom distributionsledet då det är utifrån denna företaget identifierar och definierar service. Detta då tidigare forskning visar på att distributionskedjan är ett passande strategiskt verktyg att använda för att urskilja och analysera effekterna av en styrmodell ner på detaljnivå. I vår studie har vi därför valt att avgränsa oss till att undersöka service med utgångspunkt i företagets distributionskedja då denna är kopplad till servicestrategin och se till hur designen av denna påverkar servicen. För att möjliggöra en djupgående analys har vi vidare valt att ytterligare avgränsa oss till att undersöka och analysera distributionskedjans sista delsteg till kunden. Studien har genomförts i ett av de länder där företaget har verksamhet för att på så sätt ge en mer detaljerad och djupare bild av studien. Vi har emellertid valt att ej studera distributionskedjans struktur utan fokus ligger på att se till vilken roll den spelar avseende erbjuden service. Således ser vi distributionskedjan som ett verktyg för att analysera service.

⁴ Grönroos (2000)

⁵ Ittner & Larcker (2001)

Vi har vidare valt att främst fokusera på servicestrategins påverkan på organisationens styrning och således ej direkt analysera övriga strategiers möjliga inverkan.

Ett stort problem företag inom direktförsäljning handskas med är prognostiseringsproblemet både inom serviceområdet och gällande distributionskedjan. Då möjligheten att göra korrekta prognoser har påverkan på servicenivån, men är ytterst svårt att analysera och kräver en större teoribas som är bortkopplad från management control området, har vi valt att avgränsa oss från att analysera denna påverkande faktor.

1.4 Disposition

I detta avsnitt presenteras en disposition över uppsatsens kommande delar. Avsikten med att beskriva uppsatsens struktur är för att underlätta det fortsatta läsandet, men även ge läsaren en möjlighet att fokusera på de delar de finner mest intressanta och relevanta.

I den första delen beskrivs metoden för studien. Denna innefattar val och motivering av företag och intervjuobjekt samt det tillvägagångssätt som använts vid datainsamlingen. Utöver det tar den även upp kopplingen mellan metod och teori och avsnittet avslutas med en diskussion rörande reliabilitet och validitet.

Efterföljande avsnitt syftar till att definiera och klargöra begreppet service. För att underlätta läsarens fortsatta förståelse för uppsatsen beskriver denna del även hur företaget ser på service och vad dess definition av *world class service* är.

Därefter följer den teoretiska referensramen vilken syftar till att ge läsaren en grundläggande teoretisk förståelse för *styrning* och *service*. Dessa två beskrivs först separat för att sedan sammankopplas i ett sammanlänkande avsnitt. Det teoretiska ramverket som presenteras för att analysera styrning används även för att strukturera empirin.

Empiriafsnittet presenterar resultatet av den omfattande fallstudien som gjorts och är strukturerad efter den teoretiska styrmodellen. Empirin är vidare uppdelad på två delar, före respektive efter införandet av servicestrategin. Dessa delar sammanfattas sedan i ett avslutande avsnitt och illustreras med två strategiska modeller vilka påvisar de största förändringarna.

Det efterföljande analysavsnittet är uppdelat på tre huvuddelar. I den första delen analyseras de effekter som gått att urskilja från servicestrategins framväxt genom analys av styrmodellens fem delkomponenter. Därefter görs en integrerande analys vilken sammanlänkar de olika påverkande faktorena. I den andra delen analyseras och diskuteras vilka faktorer som kan anses nödvändiga för servicestrategins framgång. Utifrån analysen presenteras sedan ett avslutande avsnitt med de empiriska samt teoretiska lärdomar vi anser ha tillförskaffat oss för att sedan avsluta detta med förslag till fortsatt forskning.

I uppsatsens sista avsnitt diskuteras studiens styrkor och svagheter och avslutas sedan med uppsatsens slutsatser. I appendix finns de frågemallar som använts vid intervjuerna samt företagets organisationsstruktur.

2. Metod

I denna del avser vi redogöra för uppsatsarbetets tillvägagångssätt samt presentera och motivera den valda undersökningsmetoden. Vi kommer även visa på den koppling som finns mellan vald metod och teori samt att presentera upplägget av litteraturstudien och vårt empiriska material.

2.1 Erfarenheter och kunskap

Vid studie av ett objekt kan en persons egna förväntningar påverka hur den ser på objektet. De förväntningar man har samt tidigare erfarenheter kan påverka en persons utgångspunkt samt antaganden inför studien.⁶ Till grund för vårt uppsatsskrivande har vi använt de teorier och modeller som presenterats för oss under vår utbildning. Utöver detta har även en av skribenterna arbetat för det studerade företaget och är därmed väl insatt i dels skönhetsbranschen och dels företagets specifika utformning med direktförsäljningsmodellen. Detta har gett oss ovärderlig hjälp i vårt arbete med att förstå den komplexa direktförsäljningsindustrin samt underlättat att finna de rätta kommunikationskanalerna med företaget. Det är emellertid viktigt att anta en opartisk inställning och kritiskt granska det insamlade materialet. Vid de tillfällen då våra meningar och åsikter rörande insamlad data gått isär har vi genom diskussion uppnått samstämmighet oss emellan och därigenom kunnat bibehålla en objektiv inställning inför de dragna slutsatserna. Personen i fråga har emellertid ej arbetat på den undersökta lokala marknaden, men på en motsvarande, vilket möjliggjort användbara jämförelser, och har ej heller varit delaktig i utformningen av styrningen eller de undersökta strategierna.

2.2 Val av metod

Då vi valt att se till hur styrning i ett företag påverkas av ett strategival blir det aktuellt att avgöra vilken metod som är bäst för detta ändamål. När styrning skall undersökas finns ofta ett behov av empiriska studier varför utförandet av en fallstudie kan anses passande.⁷ Vi har valt att närma oss vår studie med en öppen och vid inställning och därmed försökt se den ur ett explorativt perspektiv.⁸ Vid denna typ av undersökning är det vanligt att använda sig av fallstudier⁹ och intervjuer. En fallstudie kan tydliggöra inverkan på styrningen i situationer där den existerande reella miljön har en uppenbar påverkan.¹⁰ Vi har därmed valt att göra en omfattande lokal studie samt även intervjuat ett flertal personer på olika positioner i företaget. Fallstudien är avgränsad till en marknad som är representativ för företagets verksamhet. Vår omfattande studie har möjliggjorts genom att vi valt att titta djupgående på endast ett företag och således utröna och grundligt analysera de observerade effekterna service som strategi kan ha på de olika nivåerna i detta företag. Det faktum att vi genom vår fältstudie fått möjlighet att spendera tid på företaget och delta i det dagliga arbetet, har gjort att vi fått djupare förståelse för verksamheten och således även direkt kunnat se vilka effekter ledningens strategier får på den lokala marknaden, något som annars skulle vara svårt att förstå och identifiera på rätt sätt. Uppsatsen syftar till att se hur en strategi med fokus på ökad service påverkar företagets aktuella styrning. Vi kommer att undersöka strategins effekter på styrningen från lednings- till lokalnivå. För att uppnå detta syfte är det lämpligt att antaga en kvalitativ ansats. *Denna innebär att insamlandet och sammanställningen av data syftar till att ge en djupare förståelse av det område som skall studeras.*¹¹

2.3 Datainsamlingsmetod

Valet av datainsamlingsmetod påverkas av vilken typ av undersökning man ämnar göra. Då vi gör en fallstudie har vi valt att genomföra en kvalitativ undersökning. Denna typ av undersökning utgår från vad personer säger samt resultatet av deras beslut och handlingar.¹² Därför har vårt huvudsakliga datainsamlingsätt varit att utföra ett flertal intervjuer vilka har varit semistrukturerade och till störst del bestått av öppna frågor som inbjudit till en diskussionsartad dialog. Detta val är baserat på att intervjuer är det vanligaste tillvägagångssättet¹³ vid en kvalitativ studie samt bättre tillgodoser den information vi vill få fram då vårt studerade område kan anses vara

⁶ Chalmers (1999)

⁷ Samuelson (1999)

⁸ Patel & Davidson (1994)

⁹ Lundahl & Skärvad (1999)

¹⁰ Kloot (1997)

¹¹ Holme & Solvang (1997)

¹² Lundahl & Skärvad (1999)

¹³ Langemar (2005)

relativt komplext. Med komplext avser vi här att uppsatsen behandlar ytterst känsliga frågor för företaget och att vi för att få svar på dessa har varit i behov av att tala med ett flertal personer med spetskompetens. Ytterligare en anledning till val av intervjuer som huvudsaklig datainsamlingsmetod är att det, även då företaget är börsintroducerat, ej finns information om styrning och detaljerade strategier tillgängligt för allmänheten vilket leder till att intervju har varit det enda sättet att utvinna denna typ av information.

En huvudsaklig del vid kvalitativa undersökningar är jämförelseprocessen som görs mellan olika empiriska resultat samt att dessa länkas till litteratur och teorier inom det aktuella området.¹⁴ Detta angreppssätt passar vår studie väl då vi ämnar att djupgående studera en servicestrategis påverkan på ett direktförsäljningsföretags styrmodell. Då vi ser till införandet av en strategi kommer vi att jämföra situationen innan strategin fanns med situationen efter för att därmed tydligt kunna urskilja effekter som kan tänkas uppstå och sedan analysera dessa. Vidare har vi även använt oss av en mängd skriftligt material såsom årsredovisningar, internetbaserade nyhetssidor, dagstidningar och ett flertal konfidentiella rapporter från företaget. Detta material har sedan agerat som kunskapsbas inför intervjuerna. Utöver detta har det tillsammans med de valda teorierna även legat till grund för utformandet av intervjufrågorna.

2.4 Samband mellan metod och teori

Den koppling som finns mellan metod och teori kan ses ur tre olika aspekter där de två främsta är induktion och deduktion. Om man i forskning antar en induktiv ansats innebär detta att man går från empiri till teori där fokus ligger på att utveckla den empiriska delen, denna ansats är vanligast vid en kvalitativ studie.¹⁵ Den andra ansatsen är deduktiv och har sin utgångspunkt i teorin från vilken ett antal hypoteser formas och som sedan testas utifrån empirin.¹⁶

I arbetet med vår uppsats har vi utgått från empirin och således låtit den information vi erhållit från företaget till viss del påverka vårt upplägg vilket indikerar en induktiv ansats. De två nämnda ansatserna kan däremot ses som två extremer¹⁷ varför begreppet abduktion används, vilket möjliggör att man kan växla mellan de två tidigare nämnda angreppssätten. Detta tillvägagångssätt är framförallt lämpligt när en fallstudie genomförs vilket är vårt fall. Abduktion och induktion har en gemensam nämnare vilken är att de båda utgår från empirin, emellertid har ett abduktivt angreppssätt en teoretisk ram som bas. En abduktiv ansats menar att ökad förståelse för separata delar även kan innebära en ökad förståelse för helheten.¹⁸ Då vårt uppsatsämne är relativt nytt och komplext har vi valt att för att öka förståelsen presentera teorier som berör våra två huvudområden – styrning och service. De grundläggande teorierna har även använts för att samla in och sedan analysera empirin, detta då det anses gynna undersökningen.¹⁹

2.5 Litteraturstudie

Vi har valt att genomföra vår litteraturstudie utifrån ett antal teorier från olika områden. Till en början beskrivs och diskuteras begreppet *service* utifrån litteraturen och utifrån vårt empiriska material. Detta för att påvisa eventuella skillnader och likheter dem emellan och för att tidigt klargöra begreppen för läsaren då de kommer att användas kontinuerligt i uppsatsen. Därefter presenterar vi uppsatsens teoretiska ramverk med början i det omgivande ramverket som påverkar företagets ekonomiska styrmodell vilket ser till externa faktors påverkan på företagets interna styrmodell.

Vi går sedan in på vårt huvudområde och presenterar där en definition av styrning samt ett teoretiskt ramverk för uppsatsen vilket är *Value Based Management (VBM)* och som utgör ett verktyg för att studera ett företags styrning. En övergripande målsättning med ramverket är ökat aktieägarvärde, vilket vi valt att ej fokusera på då vårt studieobjekts huvudsakliga mål inte är att öka aktieägarvärdet. Dock är det ändå ett underliggande mål i företaget och de övriga komponenter som modellen bygger upp är högst applicerbara på vårt studieobjekt i syfte att förklara och analysera företagets styrning.

¹⁴ Lundahl & Skärvad (1999)

¹⁵ Langemar (2005)

¹⁶ Patel & Davidson (1994)

¹⁷ Patel & Davidson (2003)

¹⁸ Langemar (2005)

¹⁹ Yin (1994)

Således anser vi att VBM som styrteori även går att applicera på företag vars huvudsakliga uttalade målsättning inte är att öka aktieägarvärdet. Då VBM teorin ger ett brett begrepp av hur man bör utvärdera företag har vi även ansett att feedback från kunder kan inkluderas i ramverket. Ramverkets fem delkomponenter har använts för att strukturera empirin och vidare även använts som utgångspunkt för strukturen i analysen för att möjliggöra en identifiering av vilka områden styrningen påverkar och förändrar. I efterföljande del i den teoretiska referensramen tar vi upp *strategi* och presenterar vår definition av denna och hur den kan ta sig uttryck på olika nivåer i organisationer. Vi binder sedan ihop service med strategiområdet och ser om service som strategi har en inverkan på företagets komparativa fördelar. Detta blir sedan en länk över till styrning och servicestrategi där vi går in mer specifikt på vilken effekt en servicestrategi faktiskt har på ett företags styrning och hur detta tar sig uttryck i organisationen. Således utgår vi från VBM-ramverket och ser sedan till vilka effekter servicestrategin har på denna styrmodell.

2.6 Empiriskt material

Vår huvudsakliga data består av en djupgående fallstudie samt intervjuer, men datainsamlingen har även sitt ursprung i ett flertal andra källor såsom företagsrapporter, kvartalsrapporter, årsredovisningar, interna presentationer, säljkonsulentmaterial, diverse finansiell information, samt dagstidningar. De olika kanalerna för information har möjliggjort att vi kunnat anamma en större, heltäckande och mer objektiv bild av företaget. En kvalitativ studie beror, till skillnad från en kvantitativ, inte på hur mycket material som samlas in utan på kvaliteten på insamlad data. Det är därför av största vikt vid valet av intervjuobjekt att välja de personer som kan tillhandahålla den bästa informationen.²⁰ Detta blir ännu viktigare i vårt fall då vi i skapandet av vår empiriska bas främst har utgått från våra genomförda intervjuer.

2.6.1 Val av företag

Val av företag är grundat på ett flertal olika parametrar. En viktig aspekt att ta hänsyn till i valprocessen var att det skall vara möjligt att få tillgång till nödvändig information och data för att möjliggöra en djupgående studie. Då en av uppsatsskribenterna tidigare arbetat för företaget och således redan hade etablerade kontakter med det, föreföll det naturligt att göra studien på detta företag. Det var ytterst viktigt för vår studie att det gick att genomföra intervjuer från ledningsnivå till lokal nivå vilket möjliggjordes av att vi redan hade en etablerad kontakt med företaget. Detta gjorde att vi fick chansen att intervjua högt uppsatta personer inom företaget vilka annars troligtvis hade varit svåråtkomliga för oss. Vidare är det ett svenskgrundat företag vilket underlättar eventuella kommunikationsproblem rörande informationstillgänglighet och lagregleringar. Företaget är intressant då det är ett högst expansivt företag och är sedan några år introducerat på Stockholmsbörsen vilket underlättar åtkomsten till data. Vid val av studieobjekt är det vidare viktigt att företaget kan belysa studiens syfte. Då detta företag aktivt arbetar med service som en del av deras huvudstrategier passade det mycket bra in på uppsatsens syfte och frågeställning. Anledningen till att vi valt att endast se till ett företag och jämfört tidsperioder inom det istället för att jämföra med andra företag eller över landsgränser, är att vi ämnar nå ett djup i vår uppsats och således ej en ökad generaliserbarhet.

Fallstudien genomfördes på en lokal marknad som företaget valt ut då de ansåg att den representerade en typisk marknad för dem avseende struktur, försäljning och storlek på säljstyrkan och därför skulle passa bra att göra en fallstudie på. Vidare har även denna marknad kommit längre i processen med att arbeta med service som strategi vilket väl överensstämde med vårt syfte med uppsatsen.

2.6.2 Val av respondenter

Vi har genomfört en vertikal intervjustudie av företaget. Med detta menar vi att vi intervjuat personer från ledningsnivå ned till lokal nivå. Vid utseende av intervjupersoner har vi valt att främst intervjua personer som har en inverkan på styrningen och strategierna, men även de som påverkas av eventuella ändringar i dem. För att kunna se och lyfta fram olika perspektiv inom företaget har vi intervjuat flera olika personer på olika nivåer i företaget vilka besitter olika positioner och roller. Detta för att kunna presentera ett så omfattande empiriskt material som möjligt. Vi har intervjuat flertalet av cheferna som är involverade i styrning och service på central, regional och lokal nivå. Totalt har 13 personer inom företaget intervjuats och dessa är:

²⁰ Langemar (2005)

- Styrelseledamot
- Finanschef (*Chief Financial Officer, CFO*) (central nivå)
- Chef för affärsutveckling (*Head of Business Development*) (central nivå)
- Logistikanvarig (*Head of Logistics*) (central nivå)
- Regionchef (*Regional Managing Director*) (regional nivå)
- Regional Finanschef (*Regional Financial Officer*) (regional nivå)
- Regionsansvarig (*Regional Manager*) (semiregionalnivå)
- Landschef (*Managing Director*) (lokal nivå)
- Finanschef (*Finance Manager*) (lokal nivå)
- Marknadschef (*Marketing Manager*) (lokal nivå)
- Försäljningschef (*Sales Manager*) (lokal nivå)
- Logistik chef (*Logistic Manager*) (lokal nivå)
- Verksamhetschef (*Operations Manager*) (lokal nivå)

Utöver detta har vi även gått ut på den lokala marknaden och intervjuat företagets säljkonsulenter (12 stycken) då dessa kan beskriva företagets kunder. Syftet med detta var för att skapa oss en än djupare bild av företaget och hur dess strategier uppfattas av och påverkar dess kundgrupp. På lokal nivå har vi valt att intervjua hela ledningsgruppen även då delar av den ej är direkt involverade i styr- och strategiprocessen. Anledningen till detta är för att kunna möjliggöra en objektiv jämförelse mellan respondenternas svar och ståndpunkter och ej endast utgå från enskilda personers åsikter.

2.6.3 Etik

Då det ämne uppsatsen behandlar är högst konfidentiellt och projektet vi bland annat studerat fortfarande befinner sig i en fas som ej kan offentliggöras, har vi valt att ej nämna företagsnamnet då det kan komma att skada företaget om deras konkurrenter får tillgång till informationen. De intervjuade personernas namn kommer heller ej att berättas då detta skulle kunna leda till att information om företaget och projektet avslöjades. Istället kommer dessa personer att nämnas vid sina positioner. Detta har varit till fördel för oss då anonymiteten för de intervjuade personerna gjort att dessa kunnat vara mer ärliga och öppna i sina svar vilket gett oss en mer verklighetsnära bild av situationen. Samtliga intervjuobjekt²¹ har fått erbjudande om att läsa igenom uppsatsen innan inlämning och på så fått möjlighet att ge sina kommentarer till oss om något skulle vara fel eller missuppfattat.

2.7 Genomförande av datainsamling

Vår första kontakt med företaget var under juli 2007. Vidare genomförde vi samtliga intervjuer samt fallstudien under perioden augusti – oktober. VBM-teorin och tidigare forskning har legat till underlag för förståelsen av området inför intervjuerna. Intervjuerna som genomförts har varit semistrukturerade, det vill säga de har bestått av delvis relativt öppna frågor som tillåtit respondenten att svara fritt samt vissa mer specifika frågor. Samtliga intervjuer har vidare genomförts som djupgående intervjuer, förutom de med säljkonsulenter som var av mer diskussionslik karaktär, då detta är att föredra vid kvalitativa undersökningar.²² De frågor som ställts vid djupintervjutillfällena har utgått från samma frågebaser vilken är framtagna utifrån de valda teorierna. Det bör dock påpekas att vissa ändringar och tillägg har gjorts beroende på personens position. Alla intervjupersoner har fått möjlighet att ta del av frågorna innan själva intervjutillfället, detta för att öka kvaliteten på svaren under intervjuerna då de haft möjlighet att förbereda sig och ta fram de eventuella data som efterfrågades. Under intervjuernas gång har följdfrågor ställts kontinuerligt, vilket lett till att nya och bättre frågor uppkommit och intervjumallen har sedan kompletterats med dessa. Således har frågorna i vår standardiserade intervjubaser kommit att förbättras under intervjuernas gång även om fokus under intervjuerna hela tiden varit detsamma.

Med flera av intervjupersonerna har vi genomfört fler än en intervju, detta för att dels följa upp med ytterligare frågor och dels för att få tillgång till mer uppdaterad data. De flesta intervjuer har genomförts via personligt möte mellan respondenten och uppsatsförfattarna. Då de intervjuade personerna ofta befinner sig på resande

²¹ De som är svensktalande och således kan tillgodogöra sig informationen i uppsatsen.

²² Trost (1993)

fot har det inte alltid varit möjligt att träffas och således har några intervjuer, till största delen uppföljningsintervjuer, genomförts via telefonintervjuer. Då det i ett fåtal fall varit svårt att koordinera dels personligt möte och dels telefonintervju har komplettering till vissa intervjuer skett via e-postkorrespondens. Båda författarna har varit närvarande under samtliga intervjutillfällen. Detta då vi anser att det ger en ökad förståelse för empirin och att det underlättar att båda författarna är väl insatta i den när den senare skall bearbetas.

För att få ut så mycket som möjligt av fallstudien spenderade vi tid på den lokala marknaden och tog del i det dagliga arbetet och fick på så sätt en mycket bra inblick i verksamheten. Vi anser även att man får ut mer information och kan föra en mer avslappnad diskussion genom att träffa intervjuobjekten personligen vilket möjliggjordes av vår närvaro på den lokala marknaden. Samtliga intervjuer inom fallstudien genomfördes på engelska och i de fall respondenten ej talade engelska var en tolk närvarande vid intervjun och översatte till engelska. Således har vi ej låtit eventuella språkbarriärer hindrat oss i tillgagnandet av information. Totalt har 44 stycken intervjuer genomförts och den totala intervjuade tiden är ca 33 timmar. Större delen av de intervjuade personerna är män och endast två stycken är kvinnor²³.

2.8 Bearbetning av det empiriska materialet

Under samtliga intervjuer har snabbskrift använts. Dessa dokument har sedan renskrivits direkt efter varje intervju för att informationen fortfarande skulle vara aktuell för bearbetaren. Syftet med en renskrivning är att det materialet blir mer lättillgängligt under skrivandets gång. Då vår studie är ytterst konfidentiell har bearbetningen av intervjumaterialet endast genomförts av författarna för att kunna garantera sekretess gentemot företaget. En fördel med detta arbetssätt är att det ger en bra överblick över empirin. Det är även att föredra då citat kan återges i sin exakta form. De flesta citat är på svenska, men i vissa fall då intervjun hållits på engelska och således citatet är på engelska, har det inte alltid översatts då vi anser att en översättning skulle innebära att citatet skulle förlora sin ursprungliga styrka. Då studien som tidigare nämnts är konfidentiell har vi valt att separera det empiriska materialet från ledningsnivå med det från lokal nivå, då de på lokalnivå ej är insatta i det aktuella projektet. Då vårt studerade område är omfattande och komplext har intervjuerna resulterat i en stor tillgång på information som ej kan användas i denna uppsats utan är mer tillämplig på en mer djupgående och specifik studie varför denna data är exkluderad ur uppsatsen.

Då vi sammanställt empirin och analysen har vi använt oss av en kvalitativ analys. Denna kan anses bestå av reduktion, strukturering och tolkning av data. Med reduktion menas att data fokuseras utan att innehåll går förlorat, strukturering innebär att data grupperas i olika mönster och tolkning är förmågan att förstå orden rent språkligt.

Uppsatsens empiriska del är baserad på de intervjuer som genomförts med företaget. Användning av övrigt empiriskt material har främst varit i kompletteringssyfte i de fall då vi saknat information. Bearbetningen av intervjusvaren har skett successivt för att tidsfördröjning ej skall påverka arbetet med att sammanställa dem korrekt.

2.9 Reliabilitet och validitet vid kvalitativ forskning

Validitet och reliabilitet är begrepp som ursprungligen framtagits för studier med kvantitativ ansats, men har på senare tid även börjat tillämpas på studier med kvalitativ ansats vilket gör det intressant att diskutera i vår uppsats. I en kvalitativ studie arbetar man kontinuerligt med validiteten och reliabiliteten och begreppen berör såväl datainsamling som efterföljande analys av insamlad data. Med validitet avses att mäta det som är relevant i ett sammanhang medan reliabilitet avser att mäta på ett tillförlitligt sätt, strävan bör alltid vara att uppnå hög validitet och reliabilitet. Validitet kan ses som att använda rätt sak vid rätt tillfälle medan reliabilitet handlar om pålitlighet. Hög reliabilitet garanterar inte hög validitet och hög validitet förutsätter hög reliabilitet varför vi siktar mot att uppnå både hög reliabilitet och hög validitet.²⁴

²³ Avseende de intervjuer som genomförts med personer på ledningspositioner, dvs. säljkonsulenterna är ej inkluderade här.

²⁴ Malterud (1998)

Reliabiliteten vid en kvalitativ studie avser pålitligheten och ser till forskarens kvaliteter vilket inkluderar beskrivning av förförståelse, dess förmåga att göra bra intervjuer samt tidigare erfarenheter. Förförståelsen samt tidigare erfarenheter har beskrivits i metoden, och förmågan att utföra bra intervjuer är svår att bedöma, men då vi anskaffat oss all fakta vi är i behov av, bör den anses som god. Detta resulterar i att även reliabiliteten kan anses vara hög.²⁵ Reliabilitet vid kvalitativa intervjuer kan hänföras till fyra olika delar. *Kongruens* ser till likheten i frågor som skall mäta samma sak, varför vi valt att använda samma intervjufrågor till nästan samtliga respondenter. Med *precision* avses hur intervjuaren väljer att registrera respondentens svar. Den tredje delen är *objektivitet* vilken uppnås om olika intervjuare registrerar respondenternas svar på samma sätt. *Konstans* är den sista delen vilken ser till huruvida det fenomen man avser mäta är detsamma eller om det förändrats.²⁶ Då vår intervjuperiod var tämligen kort (cirka 7 veckor), bör därför reliabiliteten i detta avseende ses som hög. Vi drar med bakgrund av detta slutsatsen att vår reliabilitet bör anses som hög.

När man använder validitet och reliabilitet i en kvalitativ studie handlar det om att kunna beskriva att insamling och bearbetning av data har skett på ett systematiskt och hederligt sätt. Andra mer överlappande begrepp kan även de komma att bli aktuella då man i en kvalitativ studie även beskriver förutsättningarna inför studien samt hur resultaten under processen vuxit fram. Med inre validitet menas bland annat forskarens förmåga att kommunicera hur forskningsprocessen påverkat kunskapens giltighet vilken inkluderar hur väl förförståelsen, datainsamlingsmetoden, urvalet samt analysprocessen beskrivits. I detta avseende anser vi oss ha uppnått hög inre validitet då samtliga av dessa aspekter tas upp och diskuteras i metodavsnittet.²⁷

²⁵ Malterud (1998)

²⁶ Trost (1993)

²⁷ Malterud (1998)

3. World Class Service

Då vår uppsats diskuterar och behandlar begreppet service anser vi att det är av yttersta vikt att detta begrepp klargörs och definieras utifrån vårt, teorins och det empiriska företags perspektiv. Detta i syfte att klargöra, tydliggöra och underlätta för läsaren i uppsatsens kommande delar. Detta avsnitt avser således till att först påvisa varför och i vilken utsträckning service har fått ökad betydelse idag för att sedan gå in på den valda definitionen av service och till sist förklara vad vårt fallstudieföretag menar med deras vedertagna begrepp "world class service".

3.1 Marknadens ökade krav på service

Vid företagsexpansion blir interna processer allt viktigare och det är lätt att förlora fokus på den externa omgivningens krav. Ett resultat av detta kan leda till att företag förlorar sin konkurrensfördel då de genererade kundintäkterna omvandlas till ökade kostnader. Att ignorera servicenivån som man erbjuder kundstocken kan resultera i att ett företag tappar sin marknadsledande position. En empirisk undersökning gjord av KPMG Consulting visar på att företagens kundgrupp är den mest avgörande intressenten för dess framgång.²⁸ Följaktligen är det viktigt för företagen att inneha externt fokuserade strategier utöver de interna målen för att kunna tillfredsställa dessa intressenter. Detta blir än viktigare då företag idag främst använder sig av de två mest förekommande konkurrensstrategierna – snarlika internprissättningar och kvalitetsgarantier på sina produkter.²⁹ Det som således troligtvis kommer att skilja det framgångsrika från det medelmåttat företaget kommer att bero på de värdedrivande strategiernas genomslagskraft, såsom att erbjuda högsta möjliga servicenivå³⁰ till företags kunder. En höjd servicenivå kommer således även bli något kunderna kommer att förvänta sig vilket gör att nivån på denna och därmed kraven på företagen att leverera detta kommer att öka.

3.2 Definition av service

Service är ett mycket brett begrepp som används inom många olika områden och trots omfattande forskning har inte en generell definition kunnat utvecklas. Vi har valt att specificera och klargöra olika begrepp samt en definition rörande service som kommer att vara gällande genom hela uppsatsen. Ett sätt att se service är att de tjänster som erbjuds stämmer överens med vad kunden efterfrågar och har ett behov av.³¹ Begreppet service utvecklas emellertid kontinuerligt och den definition vi anser bäst lämpad för vår uppsats är att se på service som en process som företrädesvis består av aktiviteter, eller serier av aktiviteter. Vår tolkning och avgränsning av servicedefinitionen är således:

"En service är en process som består av en serie mer eller mindre immateriella aktiviteter som vanligtvis, men inte nödvändigtvis, sker i samspel mellan kund och organisation. Detta kan uttryckas genom interaktionen mellan kund och fysisk resurs, produkt och/eller organisationens serviceförsörjare. Resultatet av samspelen presenterar lösningar på kundernas problem."³²

Det ökade trycket från marknaden och den nutida vida definitionen av service har lett till att begreppet fått ökad uppmärksamhet och således blivit alltmer betydelsefullt även ur ett strategiskt perspektiv. Att service idag ses som en stark komparativ fördel för företag har lett till att många har tvingats ändra synsätt och se service ur andra perspektiv än endast som en legitimitetsskapande komponent i ett affärskoncept. Detta då det kan ha avgörande betydelse för företagets framtida framgång.

"Förbättrad service och utveckling av hållbara kundrelationer ger (oftast) utdelning."³³

3.3 Definition av world class service

Det finns ingen allmängiltig och specifik definition av "world class service" trots att företaget använder det som ett vedertaget begrepp, utan dess betydelse och innebörd skiljer sig mellan olika företag. Det som företagen

²⁸ Survey by KPMG consulting (1999)

²⁹ Porter (1985)

³⁰ När vi fortsättningsvis nämner "hög servicenivå", avser vi servicenivån mätt utifrån företagets definition.

³¹ Arnerup & Edvardsson (1992)

³² Grönroos (2000)

³³ Grönroos (2000)

däremot har gemensamt är att de allra flesta – oavsett definition, använder begreppet *world class service* som en komparativ fördel gentemot sina konkurrenter.

Det faktum att det inte ansetts tillräckligt att leverera "service" utan att uttrycket utökats med termen "*world class*" indikerar att man vill ta innebörden av definitionen ett steg längre. Det empiriska företaget menar att begreppet genomsyrar hela företaget och påverkar organisationens alla delar i olika avseenden, men dock främst verksamhets- och distributionsdelen.

Då trycket från marknaden ökar och kraven på att vara unik och utmärka sig växer, ställs företag inför utmaningar att möta dessa krav och tillfredsställa kundernas behov. Företaget har ansett *world class service* begreppet så viktigt att de utformat en strategi med syfte att förbättra just servicen. De menar att *World Class Service*-strategin är företagets främsta konkurrensmedel genom vilken de har störst möjlighet att differentiera sig genom att erbjuda den bästa servicenivån i branschen.³⁴ Då kunden är den viktigaste delen i företaget har de således uttryckt en klar och övergripande definition på vad de sammantaget avser med *world class service*, vilket de sammanfattar såsom:³⁵

"World Class Service is to deliver what we promise to our sales consultants and end-customers."

³⁴ Affärsutvecklingschef, (central nivå), 2007-09-26

³⁵ Styrelseledamot, 2007-08-17

4. Teoretisk Referensram

Syftet med den teoretiska referensramen är att ge en bakgrund till de aspekter vi avser att behandla i studien. Avsikten med teorin är inte att presentera en teoretisk hypotes som sedan skall förkastas eller verifieras, utan denna del syftar istället till att öka den grundläggande förståelsen för de studerade aspekterna och ge möjlighet till att konkretisera analysen. Delar av teoribasen har även använts för att logiskt strukturera den insamlade empirin.

Till att börja med görs en teoretisk redogörelse för en strategis påverkan på en organisations styrmodell. Därefter definieras begreppet styrning och ett teoretiskt ramverk presenteras som behandlar styrningens olika komponenter. Det efterföljande avsnittet definierar strategi för att vidare förklara en servicestrategi och vilken betydelse denna har för företag. I det avslutande avsnittet integrerar vi samman teorierna bakom styrning och servicestrategi, först på ett generellt plan för att avslutningsvis specificera detta gränssnitt i ett applicerbart ramverk för uppsatsen.

4.1 Organisationens omgivande ramverk

Den ekonomiska styrmodell som företag anammar påverkas av organisationens interna processer, men även av förhållandet till andra företag och till samhällets krav.³⁶ De variabler som måste tas i beaktande vid val av styrmodell är såväl interna som externa faktorer, eftersom omgivningen utgör en påverkande faktor på en organisations interna styrprocess.³⁷ Tidigare forskning har analyserat organisationens omgivning för att förklara specifika styrsystems karaktär.³⁸ Detta då studier rörande styrsystems utformning påvisar resultat att organisationens övergripande omgivning har påverkan på dess slutliga struktur.³⁹ Organisationens *strategi* har visat sig vara en av de mest avgörande kontextuella variablerna för styrsystemets utformning.⁴⁰ Detta påvisar att styrsystem inte endast påverkas av organisationens kontextuella omgivning, utan att strategins roll är ytterst avgörande för företagsledningens operationella beslutsfattande. I enighet med "*contingency teorin*" förklaras organisationens kontextuella omgivning genom följande variabler; *den externa miljön och teknologin, storleken på företaget, organisationsstrukturen, strategin och den interna kulturen*. Viktigt är dock att anamma styrsystem som passar organisationens specifika omgivning, och inte endast dess övergripande kontext. För att kunna identifiera de mest avgörande kontextuella variablerna och dess påverkan på organisationens styrsystem, krävs förståelse för de avgörande interna såväl som externa elementen i organisations styrsystem.⁴¹

Uppsatsen applicerar detta synsätt för att identifiera gränssnittet mellan organisationens strategi och dess ekonomiska styrning. Således anser vi oss, att utifrån ovanstående teorigenomgång, kunna påvisa att strategin utgör en påverkande faktor på organisationens styrmodell, vars resonemang legat till grund för vår fortsatta studie inom det valda ämnesområdet i uppsatsen.

4.2 Organisationens styrning

4.2.1 Definition av styrning

Styrning har sedan långt tillbaka definierats på olika sätt och en övergripande och konsistent definition saknas.⁴² Den klassiska styrningen delades exempelvis upp i strategisk, taktisk och operativ styrning, detta efter vilken nivå information fanns på och var i organisationen beslut fattades.⁴³ Emellertid fick den inte önskad effekt då resultatet blev att endast den taktiska redovisningsbaserade styrningen var den som underlättade jämförelsen mellan företag.

³⁶ Samuelsson (2001)

³⁷ Samuelsson (2001)

³⁸ Porter (1985), Samuleson (2001)

³⁹ Burns and Stalker (1961), Perrow (1970), Thompson (1967), Lawrence and Lorch (1967), and Galbraith (1973)

⁴⁰ Chenhall (2003)

⁴¹ Chenhall (2003)

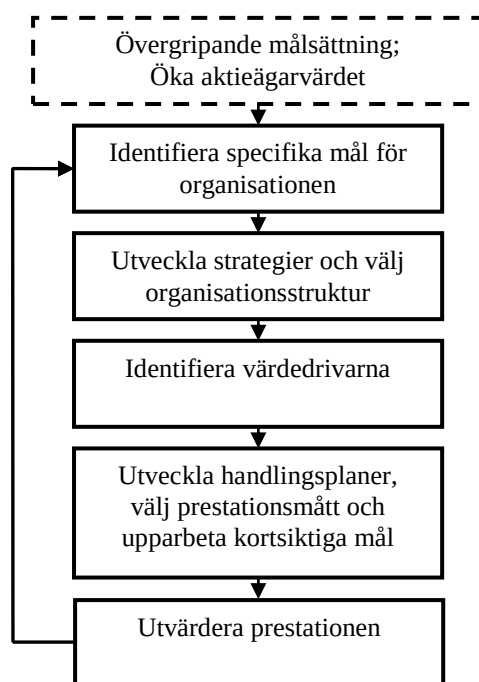
⁴² Emmanuel et al (1994)

⁴³ Anthony (1965)

Då tidigare definitioner av ekonomistyrning tagit avstamp i den finansiella styrningen och således har ansetts varit alltför snäva har nya mer utvidgade begrepp föreslagits.⁴⁴ Ett av dessa innebär ett mer strategiskt synsätt utöver den traditionella finansiella styrmodellen där fokus läggs på att kunna identifiera, mäta, samt styra de huvudsakliga finansiella, och operationella faktorerna vilka driver aktieägarvärdet.⁴⁵ Denna uppsats använder sig av detta synsätt för ekonomisk styrning eftersom vi inte anser att enbart finansiell styrning är tillräckligt omfattande som styrmedel för en organisation då det finns flertalet andra styrparametrar att ta i beaktande, varav en av dessa är strategi.

4.2.2 Ett teoretiskt ramverk för styrning

Historiskt sett har ekonomistyrning främst fokuserat på rent finansiella mått, vilket ej erbjuder tillräcklig bredd för att designa system för styrning.⁴⁶ Idag anammas en mer strategisk synvinkel som framhåller både finansiella samt operationella värde drivare för att uppnå företags målsättning.⁴⁷ Företag har alltmer påbörjat anammandet av en mer omfattande strategiskt integrerad modell där man länkar samman det långsiktiga målet med nya mätmetoder såsom *strategic cost management* och balanserade styrkort vilka börjat ersätta traditionella budgetprocesser. Ett av ramverken som sammanfattar denna teoretiska utgångspunkt är *Value Based Management* (VBM) teorin vilken gör anspråk på att studera styrningen av prestation och inte endast se till mätningen av prestation. VBM ramverket har sin utgångspunkt i sex delkomponenter vilka kan sammanlänkas i en värdekedja.⁴⁸ Nedan följer en schematisk bild över de sex delkomponenterna och relationen dem emellan.



VBM ramverket utgör ett verktyg för att kunna identifiera styrningen och gör således inte anspråk på att försöka identifiera eventuella förändringar inom respektive delkomponentområde. Uppsatsen avgränsar sig till att djupgående studera förhållandet mellan de fem markerade delarna i ramverket, och riktar således inte in sig på att analysera relevansen bakom företagets övergripande målsättning och dess påverkan på styrning. Ramverkets fem delkomponenter har använts för att strukturera empirin och vidare även använts som utgångspunkt för strukturen i analysen för att se vilka områden styrningen påverkar och förändrar. Vi ämnar således använda VBM ramverket som vårt teoretiska verktyg för att förstå en strategis påverkan på styrningens alla delkomponenter. Andra teorier och modeller används därefter för att problematisera och förstå hur strategin, *service management*, påverkar den interna styrningen i företag. Nedan följer en teoretisk genomgång av de olika delkomponenterna i ramverket.

⁴⁴ Ittner & Larcker (2001), Lind (1996), Hellman & Lind (2004), Shank et al. (1992), Shank & College (1989)

⁴⁵ Ittner & Larcker (2001), Malmi & Ikäheimo (2001)

⁴⁶ Otley (1999), Merchant (1990)

⁴⁷ Shank et al. (1992), Shank & College (1989)

⁴⁸ Ittner & Larcker (2001)

Övergripande målsättning

Den övergripande målsättningen, att skapa långsiktigt aktieägarvärde, skall uppnås via VBM teorins strategiskt integrerade nätverk, vilket säkerställer mätning och utvärdering av verksamheten.⁴⁹ En av styrkorna i denna *shareholdervalue approach* är att aktieägarvärdet är enkelt att mäta och kommunicera, då det kan avläsas direkt i aktiekursen.⁵⁰ Styrningsmetoden VBM har på senare tid vunnit uppmärksamhet och tillämpas ofta i börsbolag.⁵¹ Dock har det ifrågasatts huruvida aktieägarna, i form av yttre finansiärer, genererar långsiktighet för företaget i form av de åtgärder som endast driver upp börskursen på kort sikt. Empiri stöder att kapitalmarknaden utövar ett kortsiktigt tryck på börsbolagen.⁵² Å andra sidan, hävdar forskare att starka ägare, i form av företags grundare samt institutionella ägare, ofta har kvar aktieposter under långa tidsperioder vilket genererar långsiktighet i strategiarbetet.⁵³ I uppsatsen har antagandets gjorts att fokus på ett ökat aktieägarvärde drivs av de långsiktiga organisatoriska målen och strategierna kopplade till det empiriska företaget, detta då grundarna av företaget innehar en stor del av aktierna och således utgör en stark ägarposition. För att kunna generera en ökning i det långsiktiga aktieägarvärdet, innehar VBM metoden fem grundläggande steg.

Organisationens mål

De specifika interna målen för organisationen skall överensstämma med det övergripande målet att maximera aktieägarnas avkastning genom att generera långsiktiga organisationsmål.⁵⁴ Utifrån den övergripande målsättningen skall sedan specifika mål för verksamhetens olika delar identifieras.⁵⁵

Strategi och organisationsstruktur

Organisationens strategi och organisationsstruktur skall utformas i VBM ramverkets andra delkomponent för att företag skall kunna uppnå de valda målen. Det är mycket viktigt att den valda strategin passar med organisationens struktur och verksamhetsprocesser.⁵⁶ Kritiker menar att företag som anammar VBM tenderar att fokusera på strategier som är nära sammankopplade till ökat aktieägarvärde.⁵⁷ Empiriska studier stöder dock att strategiutvecklingen både varit tillväxt- och effektiviseringsorienterad.⁵⁸

Identifiering av värddrivare

VBM modellens tredje delsteg är att identifiera specifika prestationsvariabler, det vill säga värddrivare, som skapar aktieägarvärde för verksamheten givet organisationens övergripande strategier och struktur. VBM-processen förespråkar identifiering av finansiella och ickefinansiella värddrivare som genererar ökat aktieägarvärde. Värddrivarna förväntas förbättra en organisations resursallokering och prestationsmått genom att identifiera de aktiviteter som minskar kostnaderna och ökar intäkterna. Således kan värddrivarna delas upp i intäktsdrivare och kostnadsdrivare, vilka dock inte används som mått i sig utan identifierar vilka faktorer en organisation bör ta i beaktande. Värddrivarna används vidare som utgångspunkt vid identifiering av organisationens handlingsplaner och prestationsmått.⁵⁹

Handlingsplaner och prestationsmått

Handlingsplaner utvecklas baserat på värddrivarna i det fjärde delsteget i VBM modellen genom syftet att öka intäktsdrivarna och minska kostnadsdrivarna. Vidare väljs prestationsmått och kortsiktiga mål som kan mäta framgången av de valda handlingsplanerna och effekten dessa har på värddrivarna. Således kan de mått som tas fram, ses som en operationalisering av värddrivarna. Syftet med denna operationalisering är att genom mätning kunna identifiera hur pass väl företaget utvecklas i relation till dess värddrivare.⁶⁰ De valda prestationsmått och sammanlänkade målen, ligger vidare till bas för utvärderingen av resultaten och således

⁴⁹ Dixon & Hedley (1997), Copeland et al. (1996), Black et al. (1998)

⁵⁰ Kennedy (2000)

⁵¹ Malmi & Ikäheimo (2003)

⁵² Froot et al. (1992), Miles (1995)

⁵³ Demirag (1998)

⁵⁴ Copeland et al (2000); Ittner & Larcker (2001)

⁵⁵ Ittner & Larcker (1998)

⁵⁶ Milgrom and Roberts (1995)

⁵⁷ Malmi & Ikäheimo (2003)

⁵⁸ Ittner and Larcker (1998)

⁵⁹ Ittner and Larcker (1998), Weaver & Weston (2003)

⁶⁰ Ittner & Larcker (1998)

även för organisationens incitamentsstruktur, då forskare redogör för vikten av att sammanlänka belöningsssystem till de värdedrivande måtten och målnivåerna för dessa.⁶¹ Vidare framhäver man vikten av att ha både finansiella samt ickefinansiella parametrar i prestationsmåtten, vilka skall sammanfalla naturligt med de valda värdedrivarna.

Utvärdering av prestation – belöning och feedback

De två slutliga stegen i VBM ramverket inkluderar löpande uppföljning och utvärdering av handlingsplanerna och dess prestation. Vidare skall bedömning ske av validiteten i organisationens interna målsättningar, strategier, planer, och kontrollsystem i förhållande till organisationens resultat. Om resultat inte överensstämmer med målen krävs omprövning av organisationens mål, strategier och handlingsplaner. Vid identifiering av avvikelse mellan mål och utfall, fordras handling och förändring för att häva en negativ utvecklingstrend.⁶² VBM behandlar här det informationsflöde som krävs för att ett företag ska kunna lära sig av sina misstag och upparbeta nya handlingsplaner. De formella utvärderingarna varierar mycket beroende på organisationens kontextuella omgivning.⁶³ Den traditionella formen av information kommer från jämförande studier av hur pass väl strategin implementerats och de efterföljande resultaten. Begreppet har dock en vidare bemärkelse, då även mindre formell information kan ligga till grund för utvärdering. Fokus bör således även läggas på företagets externa omgivning istället för att endast se till de interna aktiviteterna då denna omvärld utgör viktigt feedback för organisationen.⁶⁴ Beroende på vad utvärderingen visar följs den vanligtvis åt av någon form av belöning. Belöning fokuserar på motivation och incitament och syftar på de ersättningar som en organisations anställda får om de uppnår uppsatta mål. Det är viktigt att belöningsstrukturen kopplas till företagets målsättning och att dessa mål ej har kortsiktigt fokus. Således är avsikten med belöningsteorin att undersöka de konsekvenser som följer av att organisationen uppnår, alternativt ej uppnår de uppsatta målen.⁶⁵

Vår tolkning av VBM teorins vida begrepp av hur man bör utvärdera företag, är att det även kan innefatta feedback från organisationens kunder. Därifrån får företagen kontinuerlig feedback beträffande hur pass väl de lyckats implementera strategin och uppnått dess målsättningar.

4.3 Organisationens strategi

4.3.1 Definition av strategi

En organisations strategier beskriver i vilken riktning organisationer förflyttar sig för att uppnå dess mål.⁶⁶ Således kan strategier ses som planer för att uppnå organisationens mål, där de ekonomiska styrsystemen i sin tur är verktyg för att uppnå de valda strategierna.⁶⁷ Strategihörnstenen skiljer sig följaktligen från de andra kontextuella variablerna i *contingency teorin*, då den inte härrör sig till organisationens omgivning, utan är ett verktyg för företagsledningen vid identifiering av den externa omgivningens betydelse för den interna styrningen.⁶⁸ Forskare menar på att företag utvecklar sina strategier genom att anpassa dess kärnkompetenser med industrins möjligheter.⁶⁹ Utifrån ovanstående resonemang har vi valt att definiera strategi på följande sätt:

Strategi är en process som företagsledningen använder för att utvärdera ett företags styrkor och svagheter. Den skall spegla de möjligheter och hot som finns i organisationens omgivning och skall därefter avgöra vilka strategier som passar ihop med företagets kärnkompetens och dess möjligheter.⁷⁰

Strategier kan identifieras på två nivåer i organisationen; företagsledningens strategier och strategier för verksamhetsområdena inom organisationen. I en välfungerande organisation finns strategier på alla organisationens nivåer, vilka skall följa en genomgående röd tråd. Företagsledningens strategier skall avspegla

⁶¹ Hellman & Lind (2004), Weaver & Weston (2003)

⁶² Otley (1980)

⁶³ Ittner & Larcker (2001)

⁶⁴ Otley (1999)

⁶⁵ Otley (1999)

⁶⁶ Anthony & Govindarajan (2003)

⁶⁷ Anthony & Govindarajan (2003)

⁶⁸ Chenhall (2003)

⁶⁹ Porter (1980)

⁷⁰ Andrews (1971)

valet av industriområde som organisationen ämnar vara verksam inom, samt vilket behovet av resurser detta kräver. Verksamhetsområdenas strategier skall vidare påverkas av företagens övergripande mål och dess komparativa fördel i industrin.⁷¹ Verksamhetsområdenas karaktär avgör i sin tur vilken strategi som passar området bäst.⁷²

De konkurrensutsättningar som företag utsätts för sker på verksamhetsområdena och inte på ledningsnivå. Således krävs det att varje verksamhetsområde utvecklar en konkurrensstrategi för att uppnå dess mål, vilken identifieras genom industrianalys. De fem drivkrafterna som bör analyseras på en marknad är konkurrensutsättningarna, lönsamheten i den existerande kund- och leverantörsgruppen, samt hoten av substituten till branschen och nya inträdesbarriärer. Denna femkraftiga analys är en utgångspunkt för att hjälpa företag att identifiera vilka möjligheter och hot som finns i den externa omgivningen och identifiering av en hållbar komparativ fördel möjliggörs. Denna ligger i sin tur till grund för upparbetningen av organisationens interna strategi. Företag kan välja att formulera strategier med utgångspunkt på *låg kostnad*, *differentiering av produkter*, *eller genom dess värdekedja*. Vid fokus på värdekedjans aktiviteter som den kritiska framgångsfaktorn och interna strategi, förutsätts det att ökad kundtillfredsställelse leder till ökad konkurrenskraft inom industrin.⁷³

Uppsatsen använder sig av den ovanstående definitionen för strategi och dess påverkan på organisationens ekonomiska styrning. Vi kommer i nästkommande avsnitt teoretiskt redogöra för det empiriska företagets strategi och dess anammande av ett värdekedjeperspektiv. Vi anser oss således ha skapat en teoretiskt gångbar brygga mellan strategi och ekonomistyrning, vilken i uppsatsens fall tar sig uttryck genom den strategiska värdekedjan.

4.3.2 Service som Strategi

Det är av stor vikt att en organisation kan identifiera unika servicekomponenter varför det av ett företag krävs anammandet av en servicestrategi.⁷⁴ Servicestrategin påverkas av hur företagsledningen lyckas utforma ett *"total quality offering"* i dess interna styrprocess. Servicekomponenterna påverkar således organisationens styrning då dessa utgör avgörande faktorer för företagets kundtillfredsställelse och därigenom dess lönsamhet. En servicestrategi utvecklas då servicekomponenterna i kundrelationer ses som strategiskt integrerade med organisationen, vilket utvecklar långvariga konkurrensfördelar. I konkurrenssituationer där servicenivån utgör den avgörande faktorn för framgång, blir det nödvändigt för företagsledningar att acceptera och uppskatta service som ett strategiskt tillvägagångssätt. Servicestrategier skapar således komparativa fördelar för företagen. Interaktionen mellan företags styrning och servicefokus kan sammanfattas i begreppet *service management*. Denna teoretiska utgångspunkt har framarbetats för att möjliggöra för företagen att möta den efterfrågan som uppstår i servicekonkurrenssituationer genom att vägleda företagsledningens beslutfattande och beteende.⁷⁵ Definitionen av service management är:⁷⁶

"Service management is a total organizational approach that makes quality of service, as perceived by customers, the number one driving force for the operation of the business."

Applicerandet av service management principer betyder att service anses vara en av de vitala faktorerna för organisationers ekonomiska överlevnad. Det har kunnat påvisas att det blivit allt viktigare att se organisationer som serviceorienterade nätverksorganisationer, detta då många av ovannämnda resurser ligger utanför de befintliga och traditionella företagsgränserna. En servicestrategi kräver fokus på kontinuerlig förbättring och utveckling av den befintliga kundrelationen genom analys av interna styrmetoder för att uppnå organisationens komparativa fördel.⁷⁷ Framgången av en servicestrategi påverkar och avgör i många fall hur företagen kommer att utveckla och fördela sina resurser och kompetenser.⁷⁸ Följaktligen finns det en tydlig koppling mellan

⁷¹ Anthony & Govindarajan (2003)

⁷² Boston Consulting Group, *two-by two growth-share matrix*.

⁷³ Porter (1985)

⁷⁴ Grönroos (2000)

⁷⁵ Grönroos (2000)

⁷⁶ Albrecht (1988)

⁷⁷ Grönroos (2000)

⁷⁸ Grönroos (2000)

företags interna strategier och den utifrån teorin definierade servicestrategin, då båda kan anses påverka organisationens styrmodell. De delar som interagerar i ett specifikt servicesystem, såsom exempelvis *leveranssystemet* i vilket de mest unika och innovativa idéerna i ett serviceföretag kan identifieras, kan sammanfattas i ett servicekoncept.⁷⁹

Ett aktivt val av en servicestrategi innebär dock inte mindre tillägnad fokus på andra delar i företaget såsom uppbyggnaden av nya produkter och interna processer. Studier visar tvärtom på att de företag som intar starkt servicefokus även uppbygger starkare fokus på själva produktutvecklingen som därigenom skapar ytterligare konkurrenskraftiga fördelar för företagen. Servicestrategier är tätt sammankopplade med företagens intäktsoch kostnadsfokus då de främst påverkar "osynliga" interna aktiviteter, vilka i sin tur påverkar kundlönsamheten. Företagens finansiella fokus och dess interna processer skall således kopplas samman med servicestrategin då dessa interna strategier påverkar kundtillfredsställelsen indirekt via aktiviteter osynliga för kunden.⁸⁰

Kritiker till service management teorin hävdar dock ofta att mätosvårigheterna relaterade till servicemått är alltför många och att det är mycket svårt att avgöra servicenivåns effekter på företagets vinst. Dock visar studier på att företag vars strategier är nära sammankopplade med dess kundstock, genererar positiva finansiella resultat då hög kundtillfredsställelse mäts.⁸¹ Resultat visar på att ökad kundtillfredsställelse frambringar positiva interna såväl som externa effekter och effektivitetsåtgärder kan uppbyggas. Teoretiker menar att förbättrade interna och externa processer leder till positiva finansiella effekter på försäljningsvolymen då företagets konkurrensfördel förbättras via en ökad servicenivå. En servicestrategi kräver således ökad förståelse för företagets kundrelationer och processer, vilket resulterar i effektivt utnyttjande av befintliga resurser på ett mer systematiskt och marknadsrelaterat sätt.⁸²

Stora delar av den tidigare forskningen inom detta ämnesområde har fokuserat på betydelsen av servicenivåer i organisationer. Empiriska studier visar på att servicenivå och efterföljande upplevd kundtillfredsställelse är viktiga parametrar för ett företag att ta i beaktande. Denna forskning konstaterar dock i huvudsak att servicen är ett konkurrensverktyg och således en viktig strategi för företagen, men gör endast få kopplingar mellan servicestrategins effekter på företags styrning.⁸³ Således drar vi slutsatsen att servicestrategi är ett myntat uttryck som organisationer anammar för att uppnå sin komparativa fördel. Vi finner det mot denna bakgrund intressant att närmare studera denna ickefinansiella komponent, i dagsläget oidentifierbara, effekter på organisationens styrmodell.

4.4 Servicestrategi och styrning

I detta avsnitt redogörs det för tidigare forskning som sammanlänkar servicestrategin och dess koppling till den interna styrningen. Dessa teoretiska redogörelser görs för att kunna identifiera påverkande faktorer knutna till VBM-ramverket och det valda empiriska företagets styrmodell. Dessa har även legat till grund för den övergripande förståelsen inom ämnesområdet inför de genomförda intervjuerna.

4.4.1 Servicestrategins effekter på styrning

Utbytet mellan företag och dess externa omgivning, samt hur företagen väljer att bedriva sin verksamhet ligger till grund för företagets framgång.⁸⁴ De externa kraven påverkar företagets strategimedel då företagets finansiella gränser delvis bestäms av dess intressenter. På grund av strategins påverkan på styrning, påverkas även den interna styrningen av faktorer utanför företagets väldefinierade gränser. Följaktligen har det blivit allt viktigare för företag att sammanlänka de externa kraven, strategiformuleringen och den interna styrningen i ett kontextuellt samband.⁸⁵ Kundstocken är enligt tidigare studier den viktigaste intressentgruppen för företagets

⁷⁹ Normann (2000)

⁸⁰ Grönroos (2000)

⁸¹ KPMG Consulting (1999)

⁸² Grönroos (2000)

⁸³ Grönroos (2000)

⁸⁴ Samuelsson (2004)

⁸⁵ Östman (2005)

framgång.⁸⁶ Detta stöder resonemanget att det är av stor vikt för företag att agera på de krav som kunderna efterfrågar för att kunna bibehålla konkurrenskraft på marknaden, vilket möjliggörs via en servicestrategi.

En ekonomisk ansats som tar kund- och service perspektivet i beaktande är ”*strategic cost management*” (SCM). I detta ramverk intar man ett externt perspektiv på företagen och ser varje företag i dess kontextuella omgivning där dess aktiviteter ses som värde drivande faktorer, vilka därefter sammanlänkas i en värdekedja. Fokus bör inte endast läggas på företagets interna aktiviteter, utan beaktande skall även tas och sammanlänkas med företagets leverantörs- och kundförbindelser.⁸⁷ Således är denna teori konsistent med övergripande värdekedjeteori, där de involverade aktiviteterna, från råmaterial till slutlig kundleverans, påverkar produktens lönsamhet och framgång.⁸⁸ Analys av de kostnadsdrivande faktorerna i värdekedjan är viktiga för att kunna avgöra var i värdekedjan, från design till distribution, kostnaderna kan minskas eller servicenivån ökas.⁸⁹ Detta görs genom att identifiera finansiella⁹⁰ likväl som ickefinansiella kostnadsdrivare⁹¹. Utifrån en teoretisk utgångspunkt är det de ickefinansiella drivarna, såsom kundrelationer och servicenivåer, som kommer att generera effektivitet och lönsamhet i verksamheten.⁹² Detta stöds även utifrån en serviceteori då organisationers lönsamhet kan uppnås genom att aktivera existerande, men dolda servicekomponenter i affärsförhållanden.⁹³ Empiriska studier visar även på att de ickefinansiella måtten är de ledande indikatorerna för framtida finansiella prestationer.⁹⁴ Flertalet av dessa studier undersöker relationen mellan utvecklingen av kundnöjdhetsmått och efterföljande aktieavkastning. Resultat visar på positiv korrelation mellan kundnöjdhetsmått och framtida räkenskapsliga resultat och aktiernas marknadsvärde.⁹⁵ Dock är relationen mellan kundnöjdhet och framtida finansiell prestation icke-linjär.⁹⁶ Sammankoppling kan här göras mellan VBM-ramverkets intäkts- och kostnadsdrivare och SCM ramverkets finansiella och ickefinansiella drivare.

För att ett företag skall uppnå en tillfredsställd kundstock via en hög servicenivå krävs det att företaget vet *vad* de avser erbjuda sitt kundsegment, *hur* man skall uppnå sina avsikter, och med *vilka* typer av resurser.⁹⁷ Strategin, i detta fall service, varierar beroende på en organisations kundgrupp samt kontextuella omgivning, och således påverkas även styrsystemet av den valda strategin.⁹⁸ *Service management* området sammanbinder således servicestrategins betydelse, samt hur företag bör interagera med denna för att uppnå önskat utfall på styrsystemet. Den ämnar hjälpa ledningen att förstå hur företag skall driva verksamheten i de konkurrenssituationer där service, definierat i vid mening, är den avgörande framgångsfaktorn. Vid applicering av ett *service management* ramverk på organisationens interna styrmodell kan två identifierbara effekter härledas från den traditionella *management* teorin. Dessa är:

- 1) Ett skift från att endast intressera sig för de interna processerna till att även intressera sig för de externa konsekvenserna på resultatet.
- 2) Ett skift från att anamma strukturorienterat fokus till processorienterat fokus.

Forskning stöder således att företagets interna styrmodeller kommer att påverkas av servicestrategier. Vid upparbetandet av en servicestrategi blir således den externa omgivningen en påverkande faktor i valet av vilka värde drivare som påverkar det långsiktiga resultatet. Ramverk som identifierar de påverkade faktorerna i den ekonomiska styrmodellen är *SCM* och *Balanced Scorecard (BSC)*, vilket de facto ger utrymme för den ickefinansiella servicestrategins påverkan på värde drivarna och organisationens komparativa fördel.⁹⁹ Undersökningar visar även på att företag som använder sig av avancerade verksamhetsstrategier ofta använder

⁸⁶ KPMG Consulting (1999)

⁸⁷ Shank et. al. (1992)

⁸⁸ Porter (1985)

⁸⁹ Porter (1985)

⁹⁰ *Eng: Structural drivers*

⁹¹ *Eng: Executional drivers*

⁹² Shank et. al. (1989)

⁹³ Grönroos (2000)

⁹⁴ Ittner & Larcker (2001)

⁹⁵ Banker et al. (2000), Behn and Riley (1999)

⁹⁶ Ittner & Larcker (1998)

⁹⁷ Grönroos (2000)

⁹⁸ Chenhall (2003)

⁹⁹ Shank (1992)

styrssystem sammanlänkade med *strategic cost management* och ickefinansiella målsättningar, mått och incitamentsystem.¹⁰⁰ Utifrån en annan teoretisk synvinkel kan det dock hävdas att företagets formella styrssystem påverkar framgången av organisationens strategier. Förespråkare för detta menar att styrsystemet måste vara villigt att anpassa sig till strategin om ett lyckat resultat skall uppnås. Även då detta synsätt är en möjlig synvinkel tror vi ändå att den teori vi valt att se styrning utifrån är den mest vedertagna.¹⁰¹

Utifrån ovanstående genomgång, anser vi oss kunna påvisa att en servicestrategi utifrån en teoretisk synvinkel kan ha en påverkan på organisationens styrmodell genom dess externt och internt sammanlänkade aktiviteter. Följaktligen avgör värdekedjan var i verksamheten, från design till distribution, som kundvärde kan förbättras eller kostnader minskas. Vi har utifrån denna identifiering, ansett det mest intressant och relevant att studera en värdekedjeliknande process inom de valda företaget för att förstå servicestrategins påverkan på styrsystemets olika delkomponenter. Genom värdekedjans aktiviteter kan kostnads- och differentieringsfördelar uppnås i organisationer genom att öka graden av servicenivå. Värdekedjan hjälper således företag att förstå hela det värdedrivande leveranssystemet och inte endast enskilda delar av värdekedjan.¹⁰² Som tidigare nämnts finns vår tolkning av det empiriska företagets värdedrivande process i distributionskedjan. Forskning påvisar att leverantörer och kunders krav måste identifieras för att skapa förståelse för organisationens positionering gällande vald servicenivå, då slutkunden är den faktiska betalaren för vinstmarginalerna i värdekedjan. Således påvisas det än en gång att den externa kundgruppens förväntningar och krav har stor påverkan på företagets val av strategi.¹⁰³ Forskning visar vidare på att effektivisering av distributionskedjan leder till en ökad servicenivå för företag och stärker därigenom dess konkurrenskraft på marknaden.¹⁰⁴ Genom att inneha servicefokus i företag bör således, enligt vår uppfattning, uppbyggnaden av externt värdedrivande aktiviteter ha påverkan på distributionskedjans och organisationens styrmodell. Detta resonemang stöds av den tidigare teoretiska genomgången som påvisar vikten av att analysera företags distributionskedjor utifrån ett värdekedjeperspektiv, där den levererade servicenivån och dess kundgrupp ses som avgörande faktorer för distributionskedjans faktiska effektivitet.¹⁰⁵

4.5 Sammanfattande "modell" för det teoretiska ramverket

Efter ovanstående teoretiska genomgång vill vi underlätta den fortsatta läsningen genom att konkretisera teorin genom att visa ett ramverk över hur de studerade delarna i referensramen hänger samman. Servicestrategin presenteras i samspel med dess påverkan på den interna styrprocessen genom VBM ramverkets sex delkomponenter. Vi anser således att komponenterna i ramverket påverkas av interna, såväl som externa värdedrivande aktiviteter, vilka i sin tur påverkar organisationens strategi och därigenom dess övergripande styrmodell. Traditionellt har företagsledningarna endast anammat internt finansiellt fokus på styrmodellen via interna strategier och uppföljningsprocesser.¹⁰⁶ På grund av marknadens ökade krav på efterfrågade konkurrensmedel har dock företagets förutsättningar förändrats. Det externa trycket som kundaktörerna utgör kräver nyvunna komparativa fördelar hos företagen, vilka till stor del har kunnat identifieras genom anammandet av en servicestrategi. Servicestrategins påverkan på organisationens styrning är i modellen markerad med fyra pilar. Vidare anser vi även att förklaring måste göras av den externa kundgruppens påverkan på modellen, vilken är markerad med dubbel pilar för att påvisa att företag inte enbart måste leverera de krav kunderna ställer genom uppbyggnad av servicestrategin, utan att företagen även erhåller extern feedback från denna grupp. Således anser vi att servicestrategin bidrar med ett ömsesidigt utbyte mellan företagen och dess kundgrupp i uppbyggnaden av verksamhetens styrmodell och utgör av denna anledning organisationens komparativa fördel.

Avsikten i de kommande delarna i uppsatsen är att utreda vilken påverkan en servicestrategi har på VBM ramverkets fem olika delkomponenter, för att förstå vilka effekter en servicestrategi får på organisationens styrning. Detta har vi gjort genom att djupgående undersöka det studerade företagets utformning av dess styrssystem.

¹⁰⁰ Daniel & Reitsperger (1991), Banker et al. (1993), Ittner & Larcker (1995), Perera (1997)

¹⁰¹ Simon (1995)

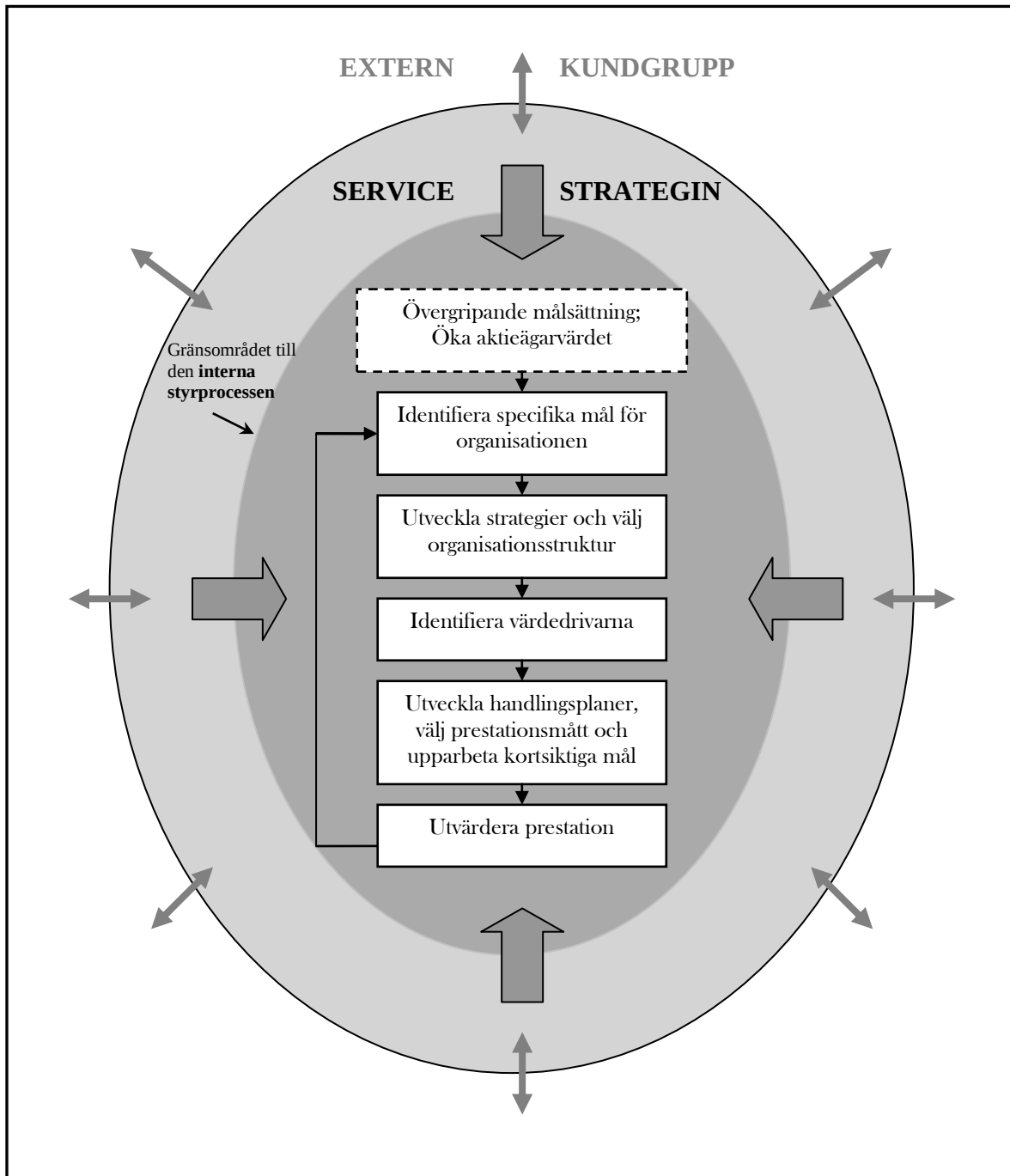
¹⁰² Porter (1985)

¹⁰³ Porter (1985)

¹⁰⁴ Slone et al. (2007)

¹⁰⁵ Slack (2001); Shank et al. (1992)

¹⁰⁶ Ittner & Larcker (2001), Lind (1996), Lindvall (1994), Otley (1994, 1999), Shank et al. (1992)



4.5.1 Struktur för empirin

Då vår empiriska undersökning utgick från ovanstående modell har vi även valt att strukturera empiriavsnittet i uppsatsen efter denna och då med huvudfokus på de fem markerade delarna som utgör VBM-ramverket. Dessa delar påvisar vilka detaljer och delaspekter vi finner intressanta och således vill undersöka i vår studie. Genomgående för samtliga delar är att vi utfört en vertikal studie av dessa vilket innebär att samtliga delar täcker in alla nivåer i företaget från central ledningsnivå ner till lokal marknadsnivå.

I den första delen *Identifiering av mål* beskrivs vilka övergripande samt vilka delmål företaget använder sig av. Under avsnittet som behandlar *Utvecklingen av strategier och valet av en organisations struktur*, diskuteras organisationsstrukturen och företagets olika strategier och deras relation till varandra. *Identifiering av värdedrivarna* fokuserar på att påvisa vilka intäkts- och kostnadsdrivare företaget främst arbetar med. I det fjärde avsnittet *Handlingsplaner och prestationsmått* avser vi beskriva de faktiska handlingsplanerna företaget

använder sig av samt de prestationsmått som är kopplade till dessa. Det sista stycket *Utvärdera prestation* presenterar företagets belönings- och utvärderingssystem. Detta upplägg används då vi tror att dessa delar karakteriserar de effekter servicestrategin har på styrningen och gör det möjligt för oss att kunna analysera dessa effekter tydligt och därmed uppnå vårt syfte.

5. Empiri

Uppsatsen empiri är uppdelad på två delar. Den första delen avser presentera företagets historia och verksamhet och utgör en introduktion till det empiriska företaget. Den andra delen redogör för vår empiriska studie och är strukturerad utifrån VBM-ramverkets fem delkomponenter.

5.1 Bakgrund till det empiriska företaget

Det företag vi valt att studera är ett entreprenöriellt familjeföretag med 6 200 anställda och grundades år 1967 med grundidén att skapa ett kosmetikföretag där hudvårdsprodukterna baserades på naturliga ingredienser. De använde sig vid denna tidpunkt av en ny försäljningsmetod där utbildade säljkonsulenter skulle demonstrera och sälja produkterna direkt i kundernas hemmiljö.¹⁰⁷ År 2005 introducerades företaget på Stockholmsbörsen och i samband med detta fick de även en ny VD vilket resulterade i att företaget satte upp nya mål, och ställde högre krav på sig själva. Målet för företaget är att bli marknadsledande inom sin bransch vilket har lett till ett ändrat strategifokus. Ett första steg till att uppnå målet var att etablera en affärsutvecklingsenhet inom företaget som skulle komma att ansvara för omstruktureringen och utvecklingen av företagets övergripande strategier. Då företaget är väl medvetet om vikten av att leverera service, är anpassning till kundernas ökade krav något de kontinuerligt arbetar med. Den nya enheten utvecklade därmed fyra nya huvudstrategier vilka skulle komma att påverka hela företaget globalt och varav en strategi är helt fokuserad på att leverera *world class service* till sina kunder. Företaget är medvetet om betydelsen av att kunna leverera hög servicenivå då det är den enskilt viktigaste faktorn för att kunna vinna konkurrensfördelar på marknaden. Service som en central strategi kommer att möjliggöra differentieringsfördelar och således är det av yttersta vikt för företaget att kunna erbjuda högre servicenivåer än i dagsläget.

Detta företag opererar i en bransch som inte är helt lik den vanliga detaljhandeln utan deras affärsmodell går ut på direktförsäljning. Detta innebär att företaget säljer sina produkter genom en oberoende säljkår, i form av säljkonsulenter, vilken ligger utanför den traditionella detaljhandeln. I denna typ av försäljningsmodell är kunden alltid i fokus och säljkonsumenten är företagets enda kontakt med denna och således även enda säljkanal vilket gör att företaget är beroende av att konsumenterna är framgångsrika. För att generera en hög försäljning ställs det därmed krav på företaget att kunna leverera en hög servicenivå till sina säljkonsulenter i form av försäljningsstöd samt att upprätthålla de leveranslöften de utlovar. Graden av servicenivå har sin utgångspunkt i företagets distributionsprocess, vilken således måste uppnå tillräckligt stor kapacitet för att klara ökade försäljningsvolymerna, något den inte gör i dagsläget. Ett av företagets största problem idag är att de inte har flertalet av de beställda produkterna på lager och att dessa således uteblir från kundens beställning. Ett annat är att de inte kan hålla de utlovade leveranstiderna, utan produkterna levereras alltför ofta för sent. Det kan därmed konstateras att utformningen av distributionskedjan är av yttersta vikt för företagets framtida upplevda servicenivå.

Företaget har idag verksamhet i fem världsregioner vilket sammanlagt inkluderar 59 länder. Dess säljkårsstyrka består av 2.1 miljoner självständiga säljkonsulenter och deras försäljning uppgick år 2006 till 952 miljoner euro.¹⁰⁸ Företaget expanderar kraftigt både generiskt och vad gäller expansion in på nya marknader och under de senaste sexton åren har de haft en genomsnittlig årlig tillväxt på sjutton procent.¹⁰⁹ Detta ökar vikten av att de har väl formulerade och kommunicerade strategier som genomsyrar hela bolaget från central ledningsnivå ner till de lokala marknaderna. Särskilt viktigt blir detta då man valt att använda service som en huvudstrategi inom organisationen vilken skall gälla från central nivå ned till lokal nivå. I samband med börsintroduktionen 2005 lades allt större fokus på att kommunicera ut diverse rapporter till marknaden samt ut i företaget. Detta för att således uppmärksamma allmänheten samt sina anställda på vilka de nya strategierna var som skulle leda till att man skulle bli marknadsledande inom sin bransch vilket i sin tur ämnar öka aktieägarvärdet.¹¹⁰

För att kunna påvisa och tydliggöra eventuella effekter av strategiförändringar har vi valt att studera en marknad som väl representerar företagets organisation i Centraleuropa. I detta land är de rankade nummer två av direktförsäljande kosmetikaföretag och har 78 000 aktiva konsulenter, medan deras huvudkonkurrent som

¹⁰⁷ Företagets hemsida

¹⁰⁸ Företagets hemsida

¹⁰⁹ Intern rapport 1

¹¹⁰ Företagets hemsida

innehar den ledande positionen har 100 000 säljkonsulenter.¹¹¹ Genomgående har varit att vi genomfört studien från lednings- till lokalnivå för att således kunna belysa effekterna på styrningen på samtliga plan i organisationen samt hur dessa har utvecklats.

5.1.1 Affärsmodell

Då företagets direktförsäljningsmodell skiljer sig från detaljhandelsförsäljning är det av vikt att klargöra de olika begreppen denna modell medför. En säljkonsulent är en person som har direktkontakt med företaget och köper från dem in de produkter som kunden beställt via en katalog, de har företaget som sin leverantör. Således kan säljkonsumenten anses agera i ett mellanland mellan företaget och slutkunden. Slutkunden beställer endast sina produkter och får dem sedan levererade till sig och har därmed inte någon direktkontakt med företaget utan denna sker via säljkonsumenten.



I egenskap av ett multilevelmarketingbolag (MLM)¹¹² som opererar inom direktförsäljningsbranschen är den säljmodell företaget erbjuder sina potentiella säljkonsulenter ett mycket viktigt konkurrensmedel. Företaget erbjuder sina säljkonsulenter en möjlighet att bygga ett nätverk med en egen unik säljkår. Säljkonsulenter erhåller ett pålägg på cirka 30 procent på de produkter de säljer. Vidare tjänar de olika procentandelar på de olika nivåerna i sitt nätverk. Detta räknas ut genom ett poängsystem (business points (BP)) där man summerar säljkonsulentens egen försäljning och dess totala nätverks försäljning. Nätverket byggs i olika led där riktlinjen från företaget är att rekrytera fem aktiva säljkonsulenter under sig i varje led. Dessa skall i sin tur sedan göra samma sak och således fortsätta bygga upp ett nätverk. Företagets säljkonsulenter är emellertid inte bundna till att de måste bygga upp ett stort nätverk och kan således delas in i två säljkonsulentgrupper; en som endast väljer att köpa produkter till sig själv och erhålla en 23.1 procentiga rabatt och en som aktivt arbetar med att utöka sitt nätverk genom att rekrytera nya säljkonsulenter och därmed arbetar aktivt med MLM-modellen.¹¹³ Oavsett när man börjar köpa till sig själv eller arbeta med att sälja produkter, har alla samma förutsättningar att tjäna dessa procentandelar. Det är företaget som betalar ut dessa och därmed tas inga pengar från nätverket.¹¹⁴

Var tredje vecka ger företaget ut en katalog med alla sina produkter vilken går ut till deras säljkonsulenter världen över. Dessa ordnar sedan möten och träffar med vänner och bekanta där de får se produkterna i katalogen och sedan beställa dem via olika kanaler såsom telefon, fax, brev, e-post, serviceplatser drivna av företaget. Från och med 2001 kan man även göra beställningar via Internet, vilka idag står för cirka 60 procent av det totala antalet beställningar.¹¹⁵ De beställda produkterna plockas och packas ihop och levereras sedan via en av de olika distributionskanalerna ut till kunden.

5.1.2 Distributionskedjan

Då företaget agerar i en speciell bransch där kunderna kräver en högre servicenivå än i detaljhandeln, har de varit tvungna att utforma distributionsstrukturen så att den kan möta de specifika servicekrav som finns i branschen. Företaget erbjuder därför sina kunder service genom olika distributionskanaler vilka är *Immediate Service Centers* (ISC), *Service Centers* (SC), *pick up points* (SPO:s) samt hemleverans. ISC är belägna i större städer där antalet konsulenter och kunder är relativt högt, SC:n är mer utspridda över landet, men fortfarande koncentrerade till geografiska platser med relativt hög konsulenttätthet och de konsulentdrivna SPO:na finns i olika delar av landet. För de personer som föredrar att inte behöva hämta ut sitt paket själv eller bor långt ifrån de administrerade distributionskanalerna finns även möjlighet att få direkt hemleverans.

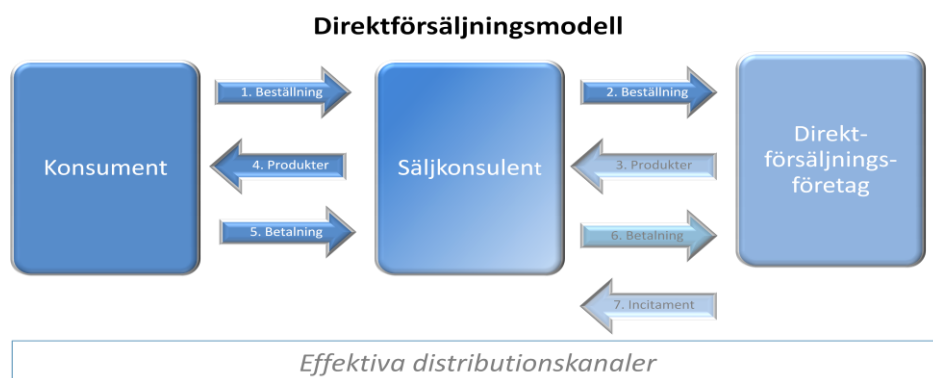
¹¹¹ Landchef, (lokal nivå), 2007-09-21

¹¹² MLM-bolag är ett företag som arbetar med nätverksförsäljning.

¹¹³ Intern rapport 9

¹¹⁴ Regionchef, (regional nivå), 2007-11-30

¹¹⁵ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-25



Figur 1: Direktförsäljningsmodell

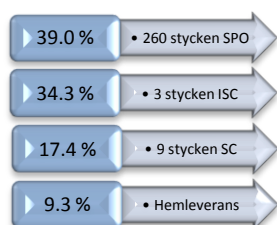
Den största distributionskanalen avseende omsättning är *Immediate Service Center (ISC)* vilket är ett service center där konsulenterna kan komma in och göra en beställning när det passar dem och vänta medan produkterna plockas ihop för att sedan kunna hämta ut dem direkt från centrets varulager. Den genomsnittliga leveranstiden på dessa center ligger på mellan 20 och 30 minuter.¹¹⁶

Företaget använder sig också av service och distributionscenter (SC) som även de drivs av företaget. Dessa agerar som mötespunkter där konsumenten kan beställa och hämta ut sina produkter, dock hålls inget varulager här.¹¹⁷ De erbjuds även hjälp och råd om nya produkter samt har möjlighet att låna lokaler för att hålla möten och utbildningar för sina säljnätverk.

Pick-up-Points (SPO:s) är den största distributionskanalen på de lokala marknaderna och drivs av de säljkonsulenter som har ett upparbetat kundnätverk.¹¹⁸ Säljkonsulenterna erhåller av företaget en månatlig monetär kompensation i form av avdrag på deras nästkommande beställning, som uppmuntran för att de driver dessa distributionskanaler. Konsulenterna beställer hem varor från det lokala varulagret och deras kunder kan sedan hämta sina beställda produkter i deras SPO.¹¹⁹ Det finns även möjlighet för säljkonsumenten att få produkterna hemkörda till dörren direkt från varulagret.

Distributionsmodellens utformning beror av vilken distributionskapacitet de olika marknaderna valt att ha, vilken som är högst är beroende av storleken på landets befintliga kundstock.¹²⁰ Den studerade lokala marknaden har en distributionsstruktur som är uppbyggd på följande sätt, vilket som ovan nämnts serverar en säljkårstyrka på 70 000 konsulenter:

Immediate Service Centers	= 3 stycken
Service Centers	= 9 stycken
SPO:s	= 260 stycken



Figur 2: Fördelning av distributionen på den lokala marknaden över de olika distributionskanalerna

¹¹⁶ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-21

¹¹⁷ Försäljningschef, (lokal nivå), 2007-10-09

¹¹⁸ Konsulent, 2007-10-09

¹¹⁹ Verksamhetschef, (lokal nivå)

¹²⁰ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-21

Företagets största utmaningar med distributionsprocessen är att man inte håller den servicenivå som man lovar säljkonsulenterna då produkterna tar slut i lagret samt att man inte lyckas leverera i tid.¹²¹ Således är prognostiseringen ett problem, men även själva distribueringen. En anledning till att leveranserna blir försenade är att företaget inte kan möta den höga efterfrågan under vissa perioder. Detta blir särskilt tydligt vid katalogöppningar då orderkoncentrationen ökar dramatiskt och således resulterar i att lagren inte har tillräckligt med produkter och inte heller kapacitet att packa de beställda produkterna i tid.¹²² Således blir även leveransen försenad även då transportföretaget oftast håller sin utlovade leveranstid när det väl fått produkterna.¹²³ Detta resulterar därmed i serviceineffektivitet och stora intäktsförluster uppstår för företaget. Då de har service som uttalad strategi är det ytterst viktigt att lösa dessa problem på ett effektivt sätt då de gör det omöjligt för dem att uppnå målet med strategin.

5.2 Den empiriska studien

I följande avsnitt visas resultatet av de intervjustudier och den fallstudie vi genomfört på det empiriska företaget. Resultatet presenteras och redogörs för i tre olika avsnitt där det första avser påvisa hur företagets tidigare organisation var utformad, det andra hur den ser ut idag och med det tredje ämnar vi sammanfatta och påvisa de främsta skillnaderna dem emellan. Strukturen i samtliga de två första delarna följer indelningarna i VBM-ramverket som presenterades i det avslutande stycket i den teoretiska referensramen.

5.2.1 Företagets styrmodell innan servicestrategin

Identifiera specifika mål för organisationen

Företagets långsiktiga och övergripande mål karakteriserades länge av finansiellt fokus då dessa var att bygga verksamheten och öka aktieägarvärdet genom att öka omsättningen och förbättra rörelsemarginalerna.¹²⁴ Ett starkt resultatfokus var närvarande då målen var direkt hänförliga till företagets resultaträkning. För att nå dessa mål utformade man ett antal delmål som skulle syfta till att uppnå de långsiktiga målen. Dessa delmål var att företaget skulle öka penetrationen på befintliga marknader, identifiera nya marknader som kunde innebära potentiella expansionsmöjligheter samt att förbättra verksamhetens finansiella effektivitet.

Under de tre senaste åren har några av företagets internt, mer finansiellt inriktade mål, varit desamma. Till exempel har deras omsättningsmål varit att år 2007 uppnå en miljard euro. Sett utifrån ett övergripande globalt perspektiv ämnar de vidare att uppnå en försäljningstillväxt på fem till tio procent per år, och till år 2009 uppnå en rörelsemarginal¹²⁵ på femton procent.¹²⁶

Deras två huvudmål på global, regional såväl som lokal nivå är att öka säljkåren och dess produktivitet.¹²⁷ Man önskar att säljkåren skall anamma ett mer kontinuerligt beställningsmönster samt öka beställningsvolymerna, vars resultat visas genom försäljningsproduktivitetens mått¹²⁸. Varje land och region har sitt eget uppsatta mål på hur stor säljstyrkan i just deras område skall bli. På kort sikt, år 2008, är deras övergripande mål avseende säljstyrkan att öka den med 25 procent.¹²⁹

Strategi och struktur

Strategi

Ett företags strategier ska vara utvecklade och anpassade till den valda organisationsstrukturen och syfta till att uppnå företagets uppställda mål. Företaget har sedan 2002 haft uttalade strategier vilka följt deras dåvarande målformulering, att kunna utveckla verksamheten och öka aktieägarvärdet. Dessa har varit att öka penetration och omsättning på befintliga marknader, fortsätta selektiv geografisk expansion till nya marknader samt att fortsätta effektivisera verksamheten. Detta skulle ske genom ökat fokus på varumärkesprofilering och försäljningsfrämjande aktiviteter, samt en fortsatt utveckling och förbättring av produkter och kataloger, men

¹²¹ Konsulent, 2007-10-10

¹²² Regionchef, (*regional nivå*), 2007-11-30

¹²³ Verksamhetschef, (*lokal nivå*), 2007-10-10

¹²⁴ Årsredovisning 2004

¹²⁵ *Eng: EBIT margin*

¹²⁶ Intern rapport 1, företagets hemsida

¹²⁷ Regionchef, (*regional nivå*), 2007-10-29

¹²⁸ *Sales productivity = Sales Force's Activity x Orders per Active x Average Order.*

¹²⁹ Landchef, (*lokal nivå*), 2007-09-21

även ett införande av ett säljeffektiviseringsprogram som syftade till att stärka företagets varumärke och öka säljkårens storlek och produktivitet.¹³⁰ Dessa mål var emellertid svåra att bryta ned och formulera delstrategier till som passade till de lokala marknaderna.¹³¹

Företaget hade inga strategiska planer som syftade till att uppnå de olika strategierna, utan endast en strategisk plan för att uppnå målen. Den första strategin, att öka penetrationen på befintliga marknader, arbetades det strategiskt med ur ett försäljningsperspektiv genom att förbättra effektiviteten hos säljkåren på varje lokal marknad. På central nivå försökte man bredda och stärka produktsortimentet och utveckla katalogerna och genom detta syfta till att öka penetrationen.¹³² Den andra strategin, selektiv geografisk expansion, syftade till att använda sig av tidigare framgångsrik expansionsstrategi för att möjliggöra ett inträde på nya marknader. Den sista strategin, effektivisera verksamheten, innebar att man skulle utöka den egna tillverkningen och effektivisera kostnaderna rörande distributionskedjan. Den syftade även till att börja använda nya system inom organisationen globalt.¹³³ Således kan konstateras att de strategier som förr fanns var direkt kopplade till företagets säljorganisation och därmed skulle kunna anses för snävt formulerade då andra värde drivande processer inom organisationen inte erhöll samma fokus.

Struktur

Företagets organisationsstruktur har sett relativt lika ut de senaste åren med en verkställande direktör¹³⁴ högst upp på central nivå som under sig har en stab bestående av en personalansvarig, en finanschef och en global chef. Organisationen kan anses ha tre olika nivåer: en central, en regional och en lokal nivå. Efter den centrala nivån kommer den regionala vilken ligger under den globala verksamhetschefen¹³⁵ vilken har fem regionchefer under sig. Slutligen finner vi den lokala nivån som är indelad i länder där varje land ses som ett enskilt säljbolag som har en landschef¹³⁶ vilken har en stab under sig bestående av en finanschef¹³⁷, en försäljningschef¹³⁸, en lokal verksamhetschef¹³⁹ samt en marknadschef¹⁴⁰. (se Appendix 2, Figur a).^{141,142}

Gällande distributionsstrukturen hade företaget fyra stora leverantörskanaler som servade Central- och Östeuropa och tre fabriker i Sverige, Polen och Indien, samt utomstående leverantörer. Varorna från fabrikerna skickades till ett av företagets två pallager. Det största pallagret har historiskt sett varit beläget i Västeuropa och det andra i Centraleuropa.¹⁴³ Från dessa två pallager beställde varje lokal marknad en uppskattad produktvolym till respektive lokala varulager vilken syftade till att överensstämna med marknadens efterfrågan. I de lokala varulagren packades produkterna till konsulenterna utifrån inkommande beställningar via en "pick and pack line".¹⁴⁴ Därefter transporteras varorna ut till konsulenterna. Konsulenterna kan idag välja att få sina beställda produkter genom fyra distributionskanaler.¹⁴⁵

¹³⁰ Årsredovisning 2004

¹³¹ Regionansvarig, 2007-08-29

¹³² Intern rapport 2

¹³³ Intern rapport 2

¹³⁴ *Eng: Chief Executive Officer (CEO)*

¹³⁵ *Eng: Chief Operation Officer (COO)*

¹³⁶ Landchef, (lokal nivå), 2007-10-02

¹³⁷ Finanschef, (lokal nivå), 2007-10-09

¹³⁸ Försäljningschef, (lokal nivå), 2007-10-10

¹³⁹ Verksamhetschef (lokal nivå), 2007-10-09

¹⁴⁰ Marknadschef, (lokal nivå), 2007-10-09

¹⁴¹ Affärsutvecklingschef, (central nivå), 2007-09-26

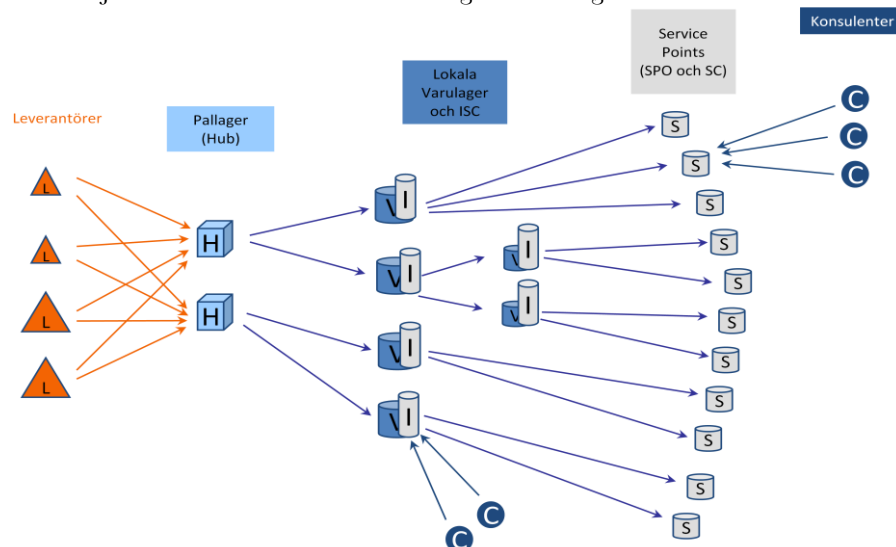
¹⁴² Landchef, (lokal nivå), 2007-09-21

¹⁴³ Intern rapport 3

¹⁴⁴ En pick and pack line är den del av lagret där en kunds beställda produkter plockas ihop utifrån en orderlista och sedan packas ned i ett paket som skickas till kunden.

¹⁴⁵ Intern rapport 3

Nedan följer en schematisk bild av företagets befintliga distributionsstruktur:



Figur 3: Befintlig distributionsprocess i företaget.¹⁴⁶

Då företaget agerar i en speciell bransch där kunderna kräver en högre servicenivå än i detaljhandeln, har de varit tvungna att utforma distributionsstrukturen så att den kan möta de specifika servicekrav som finns i branschen. Företaget erbjuder därför sina kunder service genom olika kanaler. Den största distributionskanalen är som tidigare nämnts ISC. Denna distributionskanal ger möjlighet för företaget att tillfredsställa kundernas behov direkt. Ur en distributionssynpunkt, används ISC frekvent av konsulenterna under den första veckan av en katalogperiod. Man menar på att genom att hämta ut produkterna i ISC, så får man direkt svar på om de mest populära produkterna finns i lager, och kan även välja att beställa kompletterande produkter om så önskas.¹⁴⁷ Man premierar således den snabba responsen som man får efter att man lagt sin order.¹⁴⁸ Vidare tycker säljkonsulenterna om valmöjligheten att man snabbt och smidigt kan lägga en beställning i ISC.¹⁴⁹

Service och distributionscentrena (SC) agerar också som mötespunkter för konsulenterna och signalerar således till dem att företaget investerar i servicerelaterade resurser för att uppnå nöjdare kunder. Vad gäller möjligheten att få produkterna levererade direkt till dörren så är detta ofta något som dock tar längre tid och man går dessutom miste om den naturliga mötesplatsen, vilket är något företaget värderar högt då existensen av dessa är en av de viktigaste faktorerna för fortsatt ökad försäljning och expansion av säljkåren. Företaget måste därför ta hänsyn till detta då de väljer sina distributionskanaler. Hemleverans premieras av företaget, men säkerställandet av mötesplatser måste tas i beaktande för att försäkra aktivitet i affärsmodellen.¹⁵⁰

Identifiera värddrivarna

Företags kontrollsystem skall bidra till att vidta de handlingar som leder till att det övergripande målet kan uppnås. I linje med detta bör företaget även arbeta med värddrivare som leder till ökat aktieägarvärde och därmed även till uppnåendet av målet. Då företaget har starkt kostnadsfokus har man arbetat mycket med försäljningskostnader och marginaler genom att öka rörelseresultatet¹⁵¹ i förhållande till försäljning.¹⁵² Det är således försäljningsökningar som har drivit vinstresultatet.

Försäljning

Tidigare lade företaget mycket fokus på marknadsorienterade intäktsdrivare som att utveckla säljmodellen och med denna rekrytera nya säljkonsulenter till säljkåren och därmed öka försäljningen. Således genomfördes

¹⁴⁶ Intern rapport 3

¹⁴⁷ Konsulent, 2007-10-10

¹⁴⁸ Konsulent, 2007-10-10

¹⁴⁹ Konsulent, 2007-10-08

¹⁵⁰ Försäljningschef, (lokal nivå), 2007-10-10

¹⁵¹ Eng: EBIT

¹⁵² Regionchef, (regional nivå), 2007-10-15

både målet och strategierna för att uppnå detta, av att en försäljningsökning var enda sättet att öka intäkterna och därigenom öka vinsten. Försäljningen i företaget drivs av de två parametrarna försäljningsproduktivitet¹⁵³ och säljstyrka¹⁵⁴.¹⁵⁵ De främsta intäktsdrivarna var just säljstyrkan och produktiviteten då en ökning av dessa mått resulterar i ökade intäkter. Detta leder till en ökning av vinstmarginalen, givet konstant kostnadsbas, och bidrar således även till ett bättre finansiellt resultat.¹⁵⁶

Distribution

Den allmänna synen på distributionsprocessen var tidigare att den kontinuerligt skulle kostnadseffektiviseras och sågs således endast som en kostnadsdrivare för företaget. De mål och strategier som företaget hade förut för att effektivisera distributionsprocessen, syftade samtliga till att genom att minska kostnaderna kunna öka vinsten.¹⁵⁷ För att kunna belysa de faktiska kostnaderna bröt man ner den totala distributionskostnaden på de lokala marknaderna till kostnad per kund och försökte med utgångspunkt i detta effektivisera dessa delar av processen.¹⁵⁸

Distributionsprocessen präglas av, som tidigare nämnts, stor osäkerhet avseende tillräcklig kapacitetsnivå och leveranstider och därigenom uppnådd servicenivå. Företaget förlorar mycket intäkter när de inte har produkter i lager eftersom kunden då inte kan genomföra sina köp. Den bristande lagerkapaciteten leder till osäkerhet hos säljkonsulenterna och slutkunderna och därmed till stort missnöje.¹⁵⁹ Vidare leder bristande leveranslöften till att minska säljkonsulenternas lojalitet mot företaget då besvikelse uppstår när exempelvis produkter som är beställda ej levereras inom utlovad tid.¹⁶⁰ Således är det mycket viktigt för företaget och den lokala marknaden att möta de krav som konsulenterna efterfrågar och förstå att deras krav är viktiga värde drivande faktorer för försäljningen. Distributionsprocessens existens är således i grunden baserad på att företaget måste erbjuda sina kunder en hög servicenivå i denna bransch. Emellertid har inte detta syfte legat i centrum för tidigare investeringar utan mer funnits i bakgrunden som en legitimitetsskapande process. Eftersom företaget ej har uppfyllt sina leveranslöften till kunderna har den service företaget erbjudit sina säljkonsulenter ej varit tillräcklig.

Företaget såg tidigare verksamheten såsom att dess säljorganisation var särkopplad från resterande delar av företaget. Resultatet blev att säljkanalerna behandlas som en egen enhet inom organisationen. Uppfattningen var tidigare att det endast var denna enhet som kunde generera ökade intäkter och att övriga delar endast ansågs kostsamma.

Handlingsplaner och prestationsmått

De handlingsplaner ett företag har skall vara baserade på deras identifierade värde drivare och syfta till att öka intäktsdrivarna och minska kostnadsdrivarna. Definitionen av en handlingsplan inom företaget är att de med hjälp av den syftar till att uppnå sina strategier. Företaget har tidigare endast använt sig av finansiellt fokuserade rullande prognoser som strategi- och uppföljningsverktyg.¹⁶¹ Detta var naturligt då deras tidigare mål hade en nära koppling till resultaträkningen och således starkt finansiellt budgetrelaterat fokus. De finansiella mått som tidigare varit mest centrala på ledningsnivå är försäljning, försäljningstillväxt, täckningsbidrag samt marginalen för kostnad av sålda varor.¹⁶²¹⁶³ Fokus låg på att ständigt öka vinsten i förhållande till försäljningen, det vill säga uppnå så bra marginaler som möjligt. På lokal nivå tittade man på samma mätetal, men fokus låg även på att hela tiden effektivisera kostnader såsom distribution och personalkostnader, infrastruktur, avskrivningar och administrativa kostnader. Alla de prestationsmått företaget använder sig av finns med och följs upp i de rullande prognoserna.¹⁶⁴ Utöver de rent resultatfokuserade måtten använder man sig även av, som ovan nämnts,

¹⁵³ *Eng: Sales productivity*

¹⁵⁴ *Eng: Sales force*

¹⁵⁵ Regionchef, (regional nivå), 2007-10-15

¹⁵⁶ Intern rapport 2

¹⁵⁷ Intern rapport 2

¹⁵⁸ Finanschef, (central nivå), 2007-09-26

¹⁵⁹ Konsulent, 2007-10-09

¹⁶⁰ Konsulent, 2007-10-08

¹⁶¹ Finanschef, (central nivå), 2007-09-21

¹⁶² *Eng: Cost of sales margin*

¹⁶³ Regionchef, (regional nivå), 2007-10-15

¹⁶⁴ Finanschef, (central nivå), 2007-09-21

säljstyrkans storlek och dess produktivitet. Målet är att expandera säljstyrkan och maximera produktiviteten vilken mäts per månad genom att mäta antal aktiva säljkonsulenter, hur många beställningar som läggs och genomsnittsstorleken på dessa.¹⁶⁵

Försäljning

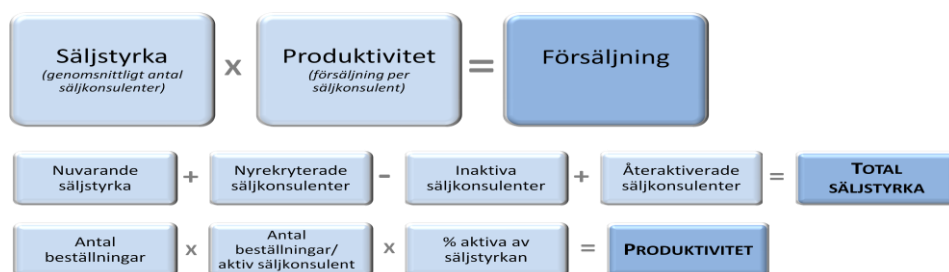
De rullande prognoserna följde upp alla de strategier företaget tidigare arbetade efter som exempelvis effektivisering av kostnaderna för distributionskedjan, öka den egna tillverkningen och effektivisera säljstyrkan.¹⁶⁶ Emellertid tittade man endast till de finansiellt relaterade faktorerna, det vill säga de handlingsplaner som påverkade finansiella delar. Avseende säljstyrkan hade den två handlingsplaner relaterade till sig; att rekrytera fler konsulenter samt att få de befintliga konsulenterna att stanna längre. Försäljningsproduktiviteten påverkades främst av handlingsplaner som var syftade till att få fler konsulenter att lägga beställningar varje månad samt att varje konsulent skulle lägga beställningar till ett högre värde.¹⁶⁷

Företagets två huvudsakliga prestationsmått är säljstyrkan och försäljningsproduktiviteten. Säljstyrkan är ett mått på antalet konsulenter som lagt en beställning de tre senaste katalogperioderna och försäljningsproduktiviteten drivs av säljstyrkans aktivitet, antalet beställningar per aktiv konsulent och dess genomsnittliga order.¹⁶⁸ Båda två är finansiellt fokuserade och avser att öka försäljningen. Dessa två mått mäter endast vad som säljs och inte vad som faktiskt levereras till kund. Prestationsmått kopplade till service kan dels vara indirekta och dels direkta. De indirekta måtten är försäljningsresultatet och vinsten genom att ökad service leder till minskad försäljningsförlust. Det första direkta måttet är *lageromsättningshastigheten*, vilken idag ligger på 1.7 per år och påverkas av minskade ledtider, bättre prognostisering och en sammanslagning av lager. Det andra är *kvarvarande produkter från utgången sortiment*, dessa produkter säljs ofta till ett för lågt pris för att bli av med dem och således påverkas marginalerna negativt. Det sista direkta prestationsmålet för service är *kostnader för lagerhantering*, storleken på lagerhanteringskostnaderna avgör effektivitetsgraden och således servicenivån.

Nedan följer ett förklarande exempel där vi antar att antalet säljkonsulenter är 100 000 stycken. Av dessa är 75 procent aktiva, det vill säga, det är 75 procent av 100 000 som lägger en beställning. Dessa säljkonsulenter beställer i genomsnitt 1.5 gång per period och då till ett genomsnittligt värde på 50 EUR per beställning. Den totala försäljningen fås sedan genom att ta andelen aktiva säljkonsulenter och multiplicera det med antalet genomsnittliga beställningar och dess värde. Vi får då att den totala försäljningen i detta exempel är 5 625 000 EUR.

Exempel på försäljning:

- Säljstyrka: 100 000
- Aktivitet: 75 %
- Antal genomsnittliga beställningar: 1.5 ggr
- Genomsnittlig beställning: 50 EUR
- Försäljningen = $100\,000 \times 0.75 \times 1.5 \times 50 = 5\,625\,000$ EUR



Figur 4: Uppdelning och nedbrytning av försäljningsmålet

¹⁶⁵ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-25

¹⁶⁶ Intern rapport 2

¹⁶⁷ Intern rapport 2

¹⁶⁸ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-25

Distribution

Den tidigare distributionsprocessens syfte var som tidigare nämnts endast att leverera produkterna till kunderna. Handlingsplanen kopplad till den gick ut på att kostnadseffektivisera för att på så vis minska distributionsprocessens kostnader. Då man hela tiden sett distributionskedjan som något "nödvändigt ont", och försök har kontinuerligt gjorts för att minska kostnader kopplade till den, har inte heller några investeringar i syfte att förbättra den gjorts.

Servicenivån mättes tidigare genom att länka den till mått som representerar produkttillgängligheten i varulagren - ett "Produkttillgänglighetsmått"¹⁶⁹, vilket var sammankopplat med nivån av "out of stock" i varulagren via nedanstående formel:^{170 171}

$$\text{Produkttillgänglighets ratio} = \left(1 - \frac{\text{Rapporterade slutsålda varor}}{\text{Totalt antal varor}}\right) * 100 \%$$

Detta mått mättes på de lokala marknaderna var tredje vecka och därefter på aggregerad nivå för att följa upp i regionen till vilken volym man lyckades leverera de beställda produkterna på. Då man endast haft handlingsplaner som varit fokuserade på att minska kostnaderna inom distributionskedjan har dock detta mått inte varit något som företaget aktivt arbetat med. Detta har i sin tur resulterat i att man ej kunnat upprätthålla en marknadsmässig servicenivå. Företaget har alltid haft låg produkttillgänglighet, men situationen har förvärrats varje år och idag har den nått till ohållbara nivåer för att kunna hålla en konkurrenskraftig servicenivå. Produkttillgängligheten i detaljhandeln ligger i genomsnitt på 98.9 procent och företaget levererar idag, beroende på land, endast mellan 50 och 90 procent av produkterna under en katalogperiod.¹⁷² Detta beror bland annat på problem kopplade till försäljningsprognoserna. Det är mycket svårt att göra exakta prognostiseringar på hur mycket som kommer säljas i kommande period, men de arbetar kontinuerligt med att förbättra det. Då deras säljkonsulenter värderar det givna leveranslöftet högt är det förödande när företaget inte kan uppnå det. Detta vittnar om att de även historiskt har levererat en alldeles för låg servicenivå till sin kundgrupp.

Utvärdering av prestation - belöning och feedback

Belöning

Prestation utvärderades tidigare av företaget genom olika mått. Vad gäller bedömning av service har detta utvärderats via lagernivån genom att mäta hur många produkter som saknas i relation till det totala antalet produkter. Problemet med detta mätetal var att det inte reflekterade hur viktig produkten som saknades var, vilket resulterade i att detta mått inte reflekterade den reala servicenivån.¹⁷³

*"Det räknades lika mycket om ett violett läppstift, som vi säljer 40 stycken av i månaden, saknades, som om baksideerbjudandet i katalogen saknades (vilket vi räknar med att sälja en produkt per beställning av!)"*¹⁷⁴

Belöning baserat på uppnådd servicenivå har inte varit centralt i företaget utan belöning har skett på basis av uppnådda försäljnings- och vinstmål. Servicenivån har därmed endast påverkat bonus indirekt genom att förlorad försäljning minskar om servicenivån är högre.¹⁷⁵

Det huvudsakliga resultatmåttet i hela organisationen har generellt sett varit försäljning och för ledningsgruppen har även rörelseresultatet varit underlag för bedömning av prestation. Innan 2004 hade företaget tre former av ersättningar - fast lön, ett vinstdelningsprogram och ett optionsprogram för ledningen.¹⁷⁶ Den rörliga delen grundas helt på vinstökningen i rörelseresultatet och är således inte beroende av budget. Bolagets grundfilosofi har alltid varit att ledningen skall få vara med som aktieägare då detta anses skapa engagemang och motivation. Vinsttillväxten ligger emellertid fortfarande i fokus och är det som skall avgöra om man tilldelas ersättning i

¹⁶⁹ Affärsutvecklingschef, (central nivå), 2007-09-27

¹⁷⁰ Intern rapport 4

¹⁷¹ Product Availability Ratio = $\left(1 - \frac{\text{Reported OOS (Out Of Stock)}}{\text{No of Stock Keeping Unit}}\right) * 100 \%$

¹⁷² Affärsutvecklingschef, (central nivå), 2007-09-27

¹⁷³ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-21

¹⁷⁴ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-21

¹⁷⁵ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-21

¹⁷⁶ Finanschef, (central nivå), 2007-09-26

olika former, som aktier och optioner. Detta har bidragit till att skapa långsiktighet i aktieägarvärdet även hos de lokala ledningsgrupperna och inte endast hos ledningen och grundarna.¹⁷⁷ Företagets belöningsystem är baserade på försäljningsrelaterade resultat och således belönas inte uppnådda nivåer på de prestationsmått som är länkade till distributionen.¹⁷⁸

På central nivå arbetar man kontinuerligt med att följa upp prestationsmått. Tidigare hade man utvärderingsmöten vilka hade ett starkt finansiellt fokus. Den främsta utvärderingen skedde emellertid genom regionernas rullande prognoser och man analyserade deras utfall avseende prestationsmått och strategier. Hade de rullande prognoserna exempelvis visat bra resultat på en marknad försökte man analysera och identifiera framgångsfaktorer för att senare kunna implementera dem på andra liknande marknader.¹⁷⁹

Feedback och kommunikation

Kommunikationen mellan konsulenter och företaget sker genom de lokala marknadernas säljorganisationer samt via de olika distributionskanalerna då dessa är länken mellan företaget och dess kundgrupp. Den länk mellan företaget och slutkunden som säljkonsulenter utgör är mycket stark. De kan nästan ses som anställda då de "står upp" för företaget. Detta ökar vikten för företaget av att verkligen hålla vad de lovar avseende servicenivån. Konsulenternas lojalitet är ytterst viktig för företaget då det är de som direkt påverkar säljvolymen och säljproduktiviteten och därigenom intäkterna. Företaget måste därför leverera vad de lovar i rätt tid annars riskerar de att tappa konsulenternas och kundernas förtroende. Detta resonemang resulterar i att service bör ses som en komparativ fördel för företaget.¹⁸⁰

Feedback och kommunikation används som verktyg för att utvärdera de rullande prognosernas mål och strategier. Således är åsikter från konsulenter mycket viktigt då de är de centrala i verksamheten och de som genererar försäljning. Feedback från konsulenter har alltid varit viktigt för företaget.¹⁸¹ Det har dock ej funnits något uttalat eller strukturerat tillvägagångssätt för hur kommunikationen mellan företaget och konsulent och slutkunden skulle genomföras och man har inte heller haft något utvärderingssystem eller bearbetningsprocess för hur man skall tillgodose sig den feedback man får, vilket lett till att den inte alltid tagits hänsyn till.

5.2.2 Företagets styrmodell efter servicestrategin

Identifiera specifika mål för organisationen

Företagets tidigare mål var aktuella fram till 2004 då en omformuleringsprocess av dessa mål påbörjades genom formulering av nya strategier som skulle vara anpassade till att uppnå dessa mål. De har idag formulerat ett tydligt huvudsakligt internt mål som syftar till att de skall bli marknadsledande inom sin bransch – *"bli det största skönhetsföretaget inom direktförsäljning"* vilket agerar som en ledstjärna inom organisationen. Detta mål är det centrala på global nivå och är även deras vision som de avser att uppnå inom tio år.¹⁸²

Kommunikationen är en mycket central del inom företaget och ledningen har kommunicerat ut det långsiktiga målet till hela organisationen. De anställda på både regional och lokal nivå är väl medvetna om företagets mål och vikten av att arbeta för att uppnå detta.¹⁸³ De anställda på lokal nivå har även uppmanats att kommunicera ut och göra säljkonsulenterna medvetna om det övergripande målet. Detta då säljkonsulenter utgör en mycket viktig del för företaget i dess process mot att bli det marknadsledande direktförsäljningsföretaget inom kosmetik. Således sätts säljkonsulenternas mål i linje med företagets försäljningsmål på respektive lokal marknad. Detta uppnås väl då säljkonsulenter är stolta över att vara en del av företaget och då de kontinuerligt levererar vad de lovar.¹⁸⁴

De tidigare huvudmålen, bygga verksamheten och öka aktieägarvärdet genom att öka omsättning och förbättra rörelsemarginaler, har idag omformulerats och således även strategierna länkade till dessa. Idag arbetar man

¹⁷⁷ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-21

¹⁷⁸ Regionchef, (regional nivå), 2007-10-15

¹⁷⁹ Finanschef, (central nivå), 2007-09-26

¹⁸⁰ Försäljningschef, (lokal nivå), 2007-10-09

¹⁸¹ Försäljningschef, (lokal nivå), 2007-10-10

¹⁸² Årsredovisning 2006

¹⁸³ Affärsutvecklingschef, (central nivå), 2007-09-27

¹⁸⁴ Försäljningschef, (lokal nivå)

istället internt med fyra nyformulerade delstrategier vilka dels har egna specifika mål som skall uppnås och dels syftar till att uppnå det övergripande målet. Varje strategi avser ett väldefinierat separat område; *Brands and Products* med fokus på att utveckla bra produkter, *People and Culture* vilken ämnar förbättra företagsandan, *Network Marketing* vilken står för en kontinuerlig utveckling av säljmodellen samt *World Class Service* vilken influerar alla delar av företaget och är den största möjligheten till ökade unika konkurrensfördelar.

Vikten av service framhävs här genom att den tillägnats en specificerad strategisk hörnsten, vilket kommunicerar ut att service är ett ytterst viktigt strategiskt verktyg för företaget. Sedan upprättande av de strategiska hörnstenarna har företags strategiprocess emellertid främst fokuserat på att uppnå alla hörnstenar förutom serviceaspekten, varför målet med att uppnå en högkvalitativ serviceprocess fallit i gömma.¹⁸⁵ De senaste åren har fokus ändrats, och jämfört med 2005 kan *world class service*-strategin idag ses som en värde drivande faktor. Det är således den strategi som man aktivt arbetar med för att uppnå målet att bli marknadsledande. Målet med strategin är att kunna erbjuda bästa möjliga service till sina kunder – det vill säga leverera vad de lovar till sina säljkonsulenter och kunder – och utgör således förutom en konkurrensstrategi mot dess externa konkurrenter, även ett delmål för det övergripande målet att bli marknadsledande. Det används även som ett internt strategiverktyg för att effektivisera produkttillgänglighetsprocessen i företaget.¹⁸⁶ Sedan utvecklandet och införandet av de fyra hörnstenarna och bland dessa servicestrategin, har service idag fått en mer central roll i de interna strategiprocesserna och man har börjat se till andra utvärderingsmått av mer icke finansiell karaktär. Således går det att identifiera en koppling mellan företagsledningens ändrade fokus från finansiellt relaterade mål mot mer ickefinansiellt värde drivande mål där *world class service* strategin skall spegla företags huvudsakliga konkurrensfördel i arbetet att uppnå målet att bli marknadsledande.

Strategi och struktur

Strategi

Idag har företaget anammat ett mer övergripande perspektiv avseende strategier och genom de fyra strategiska hörnstenarna har man utvecklat en helhetsstrategiplan för organisationen. Företags huvudsakliga mål, att vara det största skönhetsföretaget inom direktförsäljning, har för avsikt att spegla denna strategi- och verksamhetsplan och är det som varje strategi utgår från. Målet är alltid närvarande och skall genomsyra hela organisationen.¹⁸⁷ För att uppfylla målet har ledningen utformat en strategisk modell som identifierar de huvudsakliga delstrategierna som agerar i detta syfte.¹⁸⁸ De fyra delstrategierna utgör företags hörnstenar och är som tidigare nämnts, *Brands & Products*, *People & Culture*, *Network Marketing* och *World Class Service*. De olika strategierna har tillägnats olika mycket fokus beroende på vilken nivå i organisationen man befinner sig och när i tiden man tittar.

Hörnsten 1 - People and Culture

”*People and Culture*” strategin fokuserar på att bygga upp en stark företagskultur där visionen hela tiden är närvarande.¹⁸⁹ På de lokala marknaderna är det en av de mest centrala strategierna och används främst för att kommunicera och motivera säljkonsulenterna. För att uppnå sitt mål krävs det att företaget har kompetenta personer som kontinuerligt kan utveckla företaget och arbeta mot att uppnå målet.¹⁹⁰ Då kommunikationen är vital i företaget har dess mål att bli marknadsledande, kunnat delges hela organisationen. En enad personal- och säljstyrka som arbetar mot ett och samma mål kan generera starkare incitament att vilja bidra till företags framgång och ökar således möjligheterna att uppnå målet.

Hörnsten 2 - Brands and Products

Det är av yttersta vikt för företaget att förstå sina kunder och kunna möta deras efterfrågan genom attraktivt produktutbud. ”*Brands & Products*”- strategin innebär att företaget centralt och kontinuerligt arbetar med att ta fram nya och förbättrade produkter som skapar konkurrensfördelar.¹⁹¹ Utvecklingen av denna strategi sker centralt varför fokus på region- och landsnivå ej ligger här. Deras strategiarbete syftar till att skapa ett *noice*

¹⁸⁵ Finanschef, (*central nivå*), 2007-09-26

¹⁸⁶ Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-21

¹⁸⁷ Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-25

¹⁸⁸ Affärsutvecklingschef, (*central nivå*), 2007-09-27

¹⁸⁹ Finanschef, (*central nivå*), 2007-09-21

¹⁹⁰ Årsredovisning 2006

¹⁹¹ Årsredovisning 2006

kring varumärket och produkterna och då företaget erbjuder bra kvalitet på produkterna leder detta till ökad kundnöjdhet.¹⁹²

Hörnsten 3 - Network Marketing

Då företaget är aktörer på direktförsäljningsmarknaden blir delstrategin "*Network Marketing*" av yttersta vikt för att möjliggöra differentiering från sina konkurrenter. Detta uppnås genom att utforma och erbjuda en attraktiv ersättningsmodell till säljkonsulenterna. Denna erbjuder möjligheten att bli säljkonsulent och bygga upp ett eget säljnätverk och verksamhet.¹⁹³ Om företaget kan erbjuda ett attraktivt ersättningssystem lockar det fler säljkonsulenter vilket leder till en ökad säljstyrka. Detta är av yttersta vikt för företaget då en ökad säljstyrka innebär ökad försäljning och således ett steg närmare målet att bli marknadsledande.

Hörnsten 4 - World Class Service

"*World Class Service*"- strategin är företagets främsta konkurrensmedel genom vilket de har störst möjlighet att differentiera sig genom att erbjuda den bästa servicenivån i branschen.¹⁹⁴ Målet med att uppnå *world class service* är att det skall vara enkelt för en kund att bli säljkonsulent i företaget. Det vill säga att lägga en order, att få hem de beställda produkterna och att slutligen betala för dem. Service blir således ett aktivt konkurrensverktyg för företaget och syftar till att de skall erbjuda en hög servicenivå både internt och externt. Företagets definition av strategin är:¹⁹⁵

"World Class Service is to deliver what we promise to our sales consultants and end-customers."

Projekt för att uppnå World Class Service strategin

Det första strategiska initiativet som tagits på ledningsnivå inom strategiområdet service kom som implementeringen av ett omspannande "Produktfullföljande projekt" vilket introducerades år 2006. Detta som ett resultat av att konsulenterna prioriterar företagets utlovade leveranslöften, varför utbuds- och efterfrågeplanering är viktigt för att uppnå önskad servicenivå.¹⁹⁶ Målet med projektet är att skapa en jämnare och starkare produktfullföljande process i företaget, vilken främst syftar till att analysera företagets befintliga distributionsprocess och därigenom göra ett försök till att integrera ihop det existerande gapet mellan utbud och efterfrågan.¹⁹⁷ Denna process skall i sin tur generera operationell effektivitet och ökade kundservicenivåer från och med år 2007.¹⁹⁸ Projektet syftar således till att uppnå företagets komparativa fördel genom att leverera en hög servicenivå till deras konsulenter i en hållbar affärsmodell.¹⁹⁹ Det är mycket viktigt att målen med projektet även kommuniceras ut i organisationen på regionnivå, samt på de lokala marknaderna. Projektet är således en del av linjeorganisationen.

Påverkan av Produktfullföljande projektet och strategin *world class service* på den lokala marknaden kommer till uttryck genom att de aktiviteter som genomförs inom de lokala driftsavdelningarna sammanlänkas med regionens målsättningar och således även med företagets globala mål och strategier. Synen på hur man skall uppnå *world class service* på den lokala marknaden, är att leverera bästa möjliga service utifrån de förutsättningar som ges centralt. De laborerar således med det standardiserade ramverk som företaget erbjuder alla sina lokala marknader, så att det skall anpassas till de lokala förutsättningarna och säljkonsulenternas krav.²⁰⁰ Vidare utvärderas den lokala marknaden kontinuerligt i samband med Produktfullföljande Projektet.²⁰¹

Strategiimplementeringens betydelse i organisationen

De fyra ovan nämnda huvudstrategierna är underbyggda med flertalet strategiska projekt som vart och ett har sitt eget mål, men som ämnar leda till att uppnå sin respektive strategis mål.²⁰² Företagets huvudmål, att bli marknadsledande, är en tioårsstrategi på central nivå. Denna bryts sedan ned i strategiska planer på regionnivå

¹⁹² Årsredovisning 2006

¹⁹³ Finanschef, (*central nivå*), 2007-09-21

¹⁹⁴ Affärsutvecklingschef, (*central nivå*), 2007-09-26

¹⁹⁵ Affärsutvecklingschef, (*central nivå*), 2007-09-26

¹⁹⁶ Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-25

¹⁹⁷ Styrelseledamot, 2007-08-17

¹⁹⁸ Årsredovisning 2006

¹⁹⁹ Intern rapport 5

²⁰⁰ Verksamhetschef (*lokal nivå*), 2007-10-09

²⁰¹ Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-25

²⁰² Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-26

som har ett tidsspann på två till tre år. För att göra planerna så effektiva som möjligt, anpassas strategierna till landsnivå genom att en genomlysning av varje land görs innan den slutgiltiga taktiska planen, som löper från sex månader till två år framåt, implementeras.²⁰³ På landsnivå förs kontinuerliga och nära dialoger ländernas ledningar emellan för att lyfta fram vad som är bra och vad som kan göras bättre i avseendet att uppnå huvudmålet.²⁰⁴ I de fall då man identifierar framgångsrika projekt analyseras de, och möjliga framgångsfaktorer lyfts fram. Därefter kan en möjlig implementering av den framgångsrika lokala strategin bli aktuell även för andra marknader i regionen.²⁰⁵

Struktur

Företagets organisationsstruktur är övergripande sett densamma som innan förändringen av strategierna. Det som dock är den största förändringen är den nya avdelningen för affärsutveckling som byggts upp, och vars huvuduppgift är att driva produktfullföljande projektet vilket syftar till att leda till en ökad servicenivå inom företaget (se *appendix 2, figur b*).

Den nya distributionskedjan

Företaget har i dagsläget upparbetat en strategisk plan över hur man ämnar omorganisera distributionsprocessen vilken är en del i produktfullföljande projektet. De ämnar utveckla och förändra distributionsprocessens delar för att uppnå en integrerad, reaktiv och flexibel distributionskedja. Således kommer informations- och produktflödesprocesserna flyttas närmare marknaderna. Målet är att den nya kedjan skall öka upp den befintliga servicenivån i företaget, samt optimera lagernivåerna genom att flytta produkterna närmare marknaderna, korta ledtiderna och minska kostnaderna.²⁰⁶ De nya processerna ämnar även effektivt hantera ökade försäljningsvolymerna och ett större antal produktlanseringar, och därigenom uppnå högre kapacitet gentemot kundernas efterfrågan.²⁰⁷ Således har distributionsprocessen blivit en viktig del på vägen till att uppnå önskad servicenivå.

Företaget arbetar kontinuerligt med att försöka tillfredsställa sina konsulenter och kunder. De flyttade därför över stora delar av lagerkapaciteten till Centraleuropa under 2006 för att bli reaktiva på marknadens efterfrågan.²⁰⁸ I dagsläget är nästan 60 procent av det totala lagret beläget i Centraleuropa och därmed närmare de marknader företaget har stor aktivitet på.²⁰⁹ Detta var ett första steget i processen att förbereda organisationen inför förändringarna inom distributionsprocessens värdekedja.

Produktfullföljande projektets främsta påverkan på distributionskedjan är att de befintliga pallagren kommer att stänga ner. Istället skall dessa integreras samman till fem regionala pall- och varulager varav två skall serva Central- och Östeuropa och tre Ryssland.²¹⁰ Även de lokala varulagren på marknaderna kommer att stängas ned och istället skall nya stora centrala varulager för de specifika regionerna byggas.²¹¹ Gällande distributionsstrukturen mellan den slutliga leveransen från varulager till säljkonsulent, har man valt att behålla de lokala distributionskanalerna. Det vill säga ISC:s, SC:s, SPO:s och hemleverans. Således kommer lagerpunkter i samband med ISC:s att hållas kvar.²¹²

²⁰³ Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-25

²⁰⁴ Affärsutvecklingschef, (*central nivå*), 2007-09-26

²⁰⁵ Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-25

²⁰⁶ Årsredovisning 2006

²⁰⁷ Årsredovisning 2006

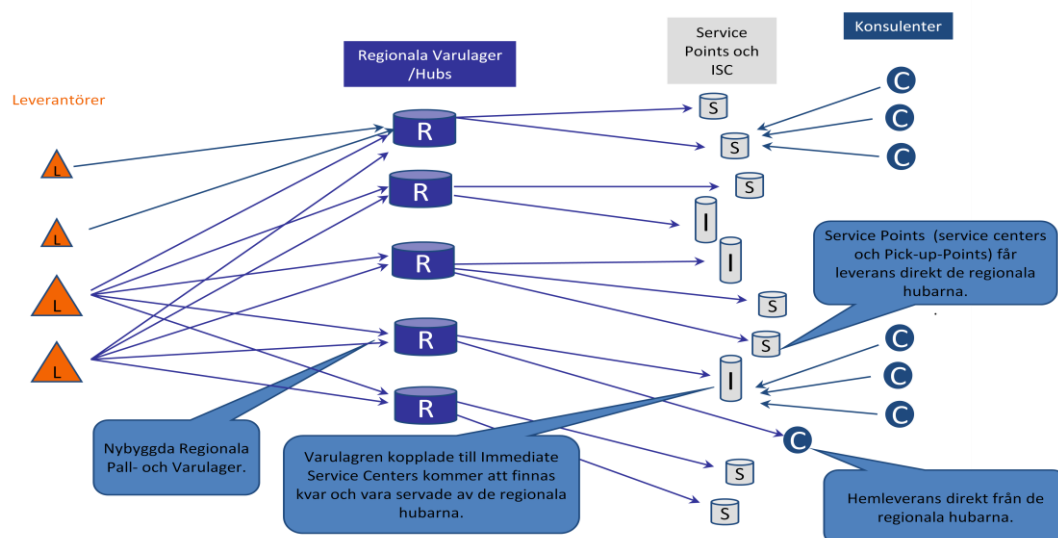
²⁰⁸ Intern rapport 3

²⁰⁹ Årsredovisning 2006

²¹⁰ Intern rapport 3

²¹¹ Finanschef, (*central nivå*), 2007-09-21

²¹² Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-21



Figur 5: Framtida distributionsprocess

Gällande de problem som uppstått i varulagret, i form av förseningar och uteblivna produktleveranser, ämnas de åtgärdas när den lokala marknaden år 2008 sammanfogar sitt lager med ett av de nybyggda pall- och varulagren (hub).²¹³ På de lokala marknaderna har man stor tilltro till produktfullföljande projektets strategiplan och dess åtgärder, då man hoppas att detta kan åtgärda de problem som finns idag och därmed generera ökad service.²¹⁴ De nya planerna har kommunicerats ut till säljkonsulenterna och även de har höga förhoppningar på att en högre servicenivå skall kunna uppnås. Den nya distributionsprocessen syftar således till att öka upp företagets befintliga servicenivå med 65 procent genom förbättrad leveranssäkerhet.²¹⁵

Identifiera värde drivarna

Försäljning

Försäljningsstrukturen inom företaget har inte förändrats av implementeringen av de nya strategierna utan ser övergripande likadan ut, där säljstyrkan och försäljningsproduktiviteten är de främsta värde drivande aktiviteterna för ökade försäljningsvolym. Företaget har emellertid börjat se verksamheten ur ett större perspektiv och tittar även på mer ickefinansiella intäktsdrivare kopplade till andra processer utöver försäljningsenheten. De har således insett att *world class service* strategin, vilken främst har sin utgångspunkt i distributionsprocessen, är en lika viktig värde drivande parameter som försäljningsaktiviteterna för att generera ökade intäkter.

Distribution

Distributionskedjan och serviceaspekten har gått från att endast finnas i bakgrunden av försäljningsverksamheten till att ha en faktisk påverkan på resultat och mål. Företaget har insett vikten av att kunna erbjuda en hög servicenivå och att denna tar sin utgångspunkt i distributionsprocessen. Detta innebär att distributionsprocessen idag anses generera intäkter då ökad service indirekt leder till ökad försäljning, och därmed ses inte längre distributionskedjan endast som en kostnad, även om kostnadsmedvetenheten alltid kommer att vara närvarande.

Genom produktfullföljande projektet görs en storsatsning på att öka upp servicen till en acceptabel nivå och således öka intäkterna genom de investeringar som görs för att utveckla och effektivisera distributionskedjan. Öppnandet av de regionala centrallagren bör leda till att man har tillräckligt stor kapacitet för leverans och företagets i dagsläget uteblivna försäljningssiffror kommer förhoppningsvis att minska. Detta kommer att generera högre avkastning och därmed även högre vinstmarginal. Införandet av de nya centrallagren kommer även att minska lagernivå och lagerhållningskostnader och därmed öka besparingar. Således syftar det produktfullföljande projektet till att hitta en bra balans mellan ökade servicenivåer och effektiva

²¹³ Landchef, (lokal nivå), 2007-10-02

²¹⁴ Verksamhetschef, (lokal nivå), 2007-10-08

²¹⁵ Intern rapport 3

kostnadsbesparingar.²¹⁶ Detta då man anser att bättre servicenivå genererar nöjdare säljkonsulenter och därmed driver upp intäkterna för företaget.

Problemet som företaget ställs inför är hur mycket de kan öka servicenivån, men samtidigt hålla låga kostnader. Då ökad servicenivå ur konsulenternas synvinkel innebär fullständiga beställningar som levereras i tid måste företaget strukturera om sin distributionskedja då denna i dagsläget ej kan leverera detta. Utformningen av distributionskedjan kan anses få avgörande effekter på servicenivån. Om den är designad så att den kan möta marknadens efterfrågekrav kan även en högre servicenivå uppnås.²¹⁷ Det finns emellertid en viss diskrepans här då företagets kostnadsfokus hela tiden är närvarande och påverkar i vilken utsträckning man kan investera i service.

Handlingsplaner och prestationsmått

Försäljning

Företagets nya strategiplan har fyra huvudstrategier som består av ett flertal strategiska projekt vilka har olika delmål för att uppnå huvudstrategins mål vilket i sin tur syftar till att uppnå företagets mål. Dessa strategier och mål följs upp och utvärderas med de rullande prognoserna vilka bedömer resultaten utifrån olika mått.²¹⁸ Genom 2005 års implementering av de fyra strategiska hörnstenarna har de rullande prognoserna utvecklats och ändrats. De är fortfarande det huvudsakliga uppföljningsverktyget inom organisationen med störst fokus på de finansiella delarna. Dock har de kompletterats med mer ickefinansiella mått som fått allt större betydelse då servicestrategin blivit mer central.

I samband med att man implementerade *world class service* som en aktiv strategi insåg man bristerna med de tidigare prestationsmått och valde således att upparbeta nya prestationsmått som bättre kunde beskriva och analysera den befintliga servicenivån. Detta för att kunna mäta vilka produkter det är som driver försäljningen samt hur pass nöjd företagets kundstock är. Det är i detta avseende viktigt att titta på både finansiella och ickefinansiella mått för att kunna ge en helhetsbedömning av företaget då dess fyra strategier är av olika karaktär. Eftersom strategierna syftar till att uppnå företagets övergripande mål är det viktigt att utvärderingen av dem och prestationsmått kopplade till dem i de rullande prognoserna, följs upp och utvärderas på central såväl som på lokal nivå.

Distribution

Företagets distributionsprocess är idag densamma som tidigare, men då man ändrat fokus och utvecklat strategier och mål måste man även ändra handlingsplanen så att den följer de uppsatta strategierna och målen. Då man börjat arbeta mer aktivt med de ickefinansiella parametrarna måste även handlingsplanen anpassas till dessa. Detsamma gäller strukturen av distributionskedjan, när säljkåren och försäljningen ökar är det inte längre möjligt att använda sig av samma struktur som tidigare, utan man måste investera i att utveckla även denna för att uppnå bästa effektivitet. Genom produktfullföljande projektet ämnar företaget effektivisera olika distributionskanaler för att uppnå kortare leveranstider och bättre lagerhållning och således öka intäkterna via distributionsprocessen. Detta bör därmed leda till ökad service för kunderna vilket även då bör generera ökade intäkter, vilket emellertid ej har blivit fallet då införandet av den nya servicestrategin ej har fått önskad effekt.

Rullande prognoser är även idag det mest centrala uppföljningsverktyget. De direkta och indirekta prestationsmått man tidigare använde sig av gällande service är fortfarande aktuella i företaget och genom produktfullföljande projektet syftar man till att försöka förbättra dem. Lageromsättningshastigheten vill man öka till 4.0 per år genom att minska ledtiderna, prognostisera bättre samt att slå samman lager så att flera länder delar huvudlager.²¹⁹ Försäljning av de kvarvarande produkterna från utgående sortiment leder till minskade marginaler för företaget, men genom att man ämnar minska lagernivåerna förväntar man sig även en ökning av marginalerna. De direkta kostnaderna för lagerhantering kommer att minska om de uppnår en högre effektivitetsgrad vilket kan uppnås genom att sammanföra lager från flera länder till ett land. Men då dessa mått

²¹⁶ Affärsutvecklingschef, (*central nivå*), 2007-09-27

²¹⁷ Logistikchef, (*central nivå*), 2007-10-18; Affärsutvecklingschef, (*central nivå*), 2007-09-27; Finanschef, (*central nivå*), 2007-09-24; Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-25

²¹⁸ Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-25

²¹⁹ Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-25

ej är tillräckliga för att beskriva och pålysa servicenivån i företaget har man börjat utvärdera service komponenten genom andra prestationsmått vilka kommer att beskrivas nedan.

De ickefinansiella måtten som man utökat de rullande prognoserna med är kopplade till att mäta *world class service* strategin och är *Order Fill Rate (OFR)* och *Unit Fill Rate (UFR)* vilka avser att mäta servicenivån inom företaget.

De nya måtten ännar även kunna mäta och möta efterfrågekraven på marknaden. Man menar att det är mycket viktigt att få kännedom om vilka produkter det är som säljer i störst volymer. Detta då utebliven leverans av dessa produkter resulterar i stor kundmissnöjdhet och minskad försäljning. Företaget har valt att arbeta utifrån två specifika servicemått. Dessa är idag implementerade på central- och regional nivå, och även på den lokala marknad som vi studerat. Under kvartal fyra 2007 kommer arbetet med att implementera ned dem på de resterande lokala marknaderna att påbörjas och de kommer där att ingå som ett av mätverktygen i företagets rullande prognoser för 2008.²²⁰ De två servicemåtten är:

Unit Fill Rate (UFR): Ett mått på procentandelen levererade produkter i förhållande till beställda produkter. Detta mått visar på vilka produkter som driver försäljningen, och således hur mycket företaget förlorar om en viss produkt tar slut på lagret under en katalogperiod.

$$UFR = \frac{\text{Antal levererade produkter}}{\text{Antal beställda produkter}}$$

Order Fill Rate (OFR): Ett mått på procentandelen felfritt levererade beställningar, det vill säga beställningar där alla beställda produkter levereras. OFR mäter konsumenternas nöjdhet genom att analysera hur många av de totala beställningarna som levererats i sin helhet.

$$OFR = \frac{\text{Antal komplett levererade orders}}{\text{Antal totalt beställda orders}}$$

Nedan följer ett förtydligande exempel på måtten OFR och UFR. OFR mäter antalet perfekta beställningar. Anta att två kunder lägger en beställning var med 10 produkter i varje beställning. En komplett beställning antas då vara att företaget levererar 10 av 10 produkter till kunden. Om en av beställningarna saknar en produkt och leder detta till att företaget levererar 9 av 10 produkter till den kunden.

För att få fram UFR och OFR ser vi då till de två beställningarna tillsammans. Totalt har 20 produkter beställts, men företaget kan endast leverera 19 stycken då den ena är slut på lagret. Då UFR ser till varje produkt separat ger detta en UFR på 95 procent eftersom 19 av 20 produkter levereras. Vad gäller OFR ser man till antalet kompletta beställningar. Då det endast är 1 av 2 beställningar som får alla beställda produkter blir OFR 50 %.

Exempel på UFR och OFR

- Två beställningar, 10 produkter i varje
- Kompletta levererad beställning = levererar 10/10 produkter
- 1 beställning komplett: 10/10 produkter levereras
1 beställning ej komplett: 9/10 produkter levereras
- Totalt levereras 19/20 produkter vilket genererar en
UFR på 19/20 = 95 %
OFR på 1/2 = 50 %

Figur 6: Uträknings exempel på servicemåtten UFR och OFR

Företaget har som mål att på varje marknad uppnå en UFR på minst 95 procent, vilket motsvarar max en felaktigt levererad produkt var 20:e beställd produkt. Vidare ämnar man uppnå en OFR på minst 80 procent, vilket betyder att en av fem beställningar kan innehålla en felaktig eller utebliven produkt.²²¹ Idag uppnår de en genomsnittlig UFR på 81.7 procent och en OFR på 40.3 procent i Central- och Östeuropa.²²²

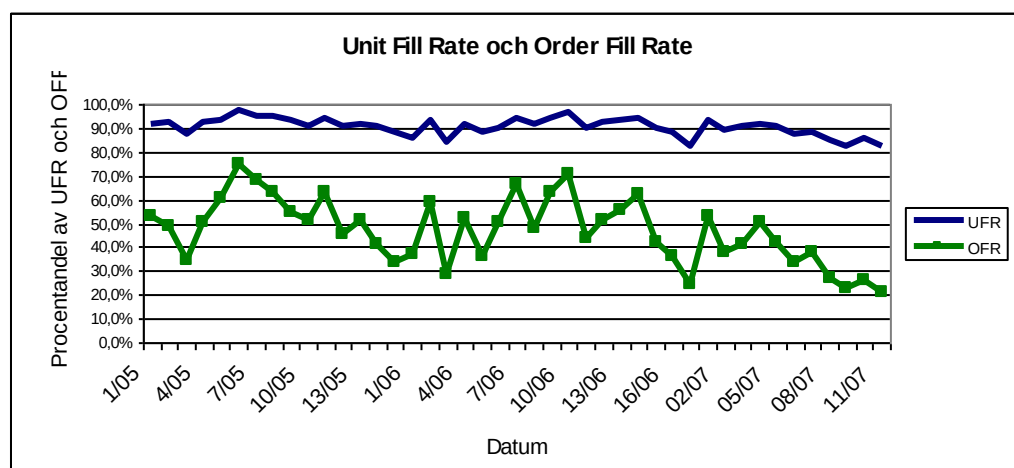
²²⁰ Affärsutvecklingschef, (central nivå), 2007-09-27

²²¹ Intern rapport 4

²²² Intern rapport 6, Regionchef, (regional nivå), 2007-09-25

Den studerade lokala marknaden uppnår en genomsnittlig nivå på 85 procent för UFR och 45 procent för OFR under 2006 och 2007 (se tabell).²²³ Vidare följer en schematisk bild över UFR och OFR utvecklingen för varje katalogperiod i diagrammet nedan.²²⁴ Det kan således konstateras att företagets servicenivå är långt under den nivå som de ämnar nå i framtiden, främst gällande måttet OFR som i dagsläget endast levererar halva det uppsatta målet.

UFR	Mars 06	Nov 06	Dec 06	Jan 07	Feb 07	MÅL
Lokal Marknad	86procent	83procent	79procent	92procent	87procent	→ 95procent
OFR	Mars 06	Nov 06	Dec 06	Jan 07	Feb 07	MÅL
Lokal Marknad	50procent	39procent	30procent	60procent	46procent	→ 80procent



Figur 7: Utveckling av OFR och UFR uppdelat på katalogperioder.

Genom att öka sin säljstyrka och dess produktivitet bör företagets försäljning också öka, vilket leder till ökade intäkter. Då UFR beror av hur mycket produkter som säljs och de facto levereras så bör även denna bli högre då säljstyrkan och dess produktivitet ökar. Det kan därmed konstateras att OFR och UFR är intäktsgenererande mått som är direkt hänförliga till företagets försäljning.²²⁵

En hög OFR innebär att företaget tillfredsställer ett högt antal konsulenter vilket kan leda till att försäljningsproduktiviteten kommer påverkas positivt i framtiden då fler kunder är nöjda och kommer tillbaka. Detta leder på sikt till ett högre antal aktiva konsulenter och därmed en högre försäljning.²²⁶ Vidare signalerar en hög UFR att den genomsnittliga beställningen är högre och att de därmed förlorar mindre försäljning. Detta leder då till en direkt gynnsam effekt, men även till en effekt att kunden blir mer nöjd – även om inte allt levererades var det endast någon enstaka produkt som saknades.²²⁷

Vidare, för att kunna mäta nöjdheten hos sina kunder använder sig företaget på lokal nivå av ett "ickefinansiellt" kundtillfredsställelseindex vid benämningen *Customer Satisfaction Index (CSI)*.²²⁸ Indexet visar aggregerad kundnöjdhet, samt utvärderar kvaliteten av elva servicefaktorer på en skala från 1 till 100. Indexet mäts på två olika säljkonsulentgrupper; ledarskapsnivå och säljkonsulentnivå. Resultatet tyder på att de konsulenter som är på ledarnivå i genomsnitt har en högre kundnöjdhet i förhållande till säljkonsulenterna på lägre nivåer. Undersökningen ligger till grund för inom vilka områden företaget måste investera resurser för att uppnå högsta möjliga kundtillfredsställelse.²²⁹ Kvalitetsfaktorerna som man mäter servicenivån på har legat till grund för WCS-strategin och är följande:²³⁰

²²³ Intern rapport 4

²²⁴ Intern rapport 7

²²⁵ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-21

²²⁶ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-25

²²⁷ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-21

²²⁸ Landchef, (lokal nivå), 2007-10-02

²²⁹ Regionchef, (regional nivå), 2007-09-21

²³⁰ Consultant Satisfaction Index (2006)

Kvalitetsfaktorer inom "Customer Satisfaction Index"

- *Produkt utbud*
- *Produkt kvalitet*
- *Produkt pris*
- *Katalog*
- *Order och Leverans System*
- *Service Centers*
- *Aktivitetsnivån på konsulenterna*
- *Intjänings möjligheter*
- *Sponsor (Konsulent till slutkund)*
- *Support från Orillame*
- *Träning och seminarier från Orillame*

Utvärdering av prestation - belöning och feedback

Belöning

Företagets främsta prestationsutvärderingsverktyg är fortfarande de rullande prognoserna. De nya prestationsmåten har dock ej tagits i beaktande i det belöningssystem som används sedan några år tillbaka, där varje land mäts och belönas utifrån de olika prestationsmåten. Belöningssystemen är fortfarande främst länkade till försäljning och således har ej anpassning skett till det nya målet, de fyra strategiska hörnstenarna och service.

Utvärderingssystemet i form av de rullande prognoserna har tidigare fungerat bra, men är inte tillräckligt varför man idag har valt att komplettera de rullande prognoserna med en *Integrated Business Model (IBM)* vilken syftar till att öka kommunikationen inom organisationen.²³¹ Kommunikation blir ett alltmer viktigt verktyg för företaget när det kommer till att följa upp sina valda strategier. Det är av stor vikt att de anställda på lokal nivå, är väl informerade om ledningens strategier. Detta görs via olika kanaler; i ledningsgruppen går man regelbundet igenom och följer upp de uppsatta målen. Det man kommer fram till vid dessa sammanträden kommuniceras sedan vidare ner i organisationen till de olika länderna och deras chefer. Vad gäller uppföljning av produktfullföljande projektet så sker det på strategikonferenser, på regionala säljkonferenser samt med månatlig rapportering till ledningsgruppen och regionteamen. Regioncheferna har i sin tur i uppgift att kommunicera ut detta till marknadernas ledningsgrupper.²³² Även konsulenterna spelar en viktig roll i IBM då de kommer med feedback på den information de får. För säljkåren anordnas olika möten med aktiviteter som ofta infaller i samband med katalogperioderna och är länkade till de rullande prognosernas olika försäljningsmål.²³³ Feedback fås vidare bland annat genom möten med de högst rankade försäljarna²³⁴ där företaget lyssnar till deras åsikter. Mycket fokus läggs på servicenivån då säljkonsulenterna anser att det viktigaste är att få sina produkter levererade enligt vad som utlovats och att alla beställda produkter verkligen levereras.²³⁵ Kommunikationen med IBM-verktyget är framgångsrikt då det lett till förbättrad och ökad kommunikation mellan företaget och dess slutkunder.

Feedback och kommunikation

Företaget har kontinuerligt arbetat med en ömsesidig kommunikation mellan dem och deras konsulenter. Den kommunikation man hade med sina konsulenter innan de nya strategiska hörnstenarna infördes, användes ej som grund för utvärderingar. Detta ämnar företaget emellertid förändra med implementeringen av IBM som ett strukturerat kommunikationsverktyg och ett ökat servicestrategifokus som leder till att kommunikation med konsulenter blir allt viktigare.

För att företaget skall uppnå önskad servicenivå är det av yttersta vikt att de får kontinuerlig feedback från konsulenterna då dessa avgör kraven på efterfrågan och därmed vilket utbud företaget måste möta. I målet med att uppnå *world class service* är det centralt att arbeta med konsulenterna då det är dessa som definierar begreppet vilket ledningen bör arbeta utifrån när de upparbetar företagets målstrategier. Ursprunget till

²³¹ Intern rapport 8

²³² Affärsutvecklingschef, (*central nivå*), 2007-09-27

²³³ Landchef, (*lokal nivå*), 2007-09-21

²³⁴ Ca 1 procent av nätverket.

²³⁵ Regionchef, (*regional nivå*), 2007-09-25

implementeringen av *world class service* strategin kommer från konsulenterna. Detta då utvecklandet av strategin är ett resultat av en omfattande marknadsundersökning som genomfördes i Ryssland, där säljkonsulenterna menade på att företaget levererade bristande servicenivåer.²³⁶ Detta visar att konsulenternas åsikter och feedback är av yttersta vikt för företagets fortsatta utveckling och framgång. I samband med detta tog man fram *Customer Satisfaction Indexet* för att kunna mäta kundernas nöjdhet.

5.2.3 Den empiriska studiens sammanfattande karakteristiska

Företaget har gått från att ha starkt finansiellt fokuserade mål direkt kopplade till resultaträkningen och därmed mest internt inriktade, till att idag ha anammat ett vidare, mer externt och mindre detaljfokuserat mål. Detta krävde en ny och större plattform som såg till flera parametrar utöver rent finansiella aspekter som exempelvis till kundens roll och krav. Företaget har därmed insett vikten av att differentiera sig från sina konkurrenter och att detta ej är möjligt vid endast strikt kostnadsfokus. Servicegenererande aktiviteter spelar här en stor roll varför mer fokus och resurser har lagts på att införa och utveckla företagets fyra nya strategier Brands & Products, *Network Marketing*, *People & Culture* och *World Class Service*.²³⁷ Dessa är väl synkroniserade med företagets organisationsstruktur och en stor skillnad från de tidigare strategierna är att dessa går att bryta ned till delstrategier som är anpassade för de lokala marknaderna. De fyra hörnstenarna är uppbyggda av olika strategiska planer och syftar till att representera alla delar i organisationen och gemensamt få företaget att nå det övergripande målet att bli marknadsledande. Ett av de viktigaste nya målen för företaget är dock att uppnå *world class service* och det främsta verktyget för att uppnå detta har identifierats ut att vara distributionsprocessen vars ursprungliga mål endast var att bibehålla en kontinuerlig effektivisering av verksamheten.²³⁸

Innan implementeringen av de nya strategierna ansåg företaget att försäljningen var deras enda och främsta tillgång som genererade intäkt. Istället för att endast analysera organisationen ur ett försäljningsperspektiv har nu företaget istället identifierat ytterligare inkomstgenererande aktiviteter genom distributionskedjan. Trots denna insikt är dock företagets kostnadsmedvetenhet fortfarande starkt närvarande i organisationen vilket framförallt är tydligt på de lokala marknaderna. Den främsta skillnaden från tidigare vad gäller handlingsplanerna och prestationsmåten är vilken påverkan det ökade fokuset på service fått. Förändringen som *world class service* projektet inneburit har varit att företaget anammat prestationsmätt såsom OFR, UFR och CSI vilka täcker in hela verksamheten och ej endast försäljningsenheten.²³⁹

Företagets tidigare kommunikationssystem var inte ultimata, men implementeringen av IBM-modellen har förbättrat företagets kommunikationsstruktur. Den nya modellen har tagit ytterligare ett steg och även inkluderat slutkunden i kommunikationsmodellen till skillnad från tidigare då kommunikationsprocessen enbart var kopplad till organisationens interna struktur. Således finns det en uttalad struktur och modell för hur företaget skall arbeta med att tillgodogöra sig och reagera på feedback från sina kunder. Företagets utvärderingar i form av rullande prognoser har emellertid ej förändrats. På alla nivåer i företaget utgår dessa fortfarande från finansiella mått kopplade till försäljningen och inte till uppnådd servicenivå. Detta innebär även att belöningsystemen endast är kopplade till de gamla finansiella måten och inte till ökad servicenivå.

Sammanfattande strategiska modeller

De skillnader som identifierats mellan de olika delarna inom VBM-ramverket kan sammanfattas i två modeller som påvisar de främsta skillnaderna mellan före och efter den nya strategin. I nedanstående modeller motsvarar den rektangulära figuren hur företagets tidigare strategistruktur såg ut och den triangulära hur den ser ut idag. Vissa av delarna i den tidigare strategistrukturen har ej ändrats eller påverkats i stor utsträckning av strategiförändringen och finns således fortfarande kvar i organisationen även om de ej illustreras i pyramidmodellen. För att tydliggöra detta har de delar som är helt ersatta av nya delar kursiverats, övriga delar finns kvar, men har utvecklats eller kompletterats. Anledningen till att vi i pyramidmodellen framhåvt *world class service* strategin mer är för att vi i uppsatsen endast fokuserar på den strategin och således härrör de nedanstående delarna av pyramiden till denna strategi. De främsta förändringarna som skett är att målet,

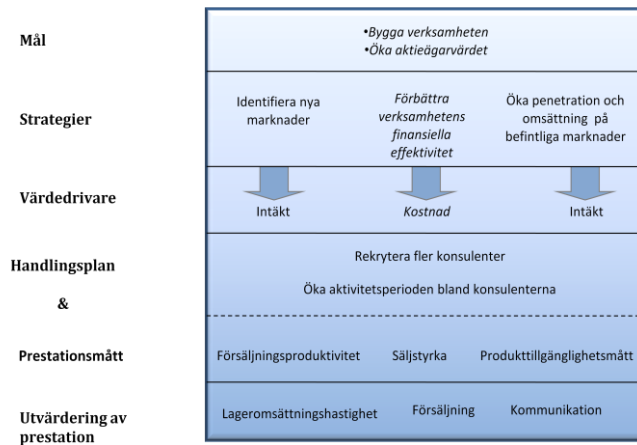
²³⁶ Marknadsundersökning genomförd av CFI (Claes Forsell International) och det empiriska företagets affärsutvecklingsavdelning.

²³⁷ Finanschef, (*central nivå*), 2007-09-21

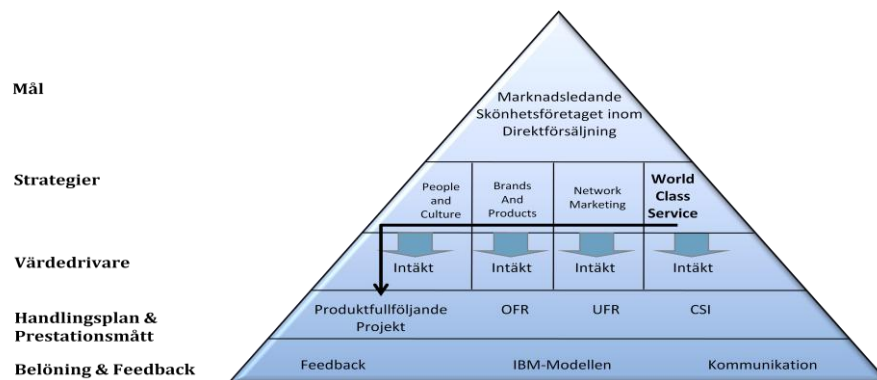
²³⁸ Landchef, (*lokal nivå*)

²³⁹ Finanschef, (*central nivå*), 2007-09-21

strategierna för att uppnå detta, och prestationsmåten har ändrats. Även de värdegenererande aktiviteterna har utvecklats till viss del. Vad gäller handlingsplaner, feedback och belöningssystem finns de ursprungliga fortfarande kvar i organisationen, dock har dessa utvecklats och kompletterats med nya instrument vilka till viss del är relaterade till service.



Figur 8: Företagets strategiska karta innan servicestrategin.



Figur 9: Företagets strategiska karta efter servicestrategin.

6. Analys

6.1 Del I: Servicestrategins effekter på organisationens styrning

Vi ämnar i denna del av uppsatsen djupgående analysera de empiriska effekter som servicestrategin har på företagets interna styrprocess. I det första avsnittet kommer vi att analysera servicestrategins påverkan på VBM-modellens fem delkomponenter, för att i ett andra avsnitt sammanfatta de för oss viktigaste påverkande faktorerna som karakteriserar servicestrategin framgång i företaget. Det sista avsnittet diskuterar lärdomar och förslag till vidare forskning.

6.1.1 Servicestrategins påverkan på styrningens fem delkomponenter

Organisationens mål

Det nya övergripande målet

Genom det ändrade strategifokus som skedde år 2005 har företaget gått från att endast ha ett internt värdeskapande mål, att öka omsättningen och förbättra rörelsemarginalerna, till att ha ett mer externt fokuserat mål, att bli det marknadsledande direktförsäljningsföretaget inom skönhet. Vi har funnit indikationer på att man förr endast hade mål som legitimitetsskapande processer i syfte att organisationen skulle ha definierade mål att arbeta mot. Företaget lyckades dock varken identifiera vad det långsiktiga målet skulle resultera i för organisationens framtida utveckling, eller hur målet påverkade organisationens olika verksamhetsdelar. Det långsiktiga mål som fanns fram till 2004 resulterade således i ett internt finansiellt resultatfokus, vilket i sin tur ledde till stort fokus på organisationens försäljningsdrivande aktiviteter.

Det nya målet²⁴⁰ utformades genom djupgående analys av företagets externa omgivning. Det har därmed blivit av allt större vikt för företaget att analysera organisationen utifrån dess kontextuella omgivning, för att på så vis säkerställa att organisationen uppnår dess långsiktiga målsättning. Det nya, något vida och odefinierbara målet, har lett till att företaget tvingat sig själv att identifiera de mest avgörande värdeskapande processerna i organisationen. Förr tog man endast för givet att de finansiella aktiviteterna var av största vikt för att uppnå det långsiktiga målet, medan man i den nya strategiomvandlingen tvingats se till nya aspekter som genererar avkastning för organisationen. Sedan 2005 har man upparbetat finansiella, likväl som ickefinansiella delmål för företaget, eftersom dagens konkurrensförhållanden ej går att finna i endast rent finansiella aktiviteter.

Utifrån teorin definierat har det studerade företaget således gått från anammandet av ett *value added perspektiv*²⁴¹ med finansiellt budgetrelaterade mål, till mer av ett *value chain perspektiv*²⁴². Därigenom har man gått från att endast fokusera på de interna processerna till att även analysera företaget utifrån dess kontext. Detta har resulterat i att de fyra strategiska delmålen innehåller värdeskapande processer där effektivitetsåtgärder inte endast finns att hämta från de finansiella aktiviteterna utan även från de ickefinansiella aktiviteterna i företagets verksamhetsprocess.

Företagets fyra strategiska delmål, *people and culture*, *brands and products*, *network marketing* och *world class service*, karakteriserar organisationens viktigaste finansiella likväl som ickefinansiella områden som måste tillgodoses för att kunna nå den långsiktiga målsättningen. Företagets långsiktiga mål och dess fyra delmål har resulterat i att hela organisationen, från ledningen till de lokala marknaderna och dess säljkonsejnter, har fått specifika och betydelsefulla mål. Detta kunde ej identifieras i företagets föregående långsiktiga målsättningar då dessa enbart var relaterade till företagets finansiella verksamhetsområden.

World Class Service

Forskning inom organisationers styrsystem har identifierat att företagsledningar besitter "strategiska valmöjligheter" över hur de ska positionera organisationen i dess specifika omgivning. Dessa valmöjligheter kräver att organisationen studerar dess potentiella avkastning, risk och osäkerhet som det valda målet och

²⁴⁰ "Att bli det marknadsledande direktförsäljningsföretaget inom kosmetik."

²⁴¹ Shank (1989)

²⁴² Shank (1989); Porter (1985)

dess strategier innebär.²⁴³ I och med den strategiförändring som gjordes år 2005, har det empiriska företaget valt att arbeta efter ett mål som kräver fullständig involvering och förändring av hela organisationens styrprocess. *World Class Service* delmålet går att karaktärisera som företagets främsta konkurrensfördel på marknaden vilket lett till att de lyckats identifiera processer som leder till långsiktig avkastning, vilket är kongruent med det övergripande målet. Vikten av *world class service* delmålet beror högst troligen till stor del på att avkastningen som kan uppnås i de tre resterande strategiska delmålen är relativt begränsad då företaget inom dessa delmål erbjuder likartade utbud som marknadens konkurrenter. *World class service* målet är följaktligen ett av de strategiska delmål som ämnar öka företagets långsiktiga lönsamhet och avkastning och är därmed mycket viktigt för organisationen framgång. Trots detta fokus går det att urskilja underliggande tendenser i företaget som tyder på att det föreligger ett något snedfördelat fokus mellan *world class service* målet och de andra tre strategiska delmålen.

Utifrån detta kan diskussioner föras kring huruvida de investeringar som görs inom *world class service* delmålet, såsom företagets produktfullföljande projekt, kommer att generera avkastning till företagets långsiktiga målsättning eller om de investeringar som görs inom delmålet uppfattas som kostnader för företaget. Mycket tyder på att företaget ser investeringarna kopplade till detta delmål som viktiga då de intervjuade enstämmt hävdar att *world class service* kommer att generera avkastning för företaget i framtiden. Företagets regionchef uttrycker sig på detta sätt;

"World Class Service är helt klart en investering för oss. Jag förväntar mig att detta delmål skall generera långsiktig finansiell avkastning och således bidra till förbättrat rörelseresultat"

Trots detta uttalande uppfattar vi att företaget i dagsläget önskar minska kostnaderna relaterade till *world class service* målet och dess verksamhetsprocesser kopplade till distributionskedjans aktiviteter. Således kan detta delmål liknas vid att ha en tudelad påverkan på organisationens styrmodell. Klart är att man arbetar med att uppnå detta delmål och att investeringar görs för att öka servicenivån för säljkonsulenterna, dock kan man ifrågasätta huruvida detta delmål är helt integrerat med organisationens andra mål. Faktorer för vad som kan vara aktuellt för detta utfall kommer att vidare analyseras i mer detalj i de nästkommande delarna av VBM ramverket.

Strategi och organisationsstruktur

Den största skillnaden i företagets strategiförändring är att man idag identifierat klara och tydliga strategier för hur man skall uppnå sin långsiktiga målsättning. Istället för att kommunicera att man *vill* öka sina marknadsandelar har man identifierat faktorer för *hur* man skall göra. Ett av de strategiska imperativ som ämnar svara på frågan *hur* företaget skall bli det marknadsledande direktförsäljningsföretaget inom kosmetik är *world class service* strategin.

Vi har kunnat urskilja faktorer som pekar på att det studerade företaget har gått från att endast inneha fokus på rent finansiellt relaterade strategier och verksamhetsprocesser nära sammankopplade med kortsiktigt resultatfokus, till att även använda strategier sammankopplade med ickefinansiella komponenter. Detta grundar sig, till stor del, i företagets anammande av strategin *world class service*. Servicestrategins mer icke finansiella inriktning, har följaktligen resulterat i en utveckling av organisationens strategiska karta. Ett resultat av detta förändrade strategifokus går att finna i att företaget i dagsläget ämnar investera i de organisationsprocesser som kan skapa långsiktiga konkurrensfördelar på marknaden. Den strategiutveckling som skett inom företaget har således väl anpassade verktyg för att kunna uppnå tillväxtfrämjande och effektivitetsorienterade processer på lång sikt. Detta har i sin tur även högst troligen resulterat i minskat kortsiktigt resultatfokus för företaget.

World Class Service Strategin

Frågan vi dock ställer oss är huruvida servicestrategin helt anpassats till organisationens styrsystem och således vilka effekter den i så fall har uppnått. Klart är att servicestrategins effekter går att skönja i organisationens styrprocess, då man upparbetat en strategisk hörnsten och inom denna gjort investeringar i och med implementeringen av produktfullföljande projektet. Det går således att påvisa att företaget både lagt ned tid och resurser på att servicestrategin skall uppnå önskad uppmärksamhet och fokus. Då företaget

²⁴³ Chenhall (2003)

bevisligen gör stora investeringar i denna hörnsten, visar detta på att man centralt har stor tilltro till servicestrategin och de effektivitetsskapande processer som den ämnar resultera i, både i form av ökade servicenivåer samt snabbare och effektivare distributionsaktiviteter.

Ovanstående resonemang påvisar att företagets nyskapade strategiska imperativ väl uppfyller de krav som ställs på en välformulerad och implementerbar strategi, utifrån teorins valda definition.²⁴⁴ Detta då servicestrategin är formulerad och identifierad utefter företagets styrkor och svagheter då företaget insett vikten av att uppnå högre servicenivåer och därmed framtida potentiell konkurrensfördel på marknaden. Således speglar servicestrategin de möjligheter och hot som företagets omgivning karaktäriseras av, då företaget idag förstått vikten av deras beroendeförhållande som de besitter gentemot sina säljkonsulenter och slutkonsumenter.

Servicestrategins effekter på organisationen

Företagets strategier och organisationsstruktur är vidare väl anpassade till varandra, vilket är av yttersta vikt för att kunna uppnå företagets nya målsättning. Det finns en klar målkongruens i företaget mellan ledningsregions och marknadsnivåerna. De fyra strategiska hörnstenarna passar väl överens med organisationens verksamhetsprocesser, där servicestrategin främst tas i uttryck i distributionskedjans utformning och effektivitet. Vikten av att ha strategier kopplade till operationella verksamhetsprocesser stöds av teorin, som påvisar relevansen av att ha strategiska och genomtänkta initiativ kopplade till distributionskedjans utformning.²⁴⁵ Den nya strukturen vittnar om att delar av distributionskedjan har påverkats av servicens betydelse och således att de nyfunna verksamhetsprocesserna fått en avgörande roll för företagets konkurrenskraft. Detta är högst troligen ett resultat av att företaget blivit tvunget att anpassa organisationsstrukturen till de externa säljkonsulenternas krav. I jämförelse med dagens kongruens mellan de externt genererande strategiska imperativen och organisationsstrukturen, tyder mycket på att så inte var fallet innan 2005. Detta då det starka resultatfokus som fanns förr, i kombination med de avgörande försäljningsparametrarna, resulterade i en organisationsstruktur mer att likna vid en försäljningsrelaterad organisation.

Den tidigare strukturen ledde till att de lokala marknaderna främst sågs som renodlade försäljningsstaber för företaget, vilket i sin tur ledde till att distributionsverksamheten nästintill sågs som en renodlad stödstab. Fokus låg tidigare på att uppnå största möjliga avkastning i de försäljningsrelaterade processerna nära sammankopplade till företagets direktförsäljningsmodell. Strategiförändringarna har lett till att varje verksamhetsdel idag bidrar till företagets finansiella resultat. Ett skift i fokus har således gått från att endast uppfatta de tidigare kategoriserade stödfunktionerna som kostnadstyngda verksamhetsprocesser, till att även finna komparativa fördelar i dessa verksamhetsdelar. Ett resultat av detta är att den nya distributionsprocessen idag utgör en huvudverksamhet för företaget där servicebegreppet har gått från att endast vara underordnat försäljningsenheten till att ha blivit en central strategi i företagets intäktsgenererande aktiviteter.²⁴⁶

Trots ovanstående resonemang, finner vi att servicestrategin är något underprioriterad i organisationen i jämförelse med de andra strategiska imperativen. En förklaring till detta är troligen att servicestrategin tillsammans med *brands and products* strategin är nya upparbetade strategiska initiativ, i jämförelse med *people and culture* och *network marketing* strategierna vilka genomsyrat företagets strategiprocess från dess start. Störst fokus av alla de strategiska hörnstenarna har *network marketing* strategin fått på grund av sin nära sammankoppling till företagets centrala direktförsäljningsmodell. Detta har lett till att organisationens nedre delar i den vertikala strukturen främsta fokuserar på de försäljningsdrivande aktiviteterna. Detta resonemang är ett av flera som påvisar att företaget inte lyckats implementera betydelsen av servicestrategin på organisationens alla delnivåer. Observationer visar på att man i dagsläget inte vet hur man skall arbeta på de lokala marknaderna för att uppnå högsta möjliga servicenivå, även om vår studie dock tyder på att man

²⁴⁴ Definition av strategi: "Strategin är en process som företagsledningen använder för att utvärdera ett företags styrkor och svagheter. Den skall spegla de möjligheter och hot som finns i organisationens omgivning och skall därefter avgöra vilka strategier som passar ihop med företagets kärnkompetens och dess möjligheter." (Andrew, 1971)

²⁴⁵ Milgrom & Roberts (1995)

²⁴⁶ Resultatet av den nya distributionsstrukturen ämnar förbättra kapaciteten och därigenom ökade servicenivåerna med 60 procent.

har stor tilltro till de centrala och regionala strategiska initiativ som tagits sammankopplade med servicestrategin. Detta har lett till att målet med att uppnå *world class service* blivit något abstrakt för den lokala marknaden, då man främst inte förstått hur man skall förhålla sig till de servicedrivande aktiviteterna som distributionsprocessen genererar. Följaktligen går det att konstatera att servicestrategin uppnått legitimitet och stark positiv respons centralt och regionalt, men att verksamhetsprocesserna lokalt kopplade till servicestrategin visat sig vara svårdefinierade och oidentifierbara.

Servicestrategins effekter på distributionskedjan

Servicestrategins avkastning skall uppnås via distributionskedjans värdedrivande aktiviteter genom att åstadkomma de leveranslöften som man utlovar till företagets säljkonsulenter. Dock har vi funnit att distributionsprocessen har karaktäriserats av samma operationella struktur de senaste fyra åren på de lokala marknaderna, vilket resulterat i att man hitintills misslyckats med att upparbeta en effektiv distributionsprocess då dessa innehar stora identifierbara flaskhalsar. Detta tror vi kan vara bidragande faktorer till att den lokala marknaden ej tydligt vet hur de skall förhålla sig till servicestrategins investeringar. I företagets tidigare skede, fanns en accepterande inställning till distributionsprocessens aktiviteter och dess utformning då målet endast var att försöka göra "det bästa möjliga" av den befintliga strukturen. Ett resultat av de flaskhalsar som förekommer på de lokala marknaderna kommer högst troligen leda till att en världsklassig servicenivå ej i dagsläget kommer att kunna uppnås. Vi finner således en risk i att den ökade servicekapaciteten som kommer att byggas in i distributionskedjans mellersta steg inte kommer att uppnå full effekt på de önskade servicenivåerna på grund av den i dagsläget ineffektiva lokala leveransstrukturen.

En intressant diskussion att föra är dock huruvida den distributionsstruktur som är att föredra servicemässigt troligen inte är den mest effektiva ur ett kostnadsperspektiv. Även om man på ledningsnivå värderar service högt finns en stark kostnadsmedvetenhet närvarande då man både på central- och lokal nivå kontinuerligt syftar till att minska kostnaderna. Trots att distributionsprocessen tilldelats ökat fokus sedan strategiimplementeringen, går det att skönja effekter som visar på att servicestrategin tillsammans med dess tillhörande verksamhetsprocesser och distributionsstruktur fortfarande är något underprioriterade aktiviteter i jämförelse med företagets försäljningsenhet och den strategiska hörnstenen *network marketing*.

Servicestrategins effektivitet

Förklaringar till ovanstående resonemang rörande svårigheten att implementera ned en servicestrategi framgångsrikt finns även att hitta inom service management litteraturen. Forskare menar på att för att ett företag skall uppnå en tillfredställd extern kundstock måste önskade servicenivåer både kunna identifieras samt levereras. Dock kräver detta att företagets servicestrategi innehåller information om *vad* företaget avser erbjuda dess kundsegment, *hur* man skall uppnå sina avsikter, och med *vilka* typer av resurser.²⁴⁷ Utifrån vår studie tyder resultat på att företaget lyckats identifiera ut *vad* de avser erbjuda dess säljkonsulenter, samt *hur* de ämnar uppnå detta. Gällande frågan *vad* de avser erbjuda dess säljkonsulenter identifieras detta i *world class service* konceptet. Detta har sedan förts vidare via de strategiska initiativ som intagits, i samband med bland annat produktfullföljande projektet, i syfte att påverka distributionskedjans utformning. Dock anser vi oss kunna hävda att företaget ej i dagsläget fullt ut lyckats identifiera med *vilka* resurser detta skall ske. Vår studie tyder på att man ej fullständigt lyckats identifiera vilka förändringar som krävs i distributionsstrukturens slutliga struktur för att den totala värdekedjan skall innehålla tillräcklig kapacitet för att kunna leverera *world class service*.

Identifiering av värdedrivare

Värdedrivande aktiviteter inom företag kan ses som länken mellan företags målsättningar och strategier och i sin tur dess valda handlingsplaner och prestationsmått. Således kan hävdas att värdedrivande aktiviteter är avgörande för om målkongruens uppnås i styrsystems vertikala värdekedjor. Detta då det är avgörande att man verkligen ser på de värdedrivande aktiviteterna med samma fokus och vikt som man gör på de valda strategierna som företag intar.

Företagets intäkt- och kostnadsdrivande aktiviteter

Förr var företagets värdedrivande aktiviteter endast kopplade till företagets försäljningsdrivande aktiviteter, såsom att uppnå högre försäljningsvolymen genom ökad försäljningsstyrka. Vid analys av det empiriska

²⁴⁷ Grönroos (2000)

företagets värde drivande aktiviteter går det att tydligt urskilja att fokus har gått från att endast prioritera intäktsdrivande aktiviteter kopplade till *network marketing* strategin till att även identifiera vinstgenererande aktiviteter inom *world class service* strategin. Därmed har vi låtit oss anse att företagets värde drivare kan delas upp i två områden; försäljning och distribution. Distributionskedjans fokus har därmed gått från att endast uppfattas som en ren kostnadsbärare till att man idag identifierat flertalet intäktsdrivande processer i den serviceoutput som distributionskedjan levererar till företagets slutkunder. En förklaringsfaktor till distributionskedjans tidigare finansiella kostnadsfokus låg således i att man i detta skede ej hade lyckats identifiera ut de komparativa fördelar som *world class service* strategin faktiskt kunde leverera.

Servicestrategin har lett till att företaget inte längre endast fokuserar på de internt genererande aktiviteterna tätt sammankopplade till företagets tidigare centrala resultatfokus, utan att man även analysar företagets kontextuella omgivning. Ett externt strategiskt förhållningssätt är således inte bara nödvändigt för företagets konkurrenskraft mot marknadens andra spelare, utan även för att kunna identifiera företagets dolda intäktsdrivande aktiviteter. En förklaringsfaktor till varför man ej lyckats identifiera vikten av service tidigare kan troligen beror på att ett internt förhållningssätt inte lyckas identifiera och verifiera hur ickefinansiella komponenter, såsom service, bidrar till ökade intäkter då man missar att identifiera de värde drivande aktiviteterna i företaget som är sammankopplade med den externa slutkunden. Det empiriska företaget har genom servicestrategins externa fokus lyckats identifiera ickefinansiella intäktsdrivande aktiviteter, vilket lett till att distributionskedjan ej längre endast innehar kostnadsfokus utan att denna kan liknas vid en intäktsdrivande värdekedja sammanlänkad med organisationens externa omgivning. Följaktligen identifierar företaget idag de intäktsdrivande aktiviteterna genom försäljningsstyrkans storlek och dess produktivitet, men även från distributionskedjans intäktsdrivande komponenter. Således går det att identifiera ut ett beroendeförhållande i företagets vinstgenererande aktiviteter, då företagets operationella resultat är sammankopplat till såväl de försäljningsdrivande aktiviteterna likväl som genom distributionsprocessens levererade servicenivå.

Utifrån teorin menar man vidare att värde drivarna förväntas förbättra organisationens resursallokering och prestationsmått genom att identifiera de aktiviteter som minskar kostnaderna och ökar intäkterna.²⁴⁸ Paradoxen i servicestrategin visar dock på att det empiriska företaget både ämnar öka intäkterna samt minska kostnaderna i denna samtidigt. Ett resultat av detta har lett till att vi starkt ifrågasätter huruvida servicestrategins värde drivare faktiskt används som central utgångspunkt vid identifiering av organisationens intäktsdrivande aktiviteter. Bristande fokus på servicestrategins värde drivande processer, och således även på organisationens prestationsmått och utvärderingar, resulterar i en svåruppnåelig kongruens av servicestrategins betydelse i den vertikala verksamhetsprocessen. Detta kan förklaras av att man tidigare tydligt separerade försäljningens intäktsdrivande variabler och distributionskedjans kostnadsdrivande komponenter, och att man till följd av detta idag ej lyckats sammanfoga dessa två värde drivande komponenter under en gemensam nämnare. Det går därmed att identifiera eftersläpningar i organisationens uppfattning om huruvida distributionsprocessen är kostnadsbärande eller om denna del av organisationen är inkomstbringande.

De värde drivande aktiviteterna i organisationens vertikala struktur

De värde drivande processerna har påverkats och förändrats i organisationsstrukturens vertikala uppbyggnad. Detta då den centrala nivån i organisationen är klart införstådd med servicestrategins komparativa fördelar och dess värdeskapande processer. Dock går det att urskilja en viss diskrepans på regionnivå där skilda uppfattningar går att tyda i huruvida man anser att investeringarna i *world class service* strategin är av stor vikt för företagets framgång. Detta då vår fallstudie tyder på att meningsskiljaktigheter går att finna mellan regionchefens uppfattning och dess finanschef, där den sistnämnda innehar viss skepsis till servicestrategins finansiella avkastning. Ett resultat av detta tror vi är att regionen i dagsläget har svårt att kommunicera ned distributionskedjans betydelse till de lokala marknaderna. Detta resulterar i sin tur i att man på de lokala nivåerna finner det svårt att förhålla sig till vilket fokus man skall inta gentemot distributionskedjans värde drivande aktiviteter.

Förklaringsfaktorer för denna uppfattning går även att finna i teorin där de finansiellt relaterade värde drivande processerna historiskt har uppnått starkare påverkan på företagets övergripande mål och

²⁴⁸ Ittner & Larcker (1998), Weaver & Weston (2003)

verksamhetsprocesser. Även om företag har en uttalad och välimplementerad ickefinansiell strategi blir dock dessa variabler många gånger eftersläpande de finansiella drivarna.²⁴⁹ Följaktligen går det att konstatera att servicestrategin och distributionsprocessens centrala komponenter idag utgör ett strategiskt mellansteg med att å ena sidan skapa intäktsgenererande avkastning och å andra sidan inneha starkt kostnadsfokus. Denna diskussion kan sammanfattas i en av de regionsansvariges egenmyntade citat på frågan huruvida han ämnade uppnå *world class service* på sina marknader;²⁵⁰

"I aim to deliver world class service to the sales consultants, but not to any cost"

Följaktligen går det att konstatera att olika fokus kan identifieras i företagets vertikala struktur, beroende på vilken nivå man studerar. Enligt vår mening leder den identifierade diskrepansen i organisationens vertikala struktur till stora konsekvenser för servicestrategins framgång. Detta då servicestrategins intäktsgenererande aktiviteter ej följs åt genom hela organisationen då ett starkt kostnadsfokus fortfarande är närvarande. Förklaringsfaktorer för denna snedfördelning tror vi kan ligga i de handlingsplaner och prestationsmått som företaget valt att arbeta efter och följa upp. Därigenom blir det av intresse i nästkommande stycke att utreda vilken genomslagskraft servicestrategin faktiskt besitter i företagets prestationsmått och handlingsplaner.

Handlingsplaner och prestationsmått

Utifrån vår fallstudie har det kunnat identifieras att företaget idag besitter upparbetade handlingsplaner och efterföljande prestationsmått vilka är nära sammankopplade med organisationens värdedrivande processer. I och med omvandlingen av de strategiska hörnstenarna, och således upparbetningen av servicestrategin, har organisationen idag prestationsmått sammankopplade med alla organisationens intäktsdrivande aktiviteter vilket man ej kunde utläsa ur organisationens tidigare styrmodell.

Servicestrategins handlingsplaner och prestationsmått

Resultat tyder på att de handlingsplaner och prestationsmått som förr var sammankopplade med servicenivån endast innehade ett legitimitetsskapande syfte i den bemärkelsen att åtgärder eller investeringar aldrig gjordes för att förbättra måttens resultat och distributionsaktiviteternas utfall. En förklaring till detta går att finna i att det tidigare servicemåttet²⁵¹, endast hade variabler relaterade till distributionsprocessens interna processer. Således kunde detta mått inte identifiera ut säljkonsulenternas och slutkundernas krav på servicenivån, vilket resulterade i att man på de lokala marknaderna hade svårt att förstå distributionsprocessens positiva bidrag till organisationens avkastning. Detta resulterade i att man på grund av måttets missvisande fokus, endast upparbetade handlingsplaner kopplade till att minska kostnaderna för distributionsprocessen. Detta ledde i sin tur till utebliven reaktivitet i produktstocken och på konsulenternas efterfrågenivå. Följaktligen gick det ej att identifiera ut i vilken bemärkelse de lokala marknaderna lyckades leverera den servicenivå som konsulenterna efterfrågade.

I och med servicestrategin och produktfullföljande projektets genomslagskraft har man idag upparbetat prestationsmått *OFR* och *UFR* för att på så vis kunna mäta och bevisa hur distributionskedjan genererar önskade servicenivåer. Dessa mått täcker in de avgörande värdedrivande aktiviteterna inom distributionskedjan genom att mäta till vilken grad företaget levererar de beställningar som säljkonsulenterna gjort. Detta visar på relevansen och vikten av de upparbetade serviceprestationsmått då de mäter det som *world class service* målet²⁵² faktiskt ämnar uppfylla. På ett slagkraftigt sätt kan detta sammanfattas genom företagets affärsutvecklingsansvariges uttalande om de nya servicemåtten;²⁵³

"World Class Service handlar om att leverera det man lovar säljkonsulenterna och slutkonsumenterna genom att ha tillräckligt stor kapacitet i distributionsprocessen. OFR och UFR mäter detta genom att visa i vilken utsträckning vi lyckas hålla våra leveranslöften"

²⁴⁹ Shank (1989), Kaplan & Norton (1996)

²⁵⁰ Regionsansvarig, 2007-08-29

²⁵¹ Produkttillgänglighetsmåttet

²⁵² *"To deliver what we promise our sales consultants"*

²⁵³ Affärsutvecklingschef, (central nivå), 2007-09-27

Företaget har lyckats "operationalisera" servicestrategins värdedrivande processer i och med produktfullföljande projektets tillkommande handlingsplaner och efterföljande prestationsmått. Såsom analyserades i föregående avsnitt, kan sammankopplingar göras mellan servicemåtten och de försäljningsrelaterade prestationsmåtten, försäljningsvolym och produktivitet. Denna koppling fanns inte förut då man enkom såg försäljningsmåtten kopplade till den interna säljorganisationens prestation eftersom man i detta skede inte lyckades identifiera de faktorer som drev den underliggande försäljningen. I och med identifieringen av servicens ickefinansiella komparativa fördel använder organisationen idag både finansiella samt ickefinansiella parametrar i prestationsmåtten. Utifrån ett teoretiskt perspektiv, så sammanfaller dessa naturligt med de värdedrivande aktiviteterna, då nära kopplingar går att göra mellan företagets idag förbättrade resultat och dess intäktsdrivande processer. Således bör detta resonemang stödja att både försäljnings- samt servicemåtten bör vara ledande mått, avgörande för företagets långsiktiga finansiella avkastning. Dock stöder, å andra sidan, utfallen av prestationsmåtten inte detta, då störst fokus trots denna länk fortfarande läggs på de renodlade försäljningsmåtten

De rullande prognosernas påverkan på servicestrategin

Organisationen har därmed fullt dugliga prestationsmått sammankopplade till servicestrategin. Dock har vi ovan kunnat identifiera att servicestrategins prestationsmått är eftersläpande de finansiella måtten. En av förklaringsfaktorerna till detta tror vi kan ha att göra med de rullande prognosernas utformning och finansiella fokus. Även om man vid den nya strategimplementeringen säkerställt att servicenivån kan mätas och få effekt på de rullande prognosernas utfall via förbättrade rörelseresultat, tyder dock vår empiriska studie på att denna koppling inte uppnått detta utfall. Således finns fortfarande en diskrepans mellan de finansiella och ickefinansiella måttens betydelse. Detta kan vara en av orsakerna till att företaget inte lyckats kommunicera ut vikten av servicenivåns betydelse för det finansiella resultatet till hela organisationen.

Vår studie visar även på att utfallet av *customer satisfaction indexet* i dagsläget mer används som ett "vid sidan av" verktyg i jämförelse med de finansiella mätinstrumenten. Detta beror på att man idag anser det svårt att sätta mål och göra handlingsplaner kopplade till det ickefinansiellt relaterade mätetale. Detta blir vidare än mer påtagligt då indexet ej är direkt hänförligt till företagets finansiella resultat och avkastning. Detta påvisar igen betydelsen av att de avgörande prestationsmåtten för företaget måste ha nära koppling till de resultatdrivande processerna för att uppnå önskad genomslagskraft. Detta resonemang stöds genom att mätinstrumenten OFR och UFR vunnit större intern konkurrenskraft i jämförelse med kundnöjdhetsindexet. Dock har OFR och UFR fortfarande mindre påverkan än de finansiella prestationsmåtten direkt kopplade till försäljningen.

Således finner vi belägg för att hävda att det vore önskvärt om företaget gjorde de rullande prognoserna mer externt fokuserade och därmed intog samma förhållningssätt till prestationsmåtten såsom man intagit vid upparbetningen av de strategiska hörnstenarna. Detta faktum kan vara en av de påverkande faktorerna till det snedvridna fokus som förekommer mellan organisationens centrala och lokala nivå. Ett resultat av den bristfälliga kommunikering som kan urskiljas är exempelvis att de lokala verksamhetsavdelningarna fortfarande är underordnade de lokala marknadernas försäljningsorganisationer. Detta då antydningar visar på att man på lokal nivå fortfarande inte anser att de servicerelaterade aktiviteterna kan bidra till ökade försäljningsvolym. Således går det att identifiera att servicemåttens genomslagskraft har stor betydelse för regionens ledning där ansträngningar görs för att öka förståelsen för huruvida de förbättrade prestationsmåtten kan leda till ökad finansiell avkastning på lång sikt. Även om OFR och UFR har uppnått legitimitet i dess betydelse, har man fortfarande svårt att ta till sig de resultat som de mer ickefinansiella mätinstrumenten visar.

Servicestrategins ökade betydelse i de rullande prognoserna

Sammanfattningsvis kan detta uttryckas med att man utifrån teorin hävdar att organisationer skall välja prestationsmått och handlingsplaner så att de överensstämmer med dess värdedrivande aktiviteter.²⁵⁴ På grund av att de rullande prognoserna och handlingsplanerna i stort följer samma mönster som innan servicestrategin har följaktligen vikten av de servicerelaterade måtten inte uppnått önskat utfall. För att *world class service* strategin skall uppnå ökad betydelse i de rullande prognoserna krävs det att servicemåtten får en större och mer avgörande plats i företagets, annars mycket uttömmande och effektiva, verktyg.

²⁵⁴ Hellman & Lind (2004), Weaver & Weston (2003)

Utvärdering och revidering av mål och strategier

Tidigare forskning redogör vikten av att sammanlänka organisationers belöningssystem till de värddrivande prestationsmått och målnivåerna.²⁵⁵ Huruvida de valda prestationsmått och sammanlänkade målen som presenterades ovan, ligger som bas för utvärdering av företagets resultat och incitamentsstruktur kommer att redogöras för i nedanstående analysavsnitt.

Kommunikation som utvärderingsverktyg

Utvärderingen och revideringen av organisationens målsättningar och prestationsmätt sammankopplade med företagets strategier har i och med servicestrategin intagit formen av mer externa verktyg. I och med de valda handlingsplanerna som upparbetats inom servicestrategin och produktfullföljande projektet innefattar deras utvärdering inte endast interna prestationsmätt, utan inkluderar även feedback från företagets säljkonsulenter. Slutkundens betydelse har således fått en central roll genom upparbetningen av servicestrategin och dess valda handlingsplaner. Ett resultat av detta är *Integrated Business Model (IBM)*-processen som idag utgör företagets kommunikationsverktyg. Detta verktyg används vid utvärdering av prestation och upparbetning av nya strategiska riktlinjer. Vår studie visar följaktligen på att företagets externa säljkonsulenter och kundgrupp har fått ökad uppmärksamhet sedan införandet av servicestrategin då man innan endast fokuserade på interna försäljningsmålsättningar särkopplade från kundernas åsikter. Dessa externt upparbetade utvärderingsprocesser anser vi är vitala för företagets långsiktiga framgång. Framförallt då indikationer visar på att dessa processer tidigare föll mellan organisationens fingrar.

Trots företagets framgång i dess kommunikationsverktyg får detta verktyg trots allt en relativt sett undervärderad roll i utvärderingen av organisationens målsättningar. Förklaringar till detta tror vi främst beror på att företaget fortfarande använder sig av de rullande prognoserna vid uppföljning av företagets strategiarbete. Detta påverkar högst troligen servicestrategins betydelse negativt då organisationen ej förstår vikten av att följa upp och utvärdera servicemått genom IBM verktyget. Således kan konstateras att en bristande länk kan identifieras i företagets val av utvärderingssystem. Detta tror vi kan förklara varför servicestrategin till viss del är eftersläpande de finansiellt relaterade strategiska initiativen. Vår studie påvisar att naturliga och avgörande kopplingar mellan de rullande prognosernas utvärderingsstruktur och servicemått OFR och UFR ej finns.

Belöningssystemets utformning

På grund av det starka fokus som de rullande prognoserna utgör vid uppföljning av företagets strategiarbete så har även organisationens incitamentsstruktur blivit nära sammankopplad och utformad utifrån dessa processer. Vår studie visar på att enbart ha belöningssystem kopplade till det finansiella rörelseresultatet och dess försäljningsdrivande aktiviteter, troligen leder till minskade incitament att utvärdera den externa kundgruppens viktiga betydelse. Förklaringsfaktorer till servicemåttens relativt sett underprioriterade betydelse i de rullande prognosernas utfall tror vi även kan bero på att organisationens individer starkt drivs av att endast uppnå de mått som är nära sammankopplade till belöning och finansiell feedback.

För att tydliggöra vikten av att uppnå servicestrategin och dess måttetal krävs det att de interna utvärderingarna blir närmare sammankopplade med servicestrategins prestationsmätt, finansiellt likväl som ickefinansiellt relaterade. Genom att upparbeta belöningssystem sammankopplade med servicestrategins prestationsmätt och kundnöjdhetsindex borde detta leda till ökad betydelse för servicestrategin genom hela organisationens vertikala struktur. Effekter skulle troligen tydligare kunna identifieras i företagets valda handlingsplaner då önskade servicenivåer ej uppnås. Känslan som man får idag är att uppföljning av servicemått sker på mer ad hoc bas, trots organisationens medvetenhet om den låga servicenivån. Genom att ha mer klart definierade utvärderingsverktyg sammankopplade med servicestrategin, anser vi oss kunna hävda att servicestrategins värddrivande aktiviteter skulle kunna uppnå en mer framträdande roll än vad den i dagsläget har. Detta skulle i sin tur leda till en ökad målkongruens mellan servicestrategins betydelse och dess faktiska utfall, vilket borde resultera i en minskad eftersläpning av servicestrategins betydelse i jämförelse med företagets andra värddrivande processer. Vikten av att inte enbart ha belöningssystem kopplade till finansiella parametrar får vidare stöd i teorin då även mindre formell information bör ligga till grund för utvärdering. Forskare menar att fokus således även bör läggas på företagets externa omgivning

²⁵⁵ Hellman & Lind (2004), Weaver & Weston (2003)

istället för att endast se till de interna aktiviteterna då företagets omvärld utgör viktig feedback för organisationen.²⁵⁶ Utifrån det empiriska företaget påvisar detta vikten av att låta belöningssystemet och det övergripande utvärderingsverktyget, i form av de rullande prognoserna, ge utrymme för de ickefinansiella komponenternas påverkan på de värdedrivande aktiviteterna.

Utvärdering och Belöning – långsiktiga eller kortsiktiga processer?

Diskussion kan här föras kring huruvida företagets utvärderings- och belöningssystem är långsiktigt eller kortsiktigt fokuserade. Det går att tydligt identifiera att företaget idag har ett optionsprogram som bör vara kongruent med dess långsiktiga målsättningar då belöningen kopplade till dessa program är nära sammankopplad till företagets långsiktiga arbetsprocess och tidshorisont. Således tyder detta även på att man i företaget inte innehar kortsiktigt fokuserade incitamentsprogram kopplade till företagets aktiekurs och reaktion på marknaden på ledningsnivå. Företagets interna belöningssystem, vilket är av vikt för de resterande delarna av organisationen, kan dock leda till kortsiktighet i och med det starka resultatfokus som i dagsläget är närvarande. Dagens incitamentsstruktur bidrar i sin tur än mer till att de lokala marknaderna underprioriterar vikten av service. Detta på grund av att de lokala marknaderna tidigare kunnats ses som ”slavar” under organisationens centrala försäljningsfokus då intäktsdrivande aktiviteter och belöningssystem varit kopplade till ökade försäljningssiffror. Denna typ av struktur kan troligen resultera i kortsiktigt fokus på organisationens resultat. Således påvisar även detta vikten av att upparbeta ickefinansiella komponenter i belöningssystemet. Vidare stöder servicestrategin långsiktighet i organisationens valda handlingsplaner då prestationsmåttan sammankopplade med servicestrategin kommer att generera positiv avkastning för företaget då de långsiktiga investeringarna leder till ökade servicenivåer för företaget. Belöningsstrukturer kopplade till servicemåttan är vidare av vikt för att få hela organisationen att känna sig delaktig i arbetsprocessen att uppnå företagets långsiktiga målsättning.

6.1.2 Integrerad analys av servicestrategins karakteristiska

Logiken bakom att länka styrsystem till organisationers valda strategifokus baseras på en rad olika variabler. Organisationers styrsystem bör påverkas av företagets valda strategifokus då styrsystemet är beroende av organisationens strategiska kontext. Vidare kräver de strategiska valen precisa identifierade värdedrivande processer, kunskap och beteenden i styrsystemet för att strategin skall resultera i ett för organisationen effektivt utfall. Då styrsystemet kan ses som ett mätsystem som påverkar beteendet i organisationen påvisar även detta vikten av att rätt strategiska aktiviteter mäts. Forskare påvisar således att strategin måste vara närvarande i styrsystemets alla delkomponenter för att organisationens beteende sammanlänkat med systemet skall bli konsistent med strategin. Följaktligen måste varje organisation, oavsett hur välformulerad strategin är, överensstämma med styrsystemets karaktär. Detta kräver att de valda strategierna påverkar styrsystemets alla delkomponenter såsom den övergripande målsättningen, den strategiska planeringen, prognostiseringen, prestationsmåttan, och kompensationssystemens utformning. Vidare påpekar forskare vikten av att organisationens strategival skall vara nära sammankopplade till företagets externa kundgrupp.²⁵⁷

Klart är att om inte vårt empiriska företag uppnår målet med att leverera *world class service* så kommer företaget aldrig att kunna uppnå sitt långsiktiga mål och de konkurrensförutsättningar som krävs på marknaden. Följaktligen måste företaget komma till rätta med den diskrepans som idag går att identifiera inom servicestrategin, för att kunna uppnå målkongruens genom företagets valda strategifokus och faktiska resultatutveckling. De värdedrivande aktiviteterna inom organisationens vertikala värdekedja bör bli mer likabehandlade och de snedfördelningar som i dagsläget går att identifiera mellan de strategiska hörnstenarna måste elimineras. En faktor som troligtvis skulle leda till ökat fokus på servicestrategin är ett omarbetat och ännu mer tydligt fokus på företagets externa kundgrupp. Detta kräver dock att företagets strategiska hörnstenar blir mer likabehandlade i frågan huruvida alla strategier bidrar till den långsiktiga målsättningen eller om enkom *network marketing* strategin är det avgörande strategiska verktyget för organisationen. Detta leder i sin tur till vikten av att omarbeta företagets idag främst finansiellt relaterade utvärderingssystem, i och med de rullande prognoserna och dess i sin tur finansiellt baserade belöningssystem.

²⁵⁶ Otley (1999)

²⁵⁷ Anthony & Govindarajan (2003)

Ett klagörande och omarbetat fokus av dessa delar är, enligt vår mening, avgörande aktiviteter då servicestrategin i dagsläget är eftersläpande organisationens finansiellt försäljningsdrivande verksamhet. Således borde servicestrategin inte enkom påverka ledningsnivån i företaget utan även de lokala marknadsnivåerna då ännu ett förtydligande av servicestrategins värddrivande aktiviteter borde öka förståelsen för servicens komparativa fördel genom organisationens vertikala struktur. Vi anser följaktligen att det är av stor vikt för det empiriska företaget att lägga ned ytterligare fokus på att de diskuterade delarna uppnår omarbetat strategi och prioriteringsfokus då vi under uppsatsen gång även kunnat påvisa tydliga positiva effekter av servicestrategins frammarsch. Det går att se att företaget i dagsläget har upparbetade fungerande målsättningar, strategival, och prestationsmätt sammankopplade med servicestrategin. Vår studie påvisar därmed att servicestrategin har stor påverkan på organisationens styrmodell å ena sidan, men att servicestrategin å andra sidan har stora eftersläpningar i vissa delar av företags styrmodell, vilket resulterar i det snedvridna fokus som beskrivits ovan. Således krävs nu en sammanlänkning av alla de värddrivande processerna i VBM-ramverket för att målkongruens skall uppnås i servicestrategins alla intäktsgenererande aktiviteter. Uppnås detta kan det i sin tur möjliggöra ökad förståelse och betydelse av servicestrategin, lokalt som globalt. Detta bör, enligt vår mening, resultera i ändrad uppfattning i hela organisationen rörande frågan om huruvida servicestrategis verksamhetsprocesser bidrar till värdeskapande aktiviteterna för organisationens långsiktiga resultat och framgång.

6.2 Del II - Nödvändiga faktorer för en servicestrategi

Avsikten med denna analysdel är att sammanlänka de övergripande och mest avgörande faktorerna som identifierats i analysens genomgång av VBM-ramverkets fem delkomponenter. Detta görs genom en av oss kallad "femfaktor modell", vilken ämnar förklara de nödvändiga faktorer vi kunnat identifiera för servicestrategins framgång. Således går detta analysavsnitt steget längre och diskuterar aspekter som, enligt vår mening, kan vara förklaringsfaktorer för servicestrategins i dagsläget tudelade påverkan på företags styrmodell. Utifrån denna analys sammanfattar vi därefter våra teoretiska såväl som empiriska lärdomar.

6.2.1 Servicestrategins avgörande "Femfaktor Modell"

I detta avsnitt avser vi presentera de fem faktorerna som vi anser har en avgörande roll för servicestrategins betydelse och framgång i en organisation. Det är inom dessa parametrar som fokus följaktligen bör skiftas för att servicestrategin skall få den genomslagskraft som den besitter genom hela organisationens vertikala värdekedja.

Det empiriska företags styrmodell har tydligt förändrats genom servicestrategins framväxt och upparbetade fokus. Dock har vi kunnat identifiera fem påverkande faktorer som enligt vår mening högst troligen kommer att vara avgörande för servicestrategins fulla genomslagskraft. Vi anser att dessa fem faktorer kommer att vara avgörande för servicestrategins framgång i organisationen, då vi i dagsläget tror att dessa delar leder till att de välimplementerade servicekomponenterna i företags styrsystem ej uppnår den kraft de besitter. Dessa fem faktorer går delvis att finna i styrsystemets karaktär, men även i företags kontextuellt påverkande faktorer. Delkomponenterna kommer nedan att redogöras för i enskilda stycken, då vi anser det viktigt att föra en diskussion kring hur var och en av dessa delar bidrar till servicestrategins, i dagsläget, underordnade roll i det empiriska företags styrsystem. Vi anser att servicestrategins framgång kommer att vara ett resultat av hur företaget lyckas vinna uppmärksamhet inom de i modellen nedan presenterade fem faktorerna.

Vi tror därmed att företags framgång kommer att bero på hur pass väl företaget lyckas vinna uppmärksamhet inom alla dessa faktorer, då ett starkt interberoende förhållande mellan dem, såväl som med företags interna styrmodell, existerar. Således krävs målkongruens inom alla styrsystemets delområden på grund av deras starka interberoende samspel mellan varandra. De fem faktorerna och dess interberoende samband sammanfattas i modellen nedan genom bildens schematiska loop och dess pilar.



Figur 10: De fem faktorerna som kan komma att avgöra effekten av servicestrategin.

Den Externa Omgivningen

Tidigare teoretiska applikationer i uppsatsen påvisar att ett företags framgång ligger till grund för hur företaget och dess externa omgivning samspelar.²⁵⁸ De externa kraven påverkar följaktligen företagens strategimedel då företagens finansiella gränser till stor del bestäms av dess intressenter. Följaktligen har det blivit allt viktigare för företagen att sammanlänka dess strategiformuleringar med organisationens externa kravbild och den interna styrprocessen i ett kontextuellt väldefinierat samband. Detta då teoretiker menar att den interna styrprocessen påverkas av faktorer såväl innanför som utanför företagens gränser.²⁵⁹ Då kundstocken enligt tidigare studier visat sig vara den viktigaste intressentgruppen för företagens framgång, stöder detta resonemang att det är av stor vikt för företag i dagens konkurrensutsättningar att agera på de krav som kunderna efterfrågar för att kunna bibehålla konkurrenskraft på marknaden.

Den externa omgivningens påverkan på organisationens styrprocess

Möjliggörandet av den externt fokuserade processen har i det empiriska företaget skett via servicestrategin. Detta förändrade fokus på företags värdeskapande processer har lett till genomgående förändringar i företags interna styrsystem. Den, i vår mening, särklass största förändringsfaktorn i och med det externa fokus som skett går att finna i det formella kommunikationssystem²⁶⁰ som upparbetats gentemot företags kundstock. Trots detta har dock ej fullständiga effekter av den externa omgivningens betydelse kunnat urskiljas. Detta tror vi kan bero på att företags styrprocess fortfarande är sedd som ett internt verktyg. För att styrsystemet till fullo skall integreras samman med omgivningens externa krav tror vi att det interna styrsystemet måste anamma det perspektiv som företags strategiomvandlingsprocess tagit. Styrsystemets delkomponenter måste ses som strategiskt integrerade med organisationens externa omgivning för att det interna styrsystemet skall uppnå fokus även utanför företags interna gränser. Detta skulle troligtvis leda till ökad förståelse för servicestrategins externt genererande intäktssvariabler och således i sin tur till ökat fokus på företags potentiellt framtida inkomstkälla.

Det empiriska företags branschkaraktäristiska kundrelationer

Förklaringsfaktorer varför kundstocken är av högsta relevans för det empiriska företaget går att finna i det studerade företags branschkaraktäristiska omgivning. Självklart är att alla organisationer måste ha en god förståelse för deras främsta kundbas. Dock är det i olika organisationer mer eller mindre viktigt att ta hänsyn till den feedback som dess kundgrupp kan bidra med.²⁶¹ Inom detaljhandeln, och än viktigare inom direktförsäljningsindustrin, är kundstockens feedback direkt kopplad till företags finansiella lönsamhet.²⁶²

²⁵⁸ Samuelsson (2004)

²⁵⁹ Östman (2005)

²⁶⁰ IBM processen

²⁶¹ Anthony & Govindarajan (2003)

²⁶² Verksamhetschef (lokal marknad)

Hög grad av kundmissnöjdhet resulterar i minskad kundstock och således till minskad finansiell avkastning. En av förklaringsfaktorerna till varför det empiriska företags säljkonsulenter är en naturlig del av värdekedjan, beror således på att de utgör den avgörande bryggan till företags slutkonsumenter. Således resulterar detta i att säljkonsulenterna kan ställa högre krav på vad de efterfrågar hos företaget, ty företaget har en interberoende relation till sin kundstock. Därmed krävs det att företaget levererar en hög servicenivå i linje med säljkonsulenternas förväntningar, då slutkonsumenten i sin tur förväntar sig få produkter levererade på utlovade tider. Då en minskad servicenivå påverkar de direkt försäljningsdrivande aktiviteterna, är den avkastning som servicenivån levererar inte endast av stor vikt för företags konkurrensfördelar, utan även för dess långsiktiga finansiella överlevnad

Tillitsbyggande mellan företaget och dess kundstock

Ovanstående analys påvisar vikten av att fortsätta integrera samman företags externa kundstock med det interna styrsystemet. För att detta skall möjliggöras krävs således inte enkom att strategiska imperativ byggs upp, då resultat visat på att servicestrategin till viss del redan resulterat i ökad extern påverkan på de värde drivande processerna. Den i dagsläget, enligt vår mening, avgörande aktivitet som saknas för fullständig implementering av den externa kundstocken i styrsystemens komponenter är identifiering av tillitsbyggande mellan företaget och dess säljkonsulenter. Detta är av största vikt både utifrån företags synvinkel där organisationen måste lära sig lita på kundstockens feedback och insikter, och vidare även för kundstockens tillväxt och kontinuitet då ökad tillit för företaget leder till ökad kundnöjdhet och således i sin tur till ökad finansiell avkastning. Vikten av tillitsbyggande mellan företag och dess omgivning stöds även av teoretisk forskning som framhäver betydelsen av förtroendegivande samarbete för en organisations framgång.²⁶³ Utifrån dessa resonemang blir det genast tydligt att vikten av att leverera förväntad servicenivå är avgörande för de tillitssamband som skapas mellan företaget och kundstocken. Således utgörs beroendet mellan företaget och säljkonsulenterna inte endast av ett envägsförhållande genom den avgörande feedback som företaget erhåller av säljkonsulenterna, utan även av ett interberoende där säljkonsulenternas tillit, och således kundnöjdhet, påverkas av företags levererade servicenivå.

Förändrat fokus på marknaden

Network marketing strategin – den drivande hörnstenen

Rollen som strategin spelar skall idealt sett innefatta en dynamisk involvering av ledningen som kontinuerligt bör utvärdera hur den existerande kombinationen av externt påverkande faktorer och styrsystemet driver prestationen i organisationens vertikala arbetsprocess.²⁶⁴ Servicestrategin, likväl som de andra strategiska hörnstenarna, är involverad i ledningens kontinuerliga arbetsprocess. Mycket tyder på att det empiriska företaget gör stora investeringar inom servicestrategin och att de i sin tur har förhoppningar rörande strategins framtida avkastning. Dock har det genomgående kunnat påvisas i analysen att ett snedfördelat fokus går att skönja mellan servicestrategin och det strategiska imperativet *network marketing*. Under analysens gång har vi angett förklaringsfaktorer till varför detta skulle kunna vara fallet, med det främsta argumentet att *network marketing* strategin varit den historiskt sett starkaste strategiska hörnstenen. Detta har således lett till stark påverkan på styrsystemets och organisationens utformning.

Marknadens historiska karaktär

Dock finner vi förklaringar för *network marketing* strategins dominerande position, ej bara i företags internt starka försäljningsfokus, utan även i branschens karakteristiska. Detta då man vid analys av direktförsäljningsindustrins framgång historiskt sett utgått från företags försäljnings- och ersättningsmodell. Det är genom denna strategi som företagen förr vann marknadsandelar och således diversifierade sig mot sina konkurrenter. Dessa utgör högst troligen de främsta förklaringsfaktorerna till varför de lokala marknaderna inom det empiriska företaget ej insett vikten av företags framtida konkurrensmedel relaterade till *world class service* strategin. Det empiriska företaget ligger i denna strategiutvecklingsprocess troligtvis steget före de andra spelarna i direktförsäljningsbranschen. Det påvisas av att marknadens andra aktörer i dagsläget fortfarande investerar de främsta resurserna i försäljningsmodellerna. Således ser vi tendenser till att marknadens eftersläpande identifiering och strategifokus av dess framtida komparativa fördelar kopplade till service i sin tur påverkar det empiriska företags uppfattning om servicestrategins betydelse och initialt sett underliggande prioriteringar.

²⁶³ Shepard & Zacharakis (2001)

²⁶⁴ Chenhall (2003)

Servicestrategin - det framtida konkurrensmedlet?

Resultat stöder, trots ovanstående resonemang, att servicestrategin kommer att bli det främsta och mest vitala konkurrensmedlet för direktförsäljande bolag i framtiden. Detta då dessa företag strategiskt sett måste börja anpassa sig i högre grad till kundernas krav på levererade servicenivåer. Detta bottnar följaktligen inte enkom i den interna konkurrensen mellan de direktförsäljande bolagen, utan även mot företagets kosmetikkonkurrenter inom detaljhandeln. Utifrån vår fallstudie bland företagets säljkonsulenter, tyder resultat på att det direktförsäljande företaget ej längre endast kan erbjuda sina säljkonsulenter en attraktiv försäljnings- och ersättningsmodell, utan att de även måste erbjuda lätthanterlig och hög servicenivå för att de skall lyckas behålla sin kundstock gentemot marknadens totalt sett växande konkurrens.²⁶⁵ Således kommer troligen de lokala marknaderna inom det empiriska företaget inom en snar framtid inse vikten av att erbjuda *world class service* och därmed prioritera strategiska initiativ för att uppnå detta. Det empiriska företagets största utmaning är därmed i dagsläget att få organisationen att inte endast uppnå denna förståelse på ledningsnivå, utan att även lyckas kommunicera ut detta budskap på de lokala nivåerna. Företagets servicestrategi pendlar således i dagsläget mellan att resultera i företagets komparativa fördel på marknaden till att bli ännu ett strategiskt initiativ likställt med konkurrenternas servicenivåer. Resultatet är således avhängigt av huruvida ledningen tydligare lyckas kommunicera ut vikten av att leverera höga servicenivåer i linje med kundernas externa kravbild.

Länken mellan det finansiella mätverktyget och belöningsystemet

I den ovanstående analysen kunde det identifieras att styrsystemets två delkomponenter sammankopplade med företagets finansiella mätverktyg och belöningsystem ej i dagsläget anpassats till *world class service* strategin. Dessa två delkomponenter måste genomgå förändringsarbete för att möjliggöra ökat fokus och betydelse av servicestrategins prestationsmätt.

De rullande prognosernas utformning

Vi ifrågasätter dock varför företaget i dagsläget ej valt att anpassa det finansiella mät- och utvärderingsverktyget till de övriga investeringar som skett inom servicestrategin. Utifrån fallstudiens resultat framgår det tydligt att företaget gjort aktiva val i att behålla de rullande prognosernas finansiella struktur. Detta då man från företagets sida hyser farhågor att utvärderingen och mätningen av de ickefinansiella komponenterna resulterar i minskad reaktionsförmåga på de löpande marknadstrenderna då dessa mätetal involverar långtgående och svårsmatta processer. Dock finner vi inga belägg för denna problematik, då exempelvis prestationsmåten OFR och UFR kan mätas på daglig basis och således utvärderas i detalj både månatligen och kvartalsvis. Därmed finns inget som tyder på att de rullande prognosernas utformning och effektivitet skulle påverkas negativt vid involvering av prestationsmätt sammankopplade med servicestrategin. Vid ett inbyggande av servicemåten i de rullande prognoserna är det dock viktigt att de sammanhängande strategidiskussionerna som sker kvartalsvis i samband med utvärderingen, får likställt fokus med de djupgående och i dagsläget mycket detaljerade försäljningsmåten. Således anser vi det önskvärt att företaget tillägnar servicestrategin ökat utrymme i de rullande prognoserna.

Belöningsystemets utformning

Ovanstående diskussion skulle i sin tur även möjliggöra en omstrukturering av företagets interna belöningsystem för att på så vis tydliggöra servicestrategins bidrag till dess finansiella avkastning. Resultat tyder på att inga sådana strategiska initiativ tagits, ej heller att initiala diskussioner skett inom detta ämnesområde. Vi anser oss dock kunna hävda att en omstrukturering av belöningsystemets karaktär skulle än mer tydliggöra och involvera den omspännande omvandlingsprocess som servicestrategin hitintills genomgått inom organisationens vertikala arbetsprocess. Vidare tror vi att komponenter av ickefinansiell karaktär kan leda till långsiktiga belöningsystem, då det finansiella resultatet av servicestrategin troligtvis realiserad några tidsperioder bort från den faktiska investeringen. Dock kan diskussion föras kring huruvida dessa belöningsystem bäst bör utformas för att vara i linje med servicestrategins prognostiserade målsättningar. Denna diskussion ligger dock utanför denna uppsats omfång.

Servicestrategins intäkt- och kostnadsdrivande processer

Servicestrategins önskade intäktsfokus

²⁶⁵ Konsulent, 2007-10-10

Som påvisats flertalet gånger i tidigare förda resonemang är servicestrategins ickefinansiella aktiviteter å ena sidan av stor vikt för företagets framtida konkurrenskraft på marknaden, men å andra sidan tydligt eftersläpande de finansiellt relaterade arbetsprocesserna. Resultatet av detta har i sin tur lett till att de värddrivande aktiviteterna sammankopplade med servicestrategin både uppfattas som intäkts- och kostnadsdrivande processer. Paradoxen mellan servicestrategins målsättning kopplad till de intäktsgenererande processerna och organisationens tidigare fokus där servicerelaterade processer endast ansågs kosta företaget pengar kräver enligt vår mening en utförligare diskussion. Således ställer vi oss frågan huruvida servicestrategins värddrivande processer kommer att resultera i ledningens önskade intäktsfokus eller om de kostnadsdrivande aktiviteterna kommer att vara dominerade även i framtiden.

Kopplingar kan även här dras till den traditionella ekonomiska teorin vilken hävdar att serviceinvesteringar endast ökar kostnadsbasen och att de för de flesta företag är ett "nödvändigt ont" de måste investera i.²⁶⁶ *Service management* teorin hävdar dock att investeringar i service resulterar i ökade vinster för företaget, ty företagen på det sättet lyckas positionera sig mot sina konkurrenter och således uppnå sina komparativa fördelar.²⁶⁷ Vidare stöds detta av annan teoretisk forskning, som påvisar att företagens ickefinansiella aktiviteter är de främsta intäktsdrivande verksamhetsprocesserna i en organisation.²⁶⁸ Utifrån det resonemang som förts i de tre tidigare avgörande faktorerna för servicestrategins framgång, har våra argumentationer till största del påvisat att servicestrategin borde tillägnas ökad betydelse inom alla fokusområden. Vår förklaring till det är vikten för företaget av att anpassa sig till organisationens framtida konkurrensbild. Detta borde naturligt leda till att vi i detta avsnitt borde framhäva vikten av att servicestrategin skall uppnå ökat intäktsfokus, och som resultat skulle leda till minskat fokus på kostnaderna.

Optimal nivå mellan servicestrategins intäkts- och kostnadsfokus?

Den paradox som har kunnat identifieras under uppsatsen gång grundar sig i organisationens vertikala värdekedja. Detta då ledningens å ena sidan positiva uppfattning till servicestrategins investeringar leder till ett tydligt intäktsfokus, medan den lokala marknaden å andra sidan uppvisar en något mer tudelad uppfattning kring huruvida distributionsprocessens aktiviteter är intäktsdrivande eller kostnadsdrivande. Frågan vi ställer oss utifrån organisationsstrukturens vertikala diskrepans, är dock huruvida ett intäktsfokus är att föredra framför ett kostnadsfokus på servicestrategins värddrivande arbetsprocesser. Utifrån vårt tidigare resonemang, hävdar vi att ett ökat intäktsfokus på servicestrategins värddrivande processer är nödvändigt för att servicestrategin skall resultera i den önskade avkastning som företagets organisation trots allt innehar. Dock tror vi att den kostnadsmedvetenhet som genomsyrar företagets alla delkomponenter är av stor vikt att behålla. Således tror vi att bästa möjliga utfall på servicestrategins investeringar nås via ett *medvetet intäktsfokus*, där ledningen likväl som de lokala marknaderna, använder sig av strategiska, välanalyserade val vid de investeringsbeslut som fattas. På så sätt kan en världsklassig servicenivå för företagets säljkonsulenter och slutkonsumenter uppnås.

Organisationens uppfattning

Organisationens tudelade uppfattning rörande de värddrivande aktiviteterna

Under uppsatsen gång har det kunnat identifieras att företagets organisation, beroende på nivå, uppfattar de aktivitetsdrivande processerna kopplade till de strategiska imperativen av olika vikt och värde. Huruvida de olika strategierna utgör olika värde för företagets finansiella långsiktiga position på marknaden, eller huruvida organisationen endast *uppfattar* strategierna som mer eller mindre viktiga aktiviteter kan därmed vara intressant att diskutera. Utifrån den avkastning som servicestrategin påvisat sig kunna generera för företaget, både i form av ökade finansiella intäkter, minskade kostnader och vunna konkurrensfördelar, torde den diskrepans som idag kunnat identifieras enligt vår uppfattning, främst bero på organisationens tudelade *uppfattning* kring huruvida servicestrategin är av vikt för framtida framgång eller inte. Frågan vi således ställer oss är varför ett strategiskt imperativ uppfattas ha större vikt än ett annat strategiskt imperativ. Förklaringsfaktorer till detta tror vi till viss del kan ligga i styrsystemets historiska karakteristiska, men även i den individuella personens preferensram och uppfattning.

²⁶⁶ Grönroos

²⁶⁷ Grönroos

²⁶⁸ Shank (1989), Kaplan & Norton (1996)

Organisationens uppfattning – en avgörande faktor för servicestrategins framgång

Organisationens uppfattning, kommer enligt vår mening kanske att vara den avgörande och mest påverkande faktorn till om servicestrategin kan uppnå ett önskat, och följaktligen framgångsrikt utfall i företagets vertikala värdekedja. Även om de fyra ovanstående delkomponenterna kan bidra till ett väl integrerat styrsystem mellan företagets och den externa omgivningens krav, är det dock ej självklart att dessa i sin tur får en påverkande effekt på organisationens alla vertikala delområden. Vår analys har tidigare framhållt svårigheten med att implementera servicestrategins arbetsprocesser i den lokala marknadens verksamheter. Denna svårighet tyder på att organisationens uppfattning ej i dagsläget favoriserar servicestrategins arbetsprocesser.

De lokala marknadernas snedvridna fokus på servicestrategin tror vi delvis kan påverkas positivt av ändrat strategifokus på de ovan analyserade delkomponenterna. Detta då de tillsammans med de parametrar man i dagsläget sett påverka servicestrategin, högst troligen kommer att bidra med påverkande faktorer på organisationens vertikala uppfattning. Exempel på dessa parametrar är upparbetningen av organisationens långsiktiga mål och delmål samt de strategiska initiativ och efterföljande prestationsmål som tagits inom dessa. Vidare tror vi att om målkongruens uppnås kommer de främsta problemområdena på de lokala marknaderna att lösas. Detta då kongruens rörande servicestrategins anseende, automatiskt borde leda till mer likställda uppfattningar i hela organisationen. Dock vill vi återigen framhålla svårigheten i att försäkra sig om kongruens mellan företaget och den enskilda individens personliga uppfattningar. Följaktligen krävs det att företaget lyckas påverka denna grupp, då alla organisationens individer bidrar till att skapa företagets övergripande uppfattning.

Avslutningsvis vill vi påpeka att om företaget lyckas med att integrera samman den idag fortfarande till stora delar interna styrprocessen, med dess externa omgivning och skapa ett interberoende mellan företagets och kundernas framgång, tror vi att servicestrategin kan uppnå önskad framgång. Dock tror vi att denna strategiomvandling är en långdragen process där stort engagemang krävs från ledningens sida, för att på detta vis uppnå en ökad betydelse av servicestrategin i organisationens styrprocess. Således talar detta för att företagets ledning borde lägga än mer fokus på de kommunikationsverktyg²⁶⁹ som organisationen faktiskt till största del har tillgång till.

Betydelsen av ett interberoende samband för servicestrategin

Sammanfattningsvis påvisar ovanstående resonemang att servicestrategins framtida finansiella avkastning dels är högst beroende av att styrsystemets alla delkomponenter påverkas, och dels av en explicit kommunikationsstrategi vilken involverar de parametrar som identifierats utanför styrsystemets interna ramverk och som även de påverkar servicestrategins framgång. Mer meningsfulla associationer mellan service, den externa omgivningen, och den interna styrprocessen kan komma till uttryck om organisationer vågar undersöka och låta sig påverkas av nyfunna specifika element och strategiska prioriteringar.²⁷⁰ Således tror vi att servicestrategin kan komma att påverka organisationens individer i större utsträckning, om företaget lyckas uppnå en framgångsrik implementering av de fyra ovanstående faktorerna. Detta då deras interberoende samband i sin tur kommer att avgöra huruvida organisationen väljer att uppfatta betydelsen av *world class service*. Dock vill vi avslutningsvis påpeka svårigheten i att uppnå ett framgångsrikt interberoende för att på detta sätt lyckas påverka individernas förhållningssätt och vilja att arbeta mot en hög servicenivå. Följaktligen går det att konstatera att företagets står inför stora utmaningar för att kunna uppnå servicestrategins önskade utfall.

²⁶⁹ IBM processen

²⁷⁰ Kotha; Miller and Shortell

6.3 Del III: Lärdomar och diskussion för vidare studier

Utifrån den analys som vi ovan fört ämnar denna del av uppsatsen att sammanföra våra lärdomar utifrån ett teoretiskt såväl som från ett empiriskt förhållningssätt. Målet med denna del är att ge läsaren inspiration och intresse till fortsatt forskning utifrån uppsatsen valda ämnesområdesområde och förda analys.

6.3.1 Teoretiska implikationer

Betydelsen av VBM ramverket som styrverktyg

Organisationens fokus på ökat aktieägarvärde

Som avslutande diskussion på uppsatsen vill vi i denna del höja frågan kring huruvida företagets interna målsättning, med *world class service* som en av de strategiska hörnstenarna, kan anses generera ökat aktieägarvärde. I uppsatsens teoretiska referensram och avgränsning har vi skrivit att vi inte ämnar föra någon djupgående diskussion kring detta ämnesområde. Dock finner vi det intressant att övergripande kommentera på den brygga som kan identifieras mellan företagets valda målsättningar och strategival och aktieägarvärdets i sin tur påverkan på dessa. Detta är av intresse då VBM-modellen trots allt har en sammankoppling till aktieägarvärdets betydelse och influens på styrsystemets olika delkomponenter.

De specifika interna målen för organisationen skall, utifrån teorin, överensstämma med det övergripande målet att maximera aktieägarnas avkastning genom att generera långsiktigt aktieägarvärde.²⁷¹ Vid studie av vårt empiriska företag finner vi en skillnad i målfokus gällande företagets tidigare målsättning och det nya långsiktiga målet, att bli det marknadsledande skönhetsföretaget inom direktförsäljning, gällande målens inriktning, omfattning och tidshorisont. Målet innan de strategiska hörnstenarnas implementering kan enligt vår mening anses leda till kortsiktigt beslutfattande, då målet att endast sträva efter att öka omsättningen kan leda till bristande fokus på andra viktiga värdedrivande processer. Resultat av vår studie tyder även på att detta var fallet, varför man troligen valde att byta målfokus. Framförallt finns anledning att tro att ett klart finansiellt mål kan bli allt för snävt och resultatfokuserat för ett börsnoterat bolag. Möjligen kan det även vara av denna anledning som företaget i samband med börsintroduktionen ämnade byta målsättning där fokus lades på mer långsiktigt värdedrivande aktiviteter, omspannande över hela organisationen. Det mål som företaget har idag, tillsammans med sina klart definierade strategiska hörnstenar, kan högst troligen leda till långsiktigt aktieägarvärde då företaget idag arbetar med värdeskapande processer karakteriserade av såväl kortsiktigt- som långsiktigt fokus. Detta stöds i analysens genomgång, då det nya målet och servicestrategins framväxt lett till att involvera alla organisationens individers bidragande verkan. Vidare har det tydligt gått att identifiera att organisationen idag strävar efter långsiktighet i de investeringar som görs. Detta går tydligt att exemplifiera i produktfullföljande projektets investeringar i distributionskedjans aktiviteter, då servicestrategins fulla potential och finansiella avkastning önskas uppnås i framtiden.

Vi menar således att vårt val att utesluta en djupgående analys över VBM modellens övergripande målsättning, ej har resulterat i borttappande aspekter rörande aktieägarperspektivets påverkan på servicestrategins faktiska utformning. Detta då våra resultat genom studien entydigt påvisade att organisationens främsta fokus ligger på det långsiktiga interna målet och de fyra strategiska hörnstenar som intagits. Således låter inte det empiriska företaget sig påverkas av den kortsiktighet som aktieägarvärdet kan tillföra. Dock tror vi att om vår studie enkom hade syftat till att studera företagets föregående finansiella målsättning, skulle en djupgående diskussion kring aktieägarvärdet ha fått ökad betydelse då, som vi ovan påpekat, antydningar har kunnat påvisas att detta mål och dess strategier kan ha ansetts påverkas av kortsiktighet. Dock hade denna analys fått minskad relevans, då företaget vid denna tidpunkt ej var börsintroducerat.

Styrsystemets påverkan på organisationens strategival

Vår teoretiska utgångspunkt i uppsatsen har varit att försöka identifiera och analysera de effekter som en strategi har på en organisations styrmodell. I analysens genomgång har vi kunnat identifiera servicestrategins något tudelade påverkan på organisationens styrsystem. Utifrån denna utgångspunkt har vi således funnit det intressant att i detta avsnitt kortfattat diskutera huruvida våra resultat skulle ha blivit annorlunda om man istället hade tagit utgångspunkt i företagets styrsystem och analyserat hur det i sin tur påverkar

²⁷¹ Copeland et al (2000); Ittner & Larcker (2001)

servicestrategins framgång. Denna utgångspunkt har stöd i teorin, då man menar att till vilken grad företagets strategier är de mest relevanta och avgörande faktorerna för organisationens styrmodell och karakteristiska omgivning bör ifrågasättas.²⁷² Vidare påvisar annan teoretisk forskning att de ekonomiska styrsystemen är de formella processer som företag bör använda sig av för att upprätthålla eller förändra strategimönster i en organisations aktiviteter. Genom att anamma en interaktiv styrmodell, där organisationen hela tiden kan utvecklas genom dess styrprocesser kommer företagets affärsstrategier uppnå önskad framgång.²⁷³

En omvänd teoretisk utgångspunkt utifrån ovannämnda definitioner skulle kunna vara av intresse för vår studie för att ännu tydligare påvisa servicestrategins tudelade påverkan på organisationens styrmodell. Således anser vi att det skulle vara av intresse att vidare göra en ytterligare djupgående studie kring huruvida företagets styr- och kontrollsystem, och deras i sin tur interaktiva roll påverkar servicestrategins framgång. Dock tror vi inte att våra slutliga resultat skulle ha blivit utformade på ett så annorlunda sätt vid intagandet av denna teoretiska utgångspunkt. Detta då vi under uppsatsen tillåtit oss identifiera servicestrategins påverkan, såväl som icke-påverkan, på organisationens utformade styrsystem och dess interaktiva relation till servicestrategin. Denna typ av studie skulle istället troligen kunna bidra till ytterligare verifikation för servicestrategins identifierade beroende till styrsystemets faktiska utformning.

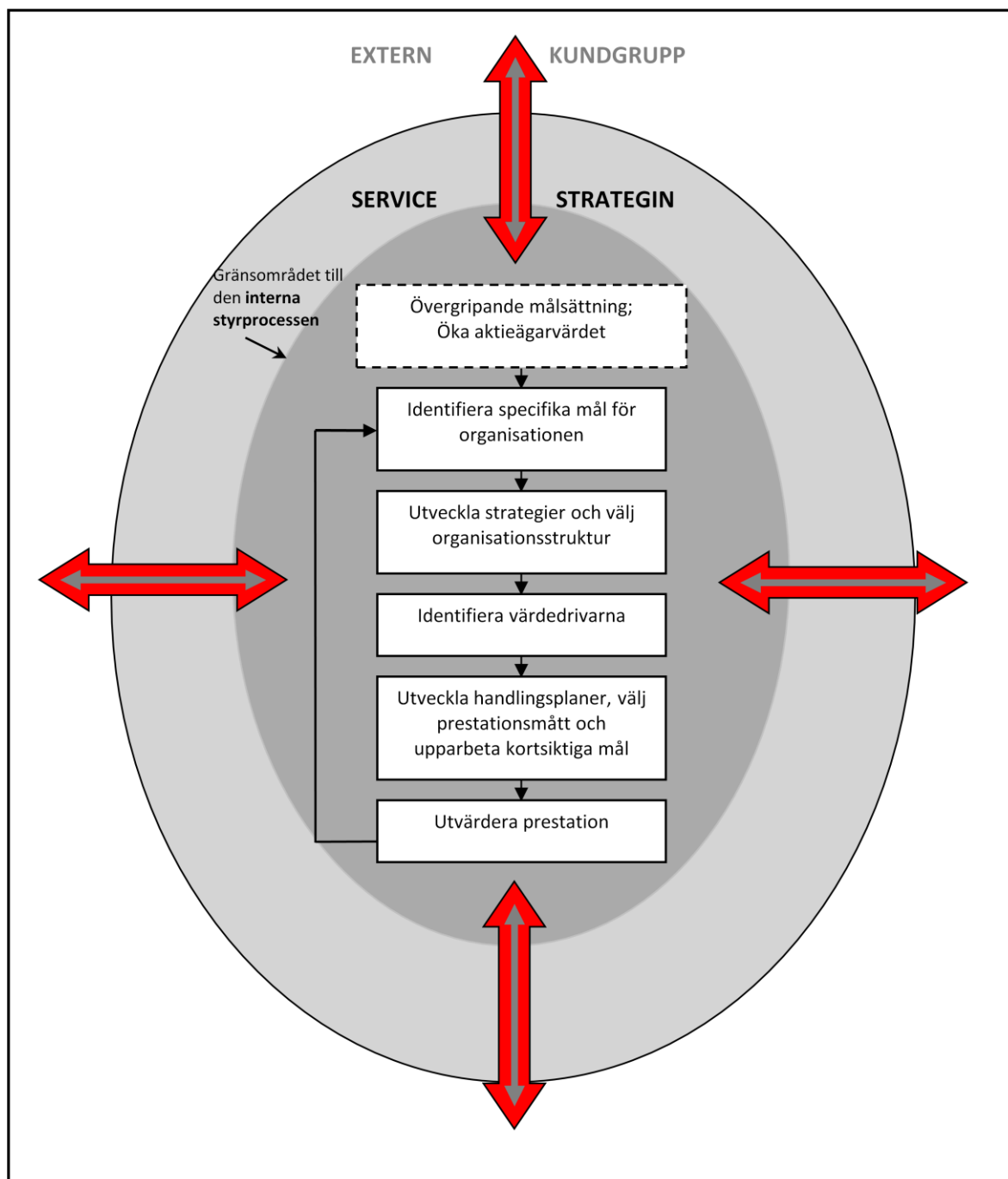
En teoretiskt utvidgad modell för servicestrategins karakteristiska

Avslutningsvis vill vi revidera vår teoretiska modell som legat till grund för uppsatsens studie genom att komplettera denna med de lärdomar som uppkommit under vår fallstudie och analys. Istället för att endast ta för givet ett företags styrmodell påverkas av dess strategival, menar vi istället på att ett interberoende kan identifieras mellan strategins och styrsystemets framgång och genomslagskraft. Dock finner vi inte denna definition tillräckligt täckande, och hävdar därmed att företagets valda strategier har ett starkt sammankopplat beroende med organisationens externa omgivning. Detta dubbelberoende tror vi är något som den teoretiska forskningen ej har identifierat i samma utsträckning som man gjort med de två beroendesituationerna var för sig. Genom uppsatsen studie har dock detta dubbelförhållande kunnat påvisas då servicestrategins framgång inte enkom kräver ett internt anpassat och interaktivt styrsystem, utan även att detta styrsystem och dess valda strategier är väl anpassade till företagets externa omgivning och dess specifika karaktär.

Därmed har vi designat om vår modell där de förgående ensidigt riktade pilarna är ersatta med dubbelpilar för att visa på det ömsesidiga utbyte som förekommer mellan företagets styrsystem, dess strategiska val och den externa kundgruppen. Således ser vi det som att företagen i dagens konkurrenssituationer kommer att behöva anamma ett förhållningssätt att likna vid modellen nedan då företagens externa kundgrupp påverkar strategins framgång, vilken i sin tur påverkar den interna styrprocessens valda aktiviteter. Vidare påverkar resultatet av den interna styrprocessen strategin, vilket således i sin tur påverkar företagets externa kundgrupp. Ett framgångsrikt interaktivt beroende mellan dessa delar kommer, enligt vår mening högst troligen leda till en positiv finansiell långsiktig avkastning för organisationen.

²⁷² Kotha et.al. (1995); Miller et. al. (1994); Shortell et.al. (1990)

²⁷³ Simon (1995)



Figur 11: En utvidgad modell för servicestrategins karakteristiska.

6.3.2 Förslag till framtida forskning

Vår studie har belyst ett område som blir alltmer uppmärksammat i samhället och näringslivet på grund av servicebegreppets starka koppling mellan företaget och dess externa kundgrupp. Då vi i analysen identifierar de fem faktorer som vi avser viktiga för servicestrategins framgång, har vi bland annat utifrån dessa urskiljt möjligheter till intressanta fortsatta studier. Dessa har även analyserats i samspel med ovanstående genomgång av uppsatsen teoretiska implikationer.

Ett förslag på vidare forskning är att göra en liknande fallstudie, men ta utgångspunkt i företagets externa kundgrupp och således undersöka en organisation nerifrån och upp, och utifrån och in. En sådan studie skulle innebära att större hänsyn tas till vilken påverkan den externa omgivningen kan tänkas ha på ett företags servicestrategi och tillhörande styrmodell. Vi anser att det skulle vara intressant att jämföra vår studie med detta föreslagna förhållningssätt för att således kunna identifiera och analysera eventuella likheter och skillnader i de effekter som vi kommit fram till och vad dessa kan bero på. Ett sådant föreslaget förhållningssätt skulle troligen kunna ha användning av vårt föreslagna reviderade och mer heltäckande teoretiska ramverk som presenterades ovan.

En annan aspekt som också delvis har sin utgångspunkt i kunden är en fortsatt studie av det empiriska företagets distributionskedja. Distributionskedjan har varit en viktig del i vår studie och vi anser att denna del även skulle vara intressant att än mer djupgående studera utifrån företagets anammande serviceperspektiv. Detta ämnesområde har sin utgångspunkt i analysen då vi kunnat identifiera att flaskhalsar förekommer i distributionskedjans sista delsteg. En sådan analys och rekommendation skulle troligen innebära en djupgående samspelt studie av *service management*- och *supply chain* teorier, specifika för direktförsäljningssektorn. Utgångspunkt skulle då tas i kunden och dess ökade krav på service och således skulle det bli intressant att se till hur man skulle utforma distributionskedjans sista del för att kunna erbjuda högsta möjliga servicenivå.

En annan aspekt som väckt vårt intresse under uppsatsens gång är vilka möjligheter som finns för att utveckla belöningssystem sammankopplade med ickefinansiella komponenter, såsom service. Dessa är i dagsläget främst kopplade till organisationers finansiella prestationer och resultat och tar följaktligen lite hänsyn till ickefinansiella parametrar. Det skulle därmed vara intressant att i en vidare studie undersöka hur man kan utforma belöningssystem grundade på ickefinansiella prestationsmått relaterade till service, och vad implementeringen av detta skulle få för inverkan på ett företag.

Service är ett mycket centralt begrepp inom direktförsäljningsbranschen och vidare studier kan exempelvis även syfta till att undersöka ett större antal direktförsäljningsbolag. Detta skulle kunna ske genom kartläggning av hur respektive företag arbetar med servicekomponenter och vilka effekter detta får på dess styrning. Då vi valt att göra en djupgående studie på ett företag skulle en större studie omspännande över ett större antal bolag vara av intresse att genomföra för att verifiera eller förkasta om de effekter som vi sett att servicestrategin har på organisationens styrning är av generell karaktär.

7. Slutsatser

I detta avslutande kapitel ämnar vi summera uppsatsens empiriska studie och genomförda analys. I det första avsnittet avser vi att diskutera uppsatsens styrkor och svagheter och vilken påverkan dessa kan anses haft på uppsatsens resultat. Därefter kommer läsaren att ledas in på uppsatsen slutsatser vilka syftar till att återblicka och besvara uppsatsens valda frågeställning

7.1 Diskussion kring uppsatsens styrkor och svagheter

Nedan presenteras uppsatsens styrkor och svagheter. Vi ämnar förklara hur dessa kan ha ansetts påverka uppsatsens empiriska utfall och analys. Vidare kommer diskussion att föras kring huruvida servicestrategins karakteristiska endast är hänförlig till det studerade företaget, eller om uppsatsens slutsatser innehar drag av generaliserbarhet.

7.1.1 Svagheter

Vårt val av att göra en djupgående studie på ett företag resulterar i att de slutsatser vi kommit fram till ej har påverkats av olika branschkaraktistika. Då studien genomfördes på en lokal marknad har inte heller kulturella aspekter haft någon inverkan på dem. Eftersom vi valt att bortse ifrån dessa två påverkansfaktorer är det möjligt att andra resultat hade kunnat uppnås och därmed andra slutsatser dras om hänsyn till dessa aspekter tagits. Därmed kan dessa två medvetna avgränsningar ha en inverkan på uppsatsens generaliserbarhet.

Det faktum att vi använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod jämfört med en kvantitativ, indikerar att slutsatsernas reliabilitet är lägre än vad den varit ifall vi använt ett kvantitativt förhållningssätt. En kvalitativ studie har emellertid varit nödvändig för ändamålet att djupgående studera de effekter som servicestrategin har på organisationens styrmodell. Ur ett generaliserbarhetsperspektiv skulle en liknande studie, men med ett större antal studerade direktförsäljningsföretag vara av intresse.

På grund av att företaget för tillfället befinner sig i en mycket expansiv och intensiv fas har det varit svårt att få intervjuer med samtliga personer i ledningsgruppen. Det hade självklart varit intressant om möjlighet hade givits att få en kommentar från den verkställande direktören rörande servicestrategins betydelse. Dock tror vi inte att våra resultat skulle ha påverkats avsevärt av detta komplement, utan istället bidragit till att än mer öka legitimiteten bakom uppsatsens slutsatser.

Studiens genomförda intervjuer med regionchef och logistikchef, samt med den lokala marknadens chef är samtliga genomförda över telefon. Det är möjligt att vårt förhållningssätt och resonemang i den analys som leder fram till våra slutsatser hade varit något reviderade om vi givits möjlighet att träffa dessa personer personligen. Vi hade därmed kunnat föra en mer öppen diskussion som möjligtvis hade kunnat leda fram till andra infallsvinklar och resultat än de vi sett idag. Ett genomgående problem med en fallstudie är att det finns en systematisk risk i att de intervjuade på företaget framhåller sitt eget handlande och organisationens styrning på ett fördelaktigt sätt. Dock tror vi att anonymiteten av företaget och de intervjuades namn i kombination med att vi genomfört en fallstudie på den lokala marknaden och att de intervjuades svar varit samstämmiga, till viss del avhjälpt detta problem.

7.1.2 Styrkor

En av våra främsta styrkor är att vi fått möjligheten att göra en djupgående fallstudie på en lokal marknad och således även kunnat analysera verksamhetens styrprocess från ett internt perspektiv. Detta har gett oss möjlighet att identifiera synvinklar och parametrar som bidragit till att avsevärt höja relevansnivån på empirin och således lett till en mer omfattande och uttömmande analys som resulterat i mer aktuella slutsatser. Då vi har genomfört totalt 44 intervjuer med personer från högsta ledningsnivå ända ned till företagets slutkund har vi därmed studerat hela organisationens vertikala struktur och därmed kunnat analysera vår frågeställning utifrån ett flertal perspektiv vilket medfört möjligheten att dra relevanta slutsatser. Vidare har företagets omfattande informationsdelning, såsom av konfidentiell information, bidragit med mycket stort värde för våra slutsatser.

Även då vi valt att göra studien på *ett* företag och på *en* marknad, anser vi att vår tillgång till information gjort vår studie så djupgående att de aspekter och egenskaper vi belyst avseende servicens karakteristika skulle kunna anses vara påfallande lika även i övriga delar av direktförsäljningsbranschen. Detta då service är ytterst centralt i denna bransch och att verksamhetsmodellen är så unik i sin utformning. Således skulle huvudaspekterna i vår utvidgade teoretiska modell även kunna appliceras på andra företag inom direktförsäljningsbranschen som ämnar implementera service som en strategi. Detta bör således öka uppsatsens grad av generaliserbarhet.

7.2 Uppsatsens slutsatser

I detta avsnitt presenteras uppsatsens slutsatser. Dessa ämnar besvara uppsatsen frågeställning rörande vilka effekter en servicestrategi har på organisationens styrning genom att sammanfatta uppsatsen analytiska genomgång. Uppsatsen slutsatser baseras således främst på uppsatsen första analysstycke, men sammankopplingar görs även till analysens andra del rörande de fem förklarande faktorernas påverkan på servicestrategins utfall.

Genom uppsatsen arbetsgång har det gått att klart identifiera det empiriska företags målsättning och till den sammankopplade betydelse av *world class service* strategin. Denna strategi ämnar leda till företags främsta konkurrensverktyg på marknaden. Således har servicestrategin ett tydligt definierat långsiktigt mål, vilket man i sin tur kan påvisa är väl utkommunicerat i organisationens vertikala struktur. Effekten av servicestrategin har lett till att företags förr internt fokuserade styrsystem idag tvingat anamma ett styrsystem väl anpassat till organisationens externa omgivning. Således har den kontextuella omgivningen fått en väldefinierad roll i organisationens styrsystem då servicestrategins framgång är nära sammankopplad med företags externa kundgrupp.

Följaktligen kan vi konstatera att företags styrprocess till viss del tydligt förändrats genom servicestrategins upparbetade fokus och implementering. Företaget har lyckats upparbeta framgångsrika målsättningar, strategival, och prestationsmått sammankopplade med servicestrategin. Detta har i sin tur lett till att organisationen i dagsläget känner stor tilltro till de investeringar som skett i samband med servicestrategins framväxt, vilket man tror kommer att kunna generera framtida finansiell avkastning för företaget. Således tyder detta på att företaget uppnått ökad förståelse för de externa kundernas betydelse och i vilken grad ökad kundnöjdhet kan komma att leverera framtida avkastning.

Under uppsatsen gång har det dock kunnat identifieras påverkande faktorer kopplade till styrsystemets karaktär som vittnat om servicestrategins ändock eftersläpande roll bakom företags tre andra strategiska hörnstenar, med främst fokus på dess försäljningsdrivande verksamhet. Detta blir än mer tydligt i företags vertikala värdekedja, då påtaglig diskrepans går att identifiera mellan företags ledning och den lokala marknaden. Anledningar till denna avvikelse har vi ansett går att finna i styrsystemets interna delkomponenter, såväl som i företags kontextuellt påverkande faktorer. Vi anser därmed att företaget måste upparbeta betydelsen av service sammanlänkat med företags kundgrupps externa kravbild. Vidare krävs likställande mellan företags fyra strategiska hörnstenar och större fokus på att sammanlänka de ickefinansiella processerna och prestationsmått med företags interna mät- och belöningsystem. Dessa tre delar bör till stora delar tillrättalägga det snedfördelade fokus som i dagsläget går att finna i huruvida servicestrategin karaktäriseras av intäkts- eller kostnadsdrivande faktorer. Detta bör enligt vår mening ändra den underliggande finansiellt fokuserade uppfattning som karaktäriserade organisationens vertikala struktur. För att säkerställa servicestrategins framtida genomslagskraft och framgång i organisationens, i dagsläget bristande, vertikala värdekedja anser vi således att styrsystemets interberoende delkomponenter måste anpassas än mer till servicestrategins externa kravbild. Detta skulle följaktligen, i vår mening, ge förbättrade förutsättningar för styrsystemets framgång och således än mer öka upp dess nödvändiga interberoende till företags externa omgivning.

Således kan uppsatsens empiriska fallstudie sammanfattas med att servicestrategin å ena sidan haft starka influenser på styrsystemets karaktär, men att servicestrategin å andra sidan kräver ytterligare fokus för att uppnå den nödvändiga målkongruens som måste karaktärisera organisationens vertikala värdekedja, från lednings- ända ned till lokal nivå. Detta då varje organisation, oavsett hur väl formulerad strategin är, måste överensstämma med styrsystemets övergripande karaktär.

Referenslista

- Albrecht, K. (1971), *The concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- Albrecht, K. (1988), *At America's Service*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois
- Andrews, K. (1971), *The concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2003), *Management Control Systems*, McGraw-Hill Education, New York.
- Anthony, R.N. (1965), *Planning and Control Systems – A Framework for Analysis*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Arnerup, B, Edvardsson, B. (1992), *"Marknadsföring av tjänster"*, Studentlitteratur, Lund
- Banker, R., & Johnston, H. (1993), *An empirical study of cost drivers in the U.S. airline industry*, The Accounting Review, Vol. 68, s. 576–601
- Banker, R., Potter, G. & Srinivasan, D. (2000), *An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures*. The Accounting Review, Vol. 75, s. 65–92
- Behn, B., & Riley, R. (1999), *Using nonfinancial information to predict financial performance: the case of the U.S. airline industry*, Journal of Accounting, Auditing, and Finance, Vol. 14, s. 29–56
- Black, A., Wright, J., Bachman, J., Makall, M. & Wright, P. (1998), *In Search of Shareholder Value: Managing the Drivers of Performance*, Pitman, London.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Chalmers, A.F., (1999), *Vad är vetenskap egentligen*, Bokförlaget Nya Doga, Falun
- Chenhall, R.H. (2003), *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, s. 127–168
- Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J. (1996), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Wiley, New York.
- Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J. (2000), *Valuation: Measuring and managing the values of companies*, 3:e upplagan, John Wiley & Sons, New York.
- Daniel, S. & Reitsperger, W.D. (1991), *Linking quality strategy with management control systems: Empirical evidence from a Japanese Industry*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 16 Issue 7, s. 601–618,
- Demirag, I.S. (1998), *Boards of directors' short-term perceptions and evidence of managerial short-termism in the UK*, The European Journal of Finance, Vol. 4, s. 195–211
- Dixon, P. & Hedley, B. (1997), *Managing for Value*, Braxton Associates, Boston, Massachusetts.
- E24:s hemsida, Tillgänglig [online]: 2007-10-01, www.e24.se
- Emmanuel C., Otley D. & Merchant K. (1994), *Accounting for Management Control*, 2:a upplagan, Chapman & Hall, London.

Froot, K.A., Perold, A.F. & Stein, J.C. (1992), *Shareholder trading practices and corporate investment horizons*, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 5(2), s. 42-52

Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*, Addison Wesley Publishing Company, USA.

Grönroos, C. (2000), ”*Services Management and Marketing: A customer relationship management process*”, John Wiley & Sons Ltd., Chichester

Hellman, N. & Lind, J. (2004), *Aktieägarvärde och koncernstyrning – en studie av interna och externa aspekter på koncernstyrningen*, Ingår i Lind, J. & Schuster, W. (red), Redovisningens teori, praktik och pedagogik: en vänbok till Lars Östman. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Holme, IM. & Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Ittner, C. & Larcker, D. (1998), ”*Innovations in performance measurement: Trends and research implications*”, Journal of Management Accounting Research, Vol. 10, s. 205-238

Ittner, C. & Larcker, D. (2001), ”*Assesing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective*”, Journal of Accounting and Economics, Vol. 32, s. 349-410

Ittner, C., Larcker, D. (1995), *Total quality management and the choice of information and reward systems*. Journal of Accounting Research, Vol. 33, s. 1-34

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *Linking the Balanced scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39. Nr.1, s. 53-79

Kennedy, A.A. (2000), *The end of Shareholder value – The real effects of the shareholder value phenomenon and the crisis it is bringing to business*, Orion Business Books.

Kloot, L. (1997), *Organizational learning and management control systems: responding to environmental change*, Management Accounting Research, 8, 47-73

Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995), *Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries*, Strategic Management Journal, Vol. 16, s. 75-83

KPMG Consulting (1999), *Value Based Management: The Growing Importance of Shareholder Value in Europe*. KPMG Consulting, London.

Langemar, P. (2005), *Att låta en värld öppna sig – Introduktion till kvalitativ metod i psykologi*, Psykologiska institutionen, Stockholms Universitet.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967), *Organization and environment*, Irwin, Homewood, Illinois.

Lind, J. (1996), *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling – En studie av ekonomiska rapporters utformning och användning när verksamheten flödesorienteras*, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet, Uppsala.

Lindvall, J. (1994), *Mot en förändrad styrning*, Ekonomi & Styrning, Nr.5, s. 12-16

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Malmi, T. & Ikäheimo, S. (2003), *Value Based Management practices – some evidence from the field*, Management Accounting Research, Vol. 14, s. 235-254

- Malterud K., (1998), *Att kombinera metoder. Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*, Studentlitteratur, Lund, pp 166-76.
- Malterud K., (1998), *Urval. Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*, Studentlitteratur, Lund, pp 55-64.
- Malterud K., (1998), *Validitet. Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*, Studentlitteratur, Lund, pp 157-65.
- Merchant, K.A. (1990), *The effects of financial controls on data manipulation and management myopia*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 15, s. 297-313
- Miles, D. (1995), *Testing for short-termism in the UK stock market: a reply*, Economic Journal, Vol 105, Nr. 429, s 1224-1227
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995), *Complementarities and fit: strategy, structure, and organizational change in manufacturing*. Journal of Accounting and Economics, Vol. 19, s. 179-208
- Miller, J. M. & Roth, A. V. (1994), *A taxonomy of manufacturing strategies*, Management Science, Vol. 40(3), s. 285-304
- Normann, R. (2000), *Service Management, ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Kristianstads boktryckeri, Kristianstad.
- Normann, R. (2000). *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber ekonomi, Malmö
- Otley, D. (1999), *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, Vol. 10, s. 363-382
- Otley, D.T. & Berry, A.J. (1980), *Control, Organsiation & Accounting*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 5, No.2, s. 231-244
- Patel, R. & Davidson, B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund.
- Perera, S., Harrison, G., & Poole, M. (1997), *Customer focused manufacturing strategy and the use of operations based nonfinancial performance measures: a research note*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 22(6), s. 557-572
- Perrow, C. (1970), *Organizational analysis: a sociological view*, Wadsworth Publishing Company, California.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*. The Free Press, Glenwood, Illinois.
- Samuelsson, L. (1999), *Några vetenskapsteoretiska aspekter på forskning om ekonomistyrning*, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, Nr.1999:5
- Samuelsson, L. (2001), *Controllerhandboken*, 7:e utgåvan, Industrilitteratur, Stockholm.
- Shank, J.K. & College, D. (1989), *Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles.?*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 1, s.47-65

Shank, J.K., Govindarajan, A. & College, D. (1992), *Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective?*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 4, s.179-197

Shepard, D. & Zacharakis, A. (2001), *The venture capitalist-entrepreneur relationship: control, trust and confidence in co-operative behavior*, Venture Capital, Vol. 3, Nr. 2, s. 129-149

Shortell, S. M. & Zajac, E. J. (1990), *Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity*, Academy of Management Journal, Vol. 33, s. 817-832

Simons, R., (1995), *Levers of control - how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2001), *Operations Management*, Pearson Education Limited, England

Slone, R.E., Mentzer, T.J. & Dittmann, P.J. (2007), *Are you the weakest link in your company's supply chain?*, Harvard Business Review, Sep 2007, Vol.85, Issue 9, s. 116-127

Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action*, McGraw Hill, New York.

Trost, J., (1993), *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund

Weaver, S.C. & Weston, J.F. (2003), *A unifying theory of value based management*, Anderson Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.

Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods*, 2: a upplagan, Sage Publishing, Beverley Hills.

Rapporter från företaget

Intern rapport 1 (Presentation av företaget)

Intern rapport 2 (Kvartalsrapport, kvartal 4)

Intern rapport 3 (Konsultrapport)

Intern rapport 4 (Servicenivårapport)

Intern rapport 5 (Produktfullföljande Projektet, delrapport)

Internrapport 6 (Försäljningsinformation)

Intern rapport 7 (Lokal marknadsrapport)

Intern rapport 8 (Presentation av IBM)

Intern rapport 9 (Säljmodellpresentation)

Intervjuer

Pär Åhlström, Professor, Department of Management and Organization, 2007-10-12

Central nivå

Styrelseledamot i företaget, 2007-08-17

Chef för affärsutveckling (Head of Business Development) (*central nivå*), 2007-09-10, 2007-09-14, 2007-09-21, 2007-09-27

Finanschef (Chief Financial Officer, CFO) (*central nivå*), 2007-08-15, 2007-08-17, 2007-08-29, 2007-08-30, 2007-09-24, 2007-09-26, 2007-10-12, 2007-10-15

Logistikansvarig (*central nivå*), 2007-10-18

Regional nivå

Regional Finanschef (Regional Financial Officer) (*regional nivå*), 2007-10-08, 2007-10-09, 2007-10-10

Regionchef (Regional Managing Director) (*regional nivå*), 2007-09-13, 2007-10-02, 2007-11-12

Regionansvarig (Regional Manager), 2007-08-29

Lokal nivå

Finanschef (Finance Manager) (*lokal nivå*), 2007-10-08, 2007-10-09, 2007-10-10

Försäljningschef (Sales Manager) (*lokal nivå*), 2007-10-10

Landschef (Managing Director) (*lokal nivå*), 2007-10-08, 2007-10-09, 2007-10-10

Logistik chef (Logistic Manager) (*lokal nivå*), 2007-10-08

Verksamhetschef (Operations Manager) (*lokal nivå*), 2007-10-08, 2007-10-09, 2007-10-10

Marknadschef (Marketing Manager) (*lokal nivå*), 2007-10-09

Säljkonsulenter (10 stycken) (*lokal nivå*), 2007-10-09, 2007-10-10

Appendix 1

Intervjumallar

Intervjumall för personer på central och regional nivå

Allmänt

- Vilken position har du i företaget? Hur länge har du arbetat i företaget?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Vilken roll spelar aktieägarna för er?
- Hur definierar ni högkvalitativ service?
- Vad menas med World Class Service?
- Hur uppfyller ni World Class Service?

Övergripande mål

- Vilka är era centrala mål?
- Varför har ni dessa mål?
- Vad är målet med "Produktfullföljande Projektet"?
- Hur är det målet sammankopplat mer servicestrategin?
- Vad är målet med servicestrategin?

Strategier och planer

- Vilka är era långsiktiga strategier?
- Vilken tidshorisont har ni för att uppnå era strategier?
- Hur fungerar er strategiimplementering?
- Hur kommunicerar ni ut strategierna till organisationen?
- Varför arbetar ni med en servicestrategi?
- Är servicestrategin en investering eller en kostnad för er?
- Hur påverkas organisationens styrning av servicestrategin World Class Service?
- Hur implementerar ni ned servicestrategin på de lokala marknaderna (vertikal integration)?
- Vad anser ni vara er konkurrensstrategi?

Prestationsmätt

- Vilka finansiella prestationsmätt använder ni er av?
- Vilka ickefinansiella prestationsmätt använder ni er av?
- Varför har ni valt att använda dessa mått?
- Kan de olika måtten relateras till specifika mål?
- Har servicestrategin några prestationsmätt kopplade till sig?
- Vilka kostnads- respektive intäktsdrivare har ni?

Utvärdering

- Vilken roll spelar service och kvalitetssäkring för företaget?
- Hur mäter ni service?
 - o Finansiellt eller ickefinansiellt?
 - o Hur relaterar man högkvalitativ service till produktivitet?
- Hur utvärderar ni resultatet av målen och strategierna?
- Hur mäts resultatet av strategiimplementeringen?
- Hur mäter ni kundnöjdhet? I vilka termer? Med vilka mått?
- Hur använder ni rullande prognoser i ert styrbete?
- Hur kopplar ni era huvudstrategier till de rullande prognoserna?
- Vilken koppling finns mellan rullande prognoser och servicestrategiimplementeringen?

Feedback och belöning

- Hur får ni feedback från säljkonsulenterna?
- Vad betyder säljkonsulenternas feedback för er?
- Vilken typ av belöningssystem använder ni?
- Vad grundas dessa belöningssystem på?
- Hur är detta kopplat till företagets utvärderingsverktyg och prestationsmätt?

Intervjumall för fallstudien på en lokal marknad

Frågor för den lokala ledningsgruppen

Allmänt

- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Vilken position har du i företaget? Hur länge har du arbetat i företaget?

Övergripande mål

- Vilka är era övergripande målsättningar?
- Vilka mål arbetar ni mot på lång respektive kort sikt?
- Varför har ni dessa mål?
- Har ni några mål specifikt kopplade till service?

Strategier och planer

- Vilka strategier använder ni för att kommunicera ut målen till de anställda?
- Arbetar ni med de fyra huvudstrategierna? (*Brands & Products, Network Marketing, World Class service and People and Culture*)
- Hur arbetar ni för att uppnå en hög servicenivå?
- Hur mycket påverkas ni av företagets globala strategi i och med "Produktfullföljande Projektet"?
- Vilken/vilka strategier är kopplade till försäljning? (lång respektive kort sikt)
- Hur är dessa strategier formulerade?
- Hur kommuniceras strategierna ut till de anställda?
- Hur arbetar ni för att öka försäljningen?
- Hur arbetar ni för att nå en hög servicenivå?
- Hur viktigt är det för säljkonsulenter att företaget når en hög servicenivå?
- Vilka olika distributionskanaler har ni?
- Vad är huvudsyftet med era olika distributionskanaler?
- Hur mycket påverkas ni av företagets ledning avseende strategierna?

Prestationsmätt

- Vilka prestationsmätt använder ni er av? Finansiella och/eller ickefinansiella?
- Varför använder ni dessa mått?
- Kan de olika måtten relateras till specifika lokala mål?
- Finns det några prestationsmätt som är relaterade till world class service strategin?
- Om ja, vilken påverkan har dessa på ert arbete?

Utvärdering

- Mäter ni servicenivån? Om ja, på vilket sätt?
 - o Finansiellt eller ickefinansiellt?
- Hur utvärderar ni resultatet av de lokala målen och strategierna?
- Hur mäter ni kundnöjdhet? I vilka termer? Med vilka mått?

Feedback och belöning

- Får ni feedback från säljkonsulenter? Om ja, på vilket sätt?
- Vad betyder säljkonsulenternas feedback för er?
- Hur kommunicerar ni med era säljkonsulenter?
- Hur fungerar den kommunikationen?
- Vad anser säljkonsulenter om distributionsprocessen?
- Har ni några belöningssystem? Om ja, hur är dessa utformade?

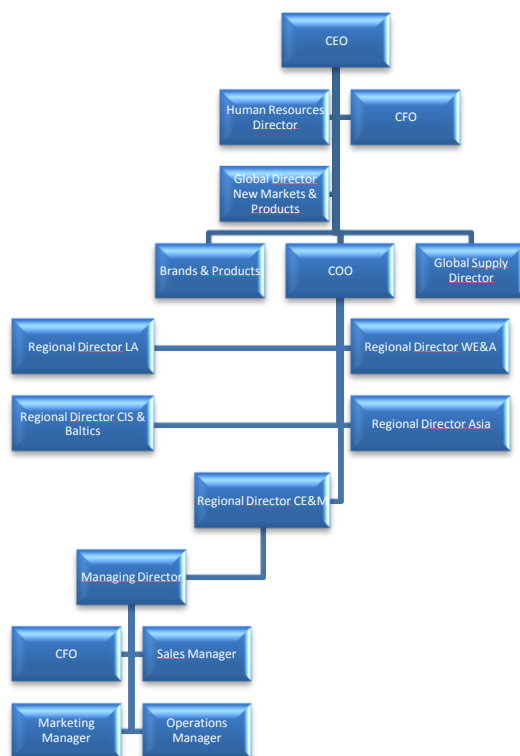
Service

- Vilket huvudsyfte har serviceavdelningen?
- Hur erbjuder ni en hög servicenivå?
- Vad gör ni för att löpande förbättra servicen?
- Vilka är de vanligaste klagomålen från säljkonsulenter och slutkunder?
- Vad gör ni för att åtgärda dessa problem?

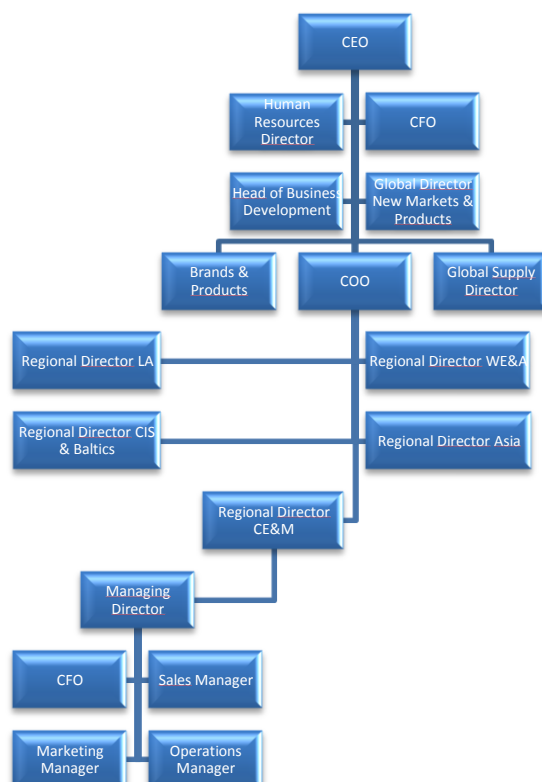
Frågor för konsulenter

- Vad är företagets övergripande mål och strategier?
- Varför har du valt att arbeta med just detta företag?
- Vad är du mest respektive minst nöjd med i ert samarbete?
- Vad anser du om företagets distributionsprocess?
- Vad är/betyder service för dig?
- Vad tycker du om företagets service?
- Vad kan förbättras?
- Vad är/innebär World Class Service?
- Hur uppfyller företaget World Class Service?
- Hur är din kontakt/kommunikation med företaget?
- Får du feedback från företaget? Om ja, på vilket sätt?
- Vilken feedback ger du till företaget? På vilket sätt?
- Anser du att du kan påverka företaget?
- Känner du dig som en del i organisationen?
- Vet du vad CSI (Customer Satisfaction Index) är? Om ja, vad anser du om det?

Appendix 2



Figur a: Organisationschema "innan" servicestrategin



Figur b: Organisationschema "etter" servicestrategin