

**En studie kring processen att som IT-konsult skifta
affärsmodell genom försäljning av en standardiserad lösning.**

Magisteruppsats inom Marknadsföring

Handelshögskolan i Stockholm

Författare: Fredrik Nilsson

Handledare: Per Andersson

Framläggning: Torsdagen den 15:e december, kl 10.15-12.00

Opponent: Jonathan Lewensohn och Patrik Ericson

Abstract

Due to increasing international competition and new technology IT-consultants has been forced to oversee their business models lately. The main purpose of this study is to investigate the process and consequences of a shift in business model for a consultant by using a methodology based on action research.

The empirical foundation consists of a field study with observations, notes, interviews and business related documents. The case describes a consultant's process of shifting business model from profits based on man-hours to selling a standardized system. The process is analyzed using theoretical models such as the uncertainties and abilities of buyers and sellers, customization vs. standardization, relationship vs. transactional marketing, etc.

The main conclusions are that a shift of business model is an iterative process that not only is based on the internal supplier situation, but also on needs and desires at the customer side. The study has showed that a shift in business model effect the relationship with customers. The level of interaction decreases as the relationship is more focused on a pre-produced product than a service. However, the study indicates that the supplier can affect this by improving the delivery process and by increasing the customer uncertainty as implied by Ford.

Innehåll

1 Inledning	6	
1.1 Problemformulering	7	
1.2 Syfte	8	
1.3 Forskningsbidrag	8	
1.4 Avgränsningar	9	
1.5 Konceptbeskrivning	9	
1.5.1 Publiceringssystem	9	
1.5.2 Det aktuella systemet	10	
1.5.3 Kunden	11	
1.5.4 Leverantören	11	
1.6 Uppsatsens disposition	11	
2 Metod	12	
2.1 Metodologiskt angreppssätt		12
2.2 Aktionsforskning	13	
2.3 Etnografisk ansats	14	
2.4 Fallstudie	15	
2.5 Processbeskrivning	16	
2.6 Dokumentation	17	
2.6.1 Anteckningar	17	
2.6.2 Dokument	17	
2.6.3 Kommunikation	17	
2.6.4 Intervjuer	18	
2.7 Validitet	18	
2.8 Generaliserbarhet	19	
2.9 Reliabilitet	20	
2.10 Källkritik	21	
3 Empiri	22	
3.1 Bakgrund	23	

3.2 Det kunds specifika projektet	24
3.2.1 Första mötet	24
3.2.2 Offerten	25
3.2.3 Projektbeskrivning	29
3.2.4 Utveckling	30
3.2.5 Feedback	30
3.2.6 Lansering	31
3.2.7 Uppföljning	31
3.3 Kommersialisering av systemet	31
3.3.1 Målgruppsbeskrivning	32
3.3.2 Standardisering	34
3.3.3 Kunderbjudande	36
3.3.4 Prissättning	40
3.3.5 Testkunderna	43
 4 Teorier och modeller	 45
4.1 Val av teorier	45
4.2 Osäkerheter och möjligheter för köpare och säljare	45
4.2.1 Kundens osäkerhet	46
4.2.2 Leverantörens möjligheter	46
4.2.3 Leverantörens osäkerheter	46
4.2.4 Kundens möjligheter	47
4.3 Standardisering/kundanpassning	47
4.4 Företagets problemlösningsförmåga	48
4.5 Transaktions-/relationsperspektiv	49
4.6 Stabilitet/närhet	50
4.7 Prissättningsteori	51
4.7.1 Värdebaserad prissättning	52
 5 Analys	 53
5.1 Diskussion kring forskningsfrågor	53
5.1.1 Hur utvecklas ett nytt kunderbjudande och hur sker i nästa steg standardiseringen	

av detta kunderbjudande?	53
5.1.2 Hur förändras kundrelationen när erbjudandet standardiseras?	55
5.1.3 Hur förändras prissättningen i och med skiftet i affärsmodell?	57
5.1.4 Sammanfattning forskningsfrågor	59
5.2 Implikationer och lärdomar för konsultföretag	60
6 Slutsats	62
7 Reflektioner kring vald metod	63
8 Källförteckning	65
9 Appendix	69
9.1 Skärmdumpar GFF Online	69
9.2 Skärmdumpar nytt system	71
9.3 Anteckningar "Systemlayout"	72
9.4 Anteckningar kundmöte	73

1 Inledning

Sedan slutet av 1990-talet har marknaden för IT-konsulter förändrats i stora drag. Detta beror på ett flertal olika skäl där nedgången efter dotcom-kraschen utgör en anledning.¹ Kunderna har blivit mer kostnadsmedvetna och kunniga och efterfrågar i större grad standardiserade system för att därigenom vara mer flexibla och undvika inlåsningseffekter.²

De internationella konsultjättarna (Accenture, Cap Gemini, IBM, etc.) har vuxit sig starkare och utnyttjar sin storlek för att pressa priser och erbjuda mer avancerade lösningar. En trend under de senaste åren har varit att konsultföretag tar över hela funktioner hos internationella företag genom avancerade data-warehouses och callcenters.³ Denna typ av outsourcing samt konkurrens från konsultföretag i exempelvis Indien är en annan anledning. Dessa aktörer utnyttjar effektivt löneskillnader i olika länder för att kapa kostnader, men även tidsskillnad för att kunna erbjuda 24/7 produktivitet.⁴

Samtidigt har Internet kommit att möjliggöra nya former av outsourcing där företagen själva kan köpa in projekt och funktioner genom marknadsplatser där exempelvis programmerare hyr ut sina tjänster.⁵ Internet har även kommit att öppna dörren för en ny typ av virtuella konsultföretag som i viss mån har ändrat spelreglerna på marknaden. Dessa distribuerar och säljer programvara och tjänster på ett helt nytt sätt och har genom skalbarhet skaffat sig helt andra konkurrensfördelar.⁶

Andra konsultföretag inom IT-branschen utvecklar egen mjukvara eller hårdvara som de bygger sina konsulterbjudanden på. Genom en sådan hybrid affärsmodell uppnås en högre lönsamhet och man kan även efter konsultuppdragets slutförande tjäna pengar på kunden genom support och uppdateringar.⁷

Frågan uppstår hur små IT-konsultbolag kan vara med och konkurrera och på vilket sätt dessa kan förändra sina affärsmodeller och skapa skalbarhet genom standardisering av lösningar de tidigare sålt på individuell basis. Enligt Cusumano skulle ett sådant skifte från tjänste- till produktfokus leda till högre lönsamhet i de flesta fallen.

¹ Barbee 2005, Andrews 2004, Computer Sweden 2005-04-72

² Computer Sweden 2005-04-06, Computer Sweden 2005-09-21

³ Accenture hemsida 2005-12-01

⁴ Computer Sweden 2005-04-27

⁵ Business Week online 2004-04-11

⁶ Thetstreet.com 2005-11-17

⁷ Cusumano 2004, Solonen 2004

”Software product sales are generally much more profitable than service and maintenance revenues and easier to grow without adding head count.” (Cusumano 2004)

Genom användande av en fallstudie redogör uppsatsen för utvecklings- och implementeringsprocessen av en kundbeställd lösning samt arbetet med att förbereda denna för försäljning till andra kunder i standardiserad form.

1.1 Problemformulering

Jag är själv egen företagare och verkar som IT-konsult. Jag har länge funderat över möjligheterna att utveckla min verksamhet vidare genom att utveckla standardiserade lösningar som jag sedan kan sälja till flera kunder med samma behov. Att sälja standardiserade lösningar ställer krav på företagaren i fråga om service, support, långsiktighet, tillgänglighet, etc. Samtidigt är den finansiella situationen en annan och intäkterna kommer senare i tiden vilket kan innebära likviditetsproblem.

I artikeln ”Platform Development of Information Products” diskuterar Meyer och Zack vikten av att som leverantör identifiera likheter mellan olika marknadssegment för att därigenom skapa skalbarhet. De hävdar att man bör utgå från en standardiserad plattform i vilken man sedan pluggar in moduler för specifika användares behov.⁸ Att som leverantör skifta från att producera kundanpassade lösningar till att utveckla standardiserade sådana innebär en del avväganden och konflikter. Detta problemområde berör den första forskningsfrågan.

1. Hur utvecklas ett nytt kunderbjudande och hur sker i nästa steg standardiseringen av detta kunderbjudande?

Denna uppsats behandlar skiftet i affärsmodell och de svårigheter företagaren ställs inför. Att man som konsult vid utvecklandet av kundbeställda lösningar har nära kundrelationer kan te sig självklart. Frågan är dock hur kundrelationerna förändras då man skiftar affärsmodell samt hur leverantören genom utformning av sin verksamhet kan påverka detta.

2. Hur förändras kundrelationen när erbjudandet standardiseras?

⁸ Meyer och Zack 1996

Efter att lösningen har implementerats och testats hos den beställande kunden ska jag som leverantör påbörja arbetet med att förbereda lösningen för vidare försäljning. I detta arbete ingår prissättning och paketering av lösningen. Detta berör den tredje forskningsfrågan.

3. Hur förändras prissättningen i och med skiftet i affärsmodell?

Det kunderbjudande som skapas skall marknadsföras och säljas in till nya kunder. Därefter skall implementering ske och kunderna skall erbjudas erforderlig support. I denna uppsats problemområde ingår det ej att redogöra för dessa delar av processen.

1.2 Syfte

Huvudsyftet med denna uppsats är att redogöra för processen att som konsult utveckla och implementera en lösning beställd av en individuell kund för att därefter sälja lösningen vidare i standardiserad form till ett större spektra av kunder. Detta har gjorts genom att delta i, studera och reflektera över en utvecklingsprocess av ett Internetbaserat publiceringssystem beställt av en specifik kund. Detta system har sedan förberetts för försäljning till andra kunder.

Detta syfte är intressant eftersom det berör en rad olika områden inom business to business marketing. Samtidigt är detta ett aktuellt ämne då konkurrensen inom konsultbranschen ökat markant de senaste åren till följd av ökad teknikanvändning och utnyttjande av internationella löneskillnader.⁹

1.3 Forskningsbidrag

Mycket forskning har gjorts kring affärsmodeller, kundrelationer och förändringar i organisationer och det torde inte vara någon överdrift att säga att dessa ämnen är ganska uttömda. Den största delen av forskningen som har gjorts är dock baserad på större organisationer och på ett mer övergripande plan.

Genom att studera en liten organisation ingående genom aktionsforskning hoppas jag kunna bidra genom att komma till värdefull insikt kring hur teorier utvecklade för större organisationer passar in på mindre sådana. Jag hoppas även att aktionsforskningen skall kunna leda till praktiska erfarenheter som kan användas av andra konsulter i liknande situation som i det undersökta fallet.

⁹ Andrews 2004, Computer Sweden 2005-04-27

Syftet med de underliggande forskningsfrågorna är att kunna komma till sådana mer generaliserbara slutsatser.

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats syftar ej till att redogöra för någon generell process för utveckling och implementering av konsulttjänster eller mjukvarusystem. Inte heller syftar uppsatsen till att svara på frågor av kvantitativ karaktär. Uppsatsen omfattar ej arbetet med att sälja in och marknadsföra lösningen till en större kundgrupp utan endast konceptualiseringen av denna samt till viss del¹⁰ kontakten med kunder inledningsvis i syfte att få feedback på kunderbjudande och teknisk lösning.

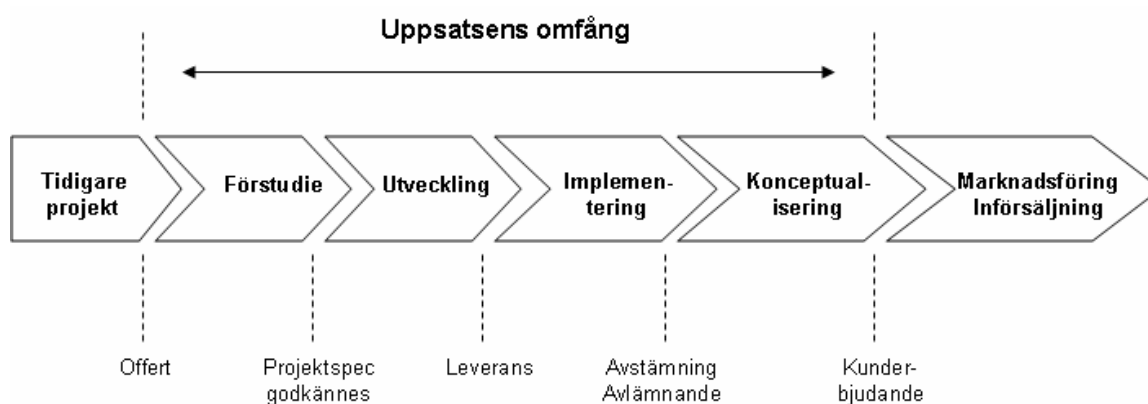


Fig 1. Uppsatsens omfång. Källa: Författaren

1.5 Konceptbeskrivning

I detta stycke presenteras inledningsvis publiceringssystem i stort. Därefter presenteras det beställda systemet, den beställande kunden samt leverantören.

1.5.1 Publiceringssystem

Ett publiceringssystem möjliggör för en organisations medlemmar att oberoende av varandra lagra text och bilder separat i en databas som sedan presenteras i ett gemensamt format. Formatet bestäms oberoende av innehållet genom användande av formatmallar. Dessa formatmallar anpassas efter ändamålet med informationen som lagras. Publiceringskanalen kan även anpassas och det finns system som möjliggör publicering i flera mediakanaler samtidigt. Om just flerkanalpubliceringssystem har Jahanfar och Stetz skrivit en mycket intressant uppsats som till viss del har legat till

¹⁰ Till viss del... (Det är svårt/omöjligt att som leverantör exakt avgöra var distinktionen går mellan vad som är en kundkontakt i syfte att få feedback samt att generera ett inkomstbringande sälj.)

grund för denna uppsats.¹¹ Ett Internetbaserat publiceringssystem är tillgängligt via Internet och det material som publiceras presenteras på en hemsida.

1.5.2 Det aktuella systemet

Det system som ligger till grund för denna uppsats är ett Internetbaserat publiceringssystem beställt av en tidsskrift som enkelt ville kunna publicera sina artiklar och sprida dessa till en stor internationell målgrupp. Systemet är tillgängligt på <http://www.gff-online.se>. Se appendix 9.1 för skärmdumpar från systemet.

Förutsom själva publiceringssystemet ingår även en hemsida i lösningen med funktion för registrering och inloggning av besökarna. Inloggade besökare ges möjlighet att ladda ner PDF versioner av artiklarna som är inlagda. Det finns även en funktion för att söka artiklar som har publicerats i systemet.

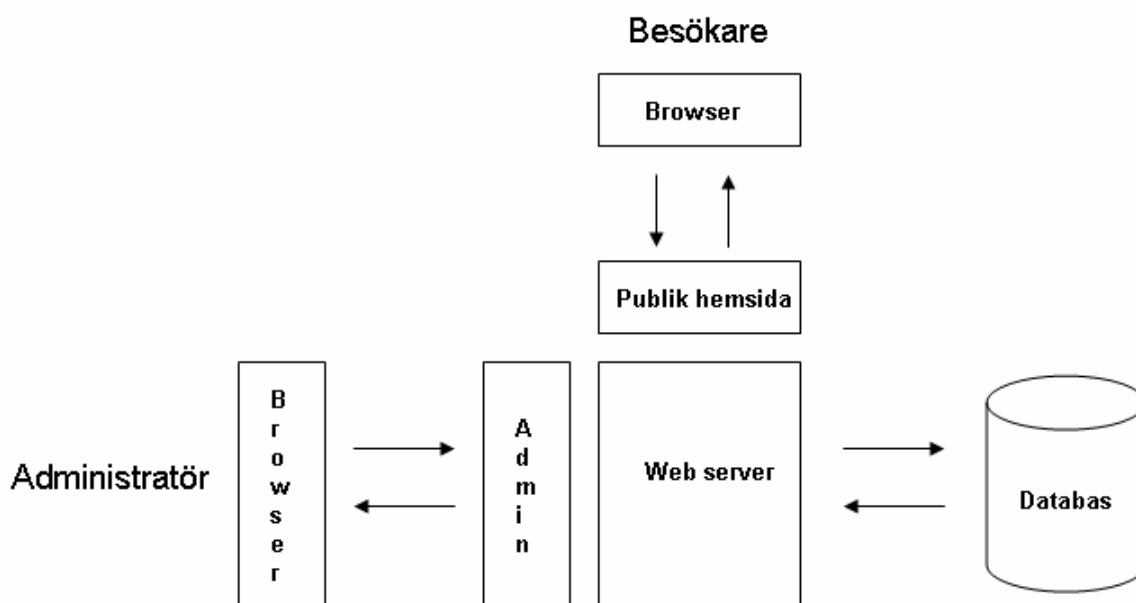


Fig 2. Systemöversikt. Källa: Författaren

Figuren ovan visar systemet schematiskt. Mjukvaran utgörs av en publik del och en administrativ del. Den publika delen används av läsarna som vill komma åt artiklar online medan den administrativa delen används av redaktörerna för att publicera material och göra ändringar i hemsidan. Den information som matas in i den administrativa delen av systemet lagras i en databas och hämtas för visning i den publika delen på hemsidan.

¹¹ Jahanfar och Stetz 2004

1.5.3 Kunden

Kunden som är beställare av systemet ovan är Geologiska Föreningen (GF). Föreningen, som idag är rikstäckande, grundades 1871 med syftet att stödja forskning kring geologi och andra närbesläktade forskningsgrenar. Föreningen har ca 550 medlemmar vilka både är yrkesverksamma geologer, forskare samt allmänintresserade.

GF ger ut två tidsskrifter, GFF och Geologiskt Forum. Dessa utkommer fyra nummer per år. Det aktuella projektet involverar den tidigare tidsskriften, GFF.¹² GFF (Geologiska Föreningens i Stockholm Förhandlingar¹³) grundades ungefär samtidigt som Föreningen och i denna publiceras avhandlingar och forskning på engelska inom områdena geologi, paleontologi och geoteknik.¹⁴

1.5.4 Leverantören

Jag är leverantör av systemet genom min enskilda firma. Redan 1997 började jag arbeta deltid som konsult inom just Internetområdet och sedan dess har jag ansvarat för utveckling av ett flertal internetbaserade plattformar.

Majoriteten av de projekt jag tidigare har genomfört har varit beställda av kunder och ej sålts vidare. Jag känner idag att jag vill skala upp verksamheten och skifta affärsmodell så att inte bara min egen tid är insatsfaktor i verksamheten. Därför känns det lämpligt att börja sälja en standardiserad lösning till fler kunder med liknande behov.

1.6 Uppsatsens disposition

Uppsatsen inleds med en övergripande presentation av ämnet och det aktuella problemområdet. Därefter följer en beskrivning av huvudsyftet med uppsatsen och de underliggande forskningsfrågorna som uppsatsen ämnar besvara samt det tänkta forskningsbidraget. De olika aktörerna och det system vilket utgör den levererade lösningen i uppsatsen beskrivs även inledningsvis.

Den metod samt datainsamlingen som används för uppsatsen är aningen kontroversiell och till stor del påverkar denna hur det empiriska materialet tolkas varför mycket vikt lagts vid denna del av uppsatsen. Forskningsprocessen beskrivs detaljerat tillsammans med dokumentationen som ligger

¹² Hemsida Geologiska Föreningen 2005-05-10

¹³ Bytte namn till GFF 1994

¹⁴ Hemsida Geologiska Föreningen 2005-05-10

till grund för empirin. Därefter följer en problematisering av den metod som har använts och begreppen reliabilitet och validitet diskuteras samtidigt som källorna kritiserar.

Empiriavsnittet inleds med en tidsaxel som övergripande redogör för processen. Därefter ges en bakgrundsbeskrivning av relationen mellan aktörerna följt av en beskrivning av utveckling och implementering av det aktuella projektet. Därefter redogörs för processen att konceptualisera lösningen. Detta följs av ett stycke där de teorier och modeller som har använts presenteras och kopplas till uppsatsens frågeställningar.

Avslutningsvis sker en analys av hela processen i syfte att svara på de underliggande frågeställningarna kopplat till fallstudien. En efter en tas forskningsfrågorna upp och bryts ner. Därefter presenteras lärdomar och implikationer för konsultföretag i mer generell bemärkelse. Det hela följs av en sammanställning av de slutsatser som framkommit av analysarbetet. Det hela avslutas med en kort diskussion kring metoden som använts och dess lämplighet.

2 Metod

För att på ett adekvat sätt kunna redogöra för processen som är föremål för undersökningen och för att kunna svara på de underliggande forskningsfrågorna är valet av undersökningsstrategi mycket viktigt. I detta stycke presenteras det tillvägagångssätt som har använts för att skriva uppsatsen.

2.1 Metodologiskt angreppssätt

Uppsatsen syftar till att studera en process som sker hos en konsult då denna försöker skifta affärsmodell. För detta syfte har en kvalitativ studie funnits mest lämplig. En sådan inkluderar forskarens kommunikation och interaktion inom det undersökta området istället för att försöka begränsa undersökningen till insamling av förutbestämda variabler.¹⁵

För att besvara forskningsfrågorna är uppsatsen baserad på en fallstudie i vilken en konsult inledningsvis genomför ett kundbeställt projekt som sedan anpassas för vidare försäljning i standardiserad form. I fallstudien följs konsulten från första mötet med kunden till dess att ett standardiserat kunderbjudande börjar marknadsföras till en bredare målgrupp.

¹⁵ Flick 1998

Då uppsatsen är av kvalitativ karaktär och data endast utgörs av en fallstudie finns det en risk att forskningsbidraget blir begränsat eller helt uteblir på grund av bristande generaliserbarhet. Därför har studien genomförts genom så kallad aktionsforskning (*action research*).

2.2 Aktionsforskning

Det finns många olika definitioner på aktionsforskning varav den vanligaste torde vara att "Aktionsforskning syftar till att bidra både till praktisk utövning och till att uppnå mål inom akademisk forskning genom samverkan inom ett gemensamt etniskt ramverk".¹⁶ Rapoport's definition av aktionsforskning bygger på syftet med studien. Det finns enligt denna tre kriterier för aktionsforskning,

- Forskningen ska vara av samverkande natur och vara i den undersökta organisationens intresse.
- Forskning och aktion skall ske parallellt.
- Resultatet av forskningen skall tillföra såväl kunskap som praktisk erfarenhet.

Aktionsforskning kan även ses som en cyklisk process bestående av ett antal delar som var och en utgår från föremålet för studien. Dessa delar är; identifiering av problem, förberedelse och planering, utförande, utvärdering, identifiering av kunskapsbidrag. Som forskare behöver man inte i delta i samtliga delar i samverkan med föremålet för studien. I denna uppsats har jag som forskare valt att basera undersökningen på samtliga dessa delar. Detta kallas av Chein, Cook och Harding för experiment baserad aktionsforskning (*experimental action research*).¹⁷

I det aktuella fallet har jag funnit att aktionsforskning är ett sätt för mig som forskare att öka forskningsbidraget med uppsatsen. Metoden gör det möjligt att komma till ett värdefullt kunskapsbidrag och förslag till framtida implikationer av studiens resultat trots att den endast baseras på ett fall. Dessutom kan det vara svårt att med andra metoder analysera samtliga skeende av en förändringsprocess och hur en organisation förhåller sig till denna.¹⁸

I sammanhanget bör sägas att det finns de som menar att aktionsforskning är en tvivelaktig metod för vetenskapliga studier.¹⁹ Jag har funnit detta intressant som forskare och vill med uppsatsen göra

¹⁶ Rapoport 1970

¹⁷ Chein, Cook och Harding 1948

¹⁸ Susman och Evered 1978

¹⁹ Susman och Evered 1978

ett försök att komma till slutsatser angående metodens lämplighet vid denna typ av ekonomiska studier.

För att genomföra denna aktionsbaserade forskningsstudie har jag valt att använda mig av en självreflexiv etnografisk metod för insamlande av data. För att styrka uppsatsen har jag som forskare valt att narrativt återge det empiriska materialet. Genom denna teknik ges läsaren en inblick, inte bara i vad som hände, utan även hur det skedde och i vilket kontext.²⁰

2.3 Etnografisk metod

Med en etnografisk studie menas en studie där forskaren under en längre tidsperiod deltar i en händelse eller ett skeende och insamlar all tänkbar data som dyker upp och kan hjälpa till att besvara den aktuella forskningsfrågan.²¹ Etnografiska undersökningar har ökat i popularitet och metoden har blivit allt mer utbredd från att tidigare nästan enbart användas inom antropologin.²²

Ett problem med etnografiska undersökningar är att de tar lång tid att genomföra. I detta fall har jag som forskare samtidigt varit leverantör och haft ekonomisk vinning under projektets gång varför detta ej utgjort något problem. Det finns dock andra problem relaterade till tidsaspekten som tas upp i stycket kring problematisering av metoden.

Forskarens personlighet och bakgrund kommer ofta att påverka studien i stor grad och detta kan utgöra ett problem. I det aktuella fallet är jag som forskare akademiker och även om teorier för uppsatsen har valts efter insamling av data så har jag omedvetet högst troligt haft kunskap som har kommit att påverka utfallet av undersökningen. Detta är dock en av grundförutsättningarna i aktionsforskning.²³ Viktigast här är dock vetskapen om på vilket sätt studien eventuellt kommer att bli påverkad.

”The problem is not whether the ethnographer is biased, the problem is what kinds of biases exist – how do they enter into ethnographic work and how can their operation be documented.” (Agar 1996, s 92)

En etnografisk ansats karakteriseras av fokus på orsak och verkan relaterat till ett problem. Data som samlas in är ofta av ostrukturerad karaktär och kodas ej vid insamlingen. Empirin utgörs av ett fåtal case, ibland bara ett, som studeras i detalj av forskaren. Analysen av data utgörs till största del

²⁰ O’Neill 1994

²¹ Hammersley & Atkinson 1983

²² Agar 1996

²³ Rapoport 1970

av tolkningar av händelser och relationer och endast i vissa fall används kvantitativa metoder för att säkerställa resultat.²⁴

En fördel med att bedriva etnografiska studier är att man får med många fler aspekter av den eller de företeelser man ämnar undersöka. Många människor har svårt att detaljerat beskriva vad de gör och hur de resonerar i en kontext som ligger utanför deras profession. Med ett etnografiskt angreppssätt kan man fånga tankar och idéer medan aktörerna är direkt involverade i den process som studeras.²⁵ Det finns dock en nackdel med alla dessa ytterligare aspekter av det som studeras. All information och alla intryck kan leda till att man som forskare tappar fokus.

“It is a general problem with ethnography for the researcher to narrow down the focus. There are so many things you want to pursue in more depth.” (Agar 1996, s 167)

Etnografiska ansatser kan indelas i tre huvudtyper; holistiska, semiotiska samt behavioristiska. För denna uppsats har en holistisk ansats valts, vilket innebär att forskaren identifierar sig med den grupp denna avser att studera och därigenom uppträder på ett naturligt sätt.²⁶

2.4 Fallstudie

Fallstudier är lämpliga att använda då man studerar processer och relationer samt hur dessa förändras över tiden.²⁷ För denna uppsats har ett fall valts som empiriskt underlag i vilket jag agerar leverantör och ansvarar för leverans, implementering och kontakt med kunden. Jag är även den som driver konceptualiseringsarbetet i syfte att kommersialisera lösningen så att den kan säljas vidare.

Det är viktigt att jag ikläder mig rollen som leverantör på ett strikt professionellt och affärsmässigt sätt för att resultaten i undersökningen korrekt skall kunna analyseras. Fallstudien pågår från första mötet med kunden avseende den beställda lösningen tills dess att denna har förberetts för vidare försäljning.

Valet av aktuell fallstudie var inte självklart utan inledningsvis övervägdes ett annat projekt med en annan kund. Fallet Geologiska Föreningen och ett Internetbaserat publiceringssystem passade dock bättre eftersom detta projekt initierades av en individuell kund. En ytterligare aspekt som spelade in i

²⁴ Atkinson & Hammersley 1994

²⁵ Suchman, 1987

²⁶ Myers 1999

²⁷ Waluszewski 1989

valet av fallstudie var tids- och planeringsaspekten. Fallet Geologiska Föreningen, låg bättre i tiden och var ett mer begränsat projekt än det som initialt övervägdes.

2.5 Processbeskrivning

Arbetet med att skriva uppsatsen påbörjades under våren 2004 då jag låg i startgroparna att utveckla ett Internetbaserat bokningssystem tillsammans med en referenskund. Jag var nyfiken att studera och reflektera över mitt eget arbetssätt och den process jag går igenom tillsammans med en kund. Det var i samband med detta som den aktionsbaserade metoden spikades och strukturen för uppsatsen skapades.

Under sommaren 2004 tog GF kontakt med mig och efterfrågade ett Internetbaserat publiceringssystem kopplat till en hemsida. Således hade arbetet med uppsatsen redan påbörjats då projektet initierades av GF. Efter möte med kunden och bollande av offert påbörjades arbetet med systemet och således också datainsamlingen till uppsatsen.

Jag var ensam leverantör av systemet och köpte för kundens räkning plats på webbhotell samt registrerade domännamn. Efter implementering, som skedde på distans från USA hösten 2004, genomförde kunden diverse tester av systemet och en del material omarbetades på hemsidan. Därefter lanserades systemet skarpt och togs i drift av kunden.

GF har ej informerats om att de har varit föremål för en studie förrän efter projektets genomförande. Detta har varit en fördel för undersökningen eftersom kunden uppträtt på ett helt normalt sätt.²⁸ I efterhand har GFs redaktör, Joakim Mansfeld, intervjuats för att ge en bild av hur kunden uppfattade processen samt hur de ser på relationen med mig som leverantör.

Under våren 2005 började jag förbereda vidare försäljning av lösningen till ett större spektra av kunder. Detta arbete genomfördes tillsammans med en fristående konsult som även ansvarade för försäljning av systemet till de första kunderna. Jag valde att plocka in denna externa resurs, dels för att min egen tid var begränsad, men även för att få in nya idéer kring hur lösningen kan utvecklas vidare.

”Tack vare att jag ligger på samma nivå som våra potentiella kunder kommer det underlätta för oss att anpassa vår marknadskommunikation så att de förstår vårt erbjudande. Jag är mer kritisk till själva lösningen och ser på denna med ett kundperspektiv och ej ett utvecklarperspektiv.” (Calle Nilsson 2005-06-08)

²⁸ Agar 1996

Det är först efter att det empiriska materialet är sammanställt som jag har börjat undersöka teorier och modeller som kan beskriva processen och svara på de underliggande forskningsfrågorna.

2.6 Dokumentation

Etnografiska studier bygger till stor del på undersökande fältarbete blandat med undersökarens tolkningar och intryck av det som sker i processen som studeras. För att minimera risken att forskaren genom sin bakgrund och relation till de undersökta objekten övertolkar data är det viktigt att flera källor används.

”One of the secrets of good ethnographic analysis lies in its reliance on different kinds of data from numerous different sources, all of which support one’s conclusions.” (Agar 1996, s 37)

Nedan följer en redogörelse för de metoder som använts för att dokumentera processen.

2.6.1 Anteckningar

I egenskap av leverantör och ansvarig gentemot kunden har jag under fallstudiens gång löpande tagit anteckningar. Anteckningarna rör allt ifrån mina egna funderingar till kommentarer kring hur kunden uppfattat sin nuvarande situation och funktioner som skall byggas in i systemet.

2.6.2 Dokument

Ett antal dokument har upprättats i samband med förstudie, utveckling och implementering av plattformen. Dokumenten är av två huvudtyper, antingen affärsmässiga eller tekniska, varav den första kategorin är den mest intressanta för uppsatsens del.

2.6.3 Kommunikation

Den huvudsakliga kommunikationen mellan mig och kunden har skett via e-post. Denna kommunikation har studerats i efterhand och kompletterat övrig empiri. Särskilt lämplig har denna dokumentation varit som komplement till de anteckningar som jag har tagit.

2.6.4 Intervjuer

För att få mer underlag för att besvara forskningsfrågorna har en intervju genomförts med GFs redaktör Joakim Mansfeld. Denna intervju genomfördes på Mansfelds kontor i samband med att vi diskuterade ett nytt projekt som kunden ville beställa. De frågor som ställdes till Mansfeld handlade framförallt om hur denna som beställare upplevt processen att tillsammans med mig som leverantör utveckla en hemsida för GFF. Vidare ställdes en del frågor om hur kunden använder lösningen idag samt hur de tror att de kommer ha nytta av lösningen i framtiden.

Även den försäljningsansvariga, Calle Nilsson, har intervjuats vid två tillfällen för att skapa en mer mångfacetterad bild av arbetet med att sälja lösningen vidare. Den första intervjun genomfördes på vårt gemensamma kontor och den andra intervjun genomfördes per telefon eftersom Nilsson då befann sig utomlands. Denna senare intervju har till större del kommit att bidra till uppsatsen. Detta kan bero på att Nilsson då avslutat sitt arbete med projektet och från arbetet skaffat sig en mer övergripande insikt i processen som ej fanns vid det första intervjutillfället. Intervjuerna innehöll huvudsakligen frågor kring hur Nilsson uppfattade kundernas behov, marknadspotential och försäljning. Jag ställde även många frågor relaterade till utvecklingen av kunderbjudande samt de olika delarna i detta.

Samtliga intervjuer har varit av semistrukturerad karaktär med open-ended frågor för att på så vis få svar på specifika frågor samtidigt som man kan känna av respondentens mer allmänna åsikter om ämnet. Intervjuerna har ej spelats in utan anteckningar har tagits. Detta tillvägagångssätt föredrogs för att bibehålla en affärsmässig relation. Båda intervjuobjekten har läst igenom och godkänt transcripten.²⁹

Valet av intervjupersoner föll sig naturligt och inget urval gjordes av mig som forskare. Mansfeld var kontaktperson hos kunden och Nilsson var den enda personen förutom mig själv som arbetade med standardiseringen av kunderbjudandet. Intervjuerna tog 30-40 minuter att genomföra.

2.7 Validitet

Validitet är ett mått som används för att mäta i vilken grad ett visst mått mäter det som måttet avser att mäta. För en kvalitativ studie som denna innebär det att validiteten anger i vilken grad resultaten som presenteras kan anses gällande för verkligheten.³⁰

²⁹ Yin 1994

³⁰ Lundahl och Skärvad 1992

Under studiens gång sker naturligt förändringar i relationer och roller bland dem som omfattas av undersökningen och det är lätt att som forskare endast redogöra för det aktuella läget.³¹ Detta utgör ett problem i termer av validitet eftersom det finns en risk för att det som återges i uppsatsen och ligger till grund för de slutsatser som dras endast är de senaste händelserna och statusen i de relationer som undersöks.

Det finns ett flertal olika strategier för att säkerställa att forskaren verkligen mäter det som avses i undersökningens syfte. Dessa syftar huvudsakligen till att säkerställa så att data som är insamlad presenteras och tolkas på ett korrekt sätt. I denna uppsats har ett flertal av dessa strategier använts för att validiteten skall bli så hög som möjligt.

Den första strategin är triangulering som innebär att man använder sig av ett flertal informationskällor och datainsamlingsmetoder.³² Empirin i uppsatsen grundar sig till stor del på observationer och delaktighet i händelseförloppet av mig som forskare. Genom att använda dokument, e-post kommunikation, anteckningar och intervjuer ökar validiteten avsevärt.

En annan teknik som har använts är verifiering av dokument och intervjuer. I och med att stor del av empirin som ligger till grund för uppsatsen kommer från olika affärsdokument har validiteten säkerställts indirekt genom att dessa har presenterats för kunden.

“If you hear a sentence, can you properly decode it? Do you understand it in one of the possible ways that the listener does? If you do, you should be able to encode it into a new sentence or group of sentences, such that people around will say - *Yes, that's what I (he/she) just said, all right*” (Agar 1996, s 128)

Jag vill upplysa läsaren om att data som ligger till grund för uppsatsen hade kunnat insamlas på ett mer noggrant och forskningsmässigt sätt förutsatt att jag hade varit mer kunnig i tillämpning av den valda forskningsmetoden. Till uppsatsens försvar kan sägas att de affärsmässiga incitament som har förelegat för mig som leverantör har till stor del säkerställt att dokumentation har upprättats. I analysen är det dock ofrånkomligt att slutsatser och tolkningar är färgade av den senaste händelseutvecklingen och detta är viktigt att ta i beaktande.

³¹ Agar 1996

³² Merriam 1994

2.8 Generaliserbarhet

Uppsatsens generaliserbarhet anger i vilken grad resultaten kan anses tillämpliga i andra situationer än den undersökta.³³ Detta mått kallas även extern validitet och för fallstudier hävdar vissa att generaliserbarheten skulle vara låg.

Vid fallstudier påverkas resultatet starkt av det aktuella fallet och det är svårt att säga om utfallet i en undersökning hade varit det samma om ett annat fall hade valts. Syftet med fallstudier är dock att redogöra eller förklara en viss händelse eller en process än att utreda generella sanningar. Det finns dock de som hävdar att fallstudier i termer av generaliserbarhet lämpar sig väl. Man menar då att det är läsaren av undersökningen som avgör huruvida resultaten som presenteras är tillämpliga i andra situationer. Det anses därför mycket viktigt att ingående beskriva den kontext som råder vid undersökningens genomförande så att läsaren kan skapa sig en bild av händelseförloppet.³⁴ Det är med anledning av detta som jag har valt att använda mig av en narrativ berättartoon för återgivning av empirin i uppsatsen samt att ägna denna en stor del i uppsatsen.

Vid studier baserade på aktionsforskning finns det argument för att generaliserbarhet uppnås genom erfarenheter och lärdomar som skapas utifrån forskarens samverkan med forskningsobjektet i den aktuella studien. Sådana lärdomar kan vara svåra att uppnå genom exempelvis kvantitativa undersökningar.³⁵ I det aktuella fallet är exempelvis min förhoppning att de slutsatser som dras kan vara till nytta för andra konsulter som överväger att skifta affärsmodell och att jag utifrån studien skall kunna presentera mer generella lärdomar.

När det gäller etnografiska studier och generaliserbarhet kan sägas att detta är beroende av vilken grad av distribution eller spridning forskaren lyckas uppnå i fråga om inhämtning och bearbetning av information. Vanligtvis fokuserar en etnografisk studie på att gå på djupet, men med antalet personer och händelser forskaren går på djupet ökar generaliserbarheten.³⁶ I den aktuella undersökningen har jag som forskare valt att gå på djupet med en avgränsad process bestående av ett fåtal personer vilket inverkar negativt i termer av generaliserbarhet. Om jag hade haft möjlighet att intervjua fler personer och studera fler relationer ingående hade generaliserbarheten ökat.

Valet av fallstudie är också viktigt att reflektera över. Hur typiskt är detta fall jämfört med andra fall i samma bransch? Kan man tänka sig att i fallet GF så fanns det faktorer som gjorde att utfallet i

³³ Merriam 1994

³⁴ Wilson 1979

³⁵ Susman och Evered 1978

³⁶ Agar 1996

undersökning blev annorlunda än i ett annat liknande fall med en kund och en leverantör av en teknisk plattform? Det som är avgörande är storleken på projekt, kund och leverantör. I fall som liknar detta storleksmässigt så torde detta fall och de resultat som har presenterats te sig typiska.

2.9 Reliabilitet

Begreppet reliabilitet avser den utsträckning samma undersökning ger samma resultat om den upprepas. Vid kvalitativa studier är reliabiliteten ett naturligt problem eftersom underlaget för undersökningen ofta är föränderligt.³⁷

Vid aktionsforskning där undersökaren själv är delaktig i processen blir reliabiliteten naturligt låg. Vidare skiftar ofta tillvägagångssättet i kvalitativa undersökningar och det är inte alltid förutbestämt hur data skall samlas in. I detta fall kan man även anta att marknadsförutsättningar och konkurrens spelar in och skulle kunna leda till ett annat resultat om undersökningen hade upprepats. Genom att på förhand tydligare lägga upp en plan för datainsamling och genomförande av studien och upprätta mallar för fältanteckningar, loggbok, intervjufrågor, etc. så hade reliabiliteten för studien kunnat ökas. Min begränsade kunskap om forskningsmetoden hindrade mig dock från detta.

Forskarens situation och bakgrund återkommer även här som en svårighet när det gäller att uppnå en hög grad av reliabilitet. I och med att forskaren naturligt påverkar resultatet av undersökningen och detta delvis är baserat på dennas situation och bakgrund kan man anta att även dessa förutsättningar kommer att vara annorlunda om undersökningen hade utförts på nytt. Om jag på nytt ska genomföra en liknande undersökning kommer jag bära på en utökad kunskap som ofrånkomligen kommer att påverka mitt agerande. På liknande sätt kommer studien att bli annorlunda om någon annan hade valt att genomföra den oavsett hur väl tillvägagångssättet var dokumenterat.

2.10 Källkritik

Då undersökningen pågått i ett drygt år och jag under tiden varit involverad i ett flertal andra projekt är det naturligt att viss information har gått till spillo. Ett problem relaterat till detta som man ej kan bortse ifrån är det faktum att med tiden så sker det en förvridning av fakta som har insamlats och de slutsatser som dras tenderar att bli mer generella. Enligt Agar så är denna

³⁷ Merriam 1994

förvridning inte slumpmässig utan tenderar att påverkas av undersökarens stereotypisering av vissa händelser.³⁸

Detta utgör givetvis ett problem för uppsatsen särskilt med tanke på att den etnografiska ansatsen till stor del bygger på just observationer och tolkningar som ovan nämnts. För att undvika dessa problem i största mån har jag använt mig av en processuell datainsamling, vilket innebär att jag kontinuerligt under arbetets gång har samlat in och dokumenterat data.³⁹ Vidare kan man ifrågasätta de dokument som har använts som underlag för studien i och med att jag som producerat dessa även varit forskare och undermedvetet kan ha velat passa in dessa i undersökningen.

Det finns även de som menar att även fältanteckningar utgör en risk i och med att denna så tydligt är färgade av forskarens bakgrund och inställning.⁴⁰ I den aktuella undersökningen har anteckningarna många gånger omsatts i affärsdokument eller verifierats genom mötesanteckningar och hållpunkter i e-postkommunikation mellan mig och kunden vilket torde vara till en fördel.

Gällande intervjuer kan sägas att dessa hade utgjort bättre källor om dessa hade genomförts med bandspelare. Detta torde dock vara marginellt då intervjuobjekten läst igenom och godkänt transcripten. Man hade även kunnat argumentera för att fler intervjuer borde ha genomförts, dels med personer inom GF, men även med nya potentiella kunder för systemet.

3 Empiri

I stycket nedan redogörs för den data som har samlats in under projektets gång. Stycket inleds med en beskrivning av den tidigare relationen mellan mig som leverantör och kunden. Därefter följer en kronologisk redogörelse för utveckling av dels systemet och dels arbetet med att förbereda lösningen för försäljning till andra kunder.

Jag har valt att återge empirin med en narrativ berättartone och i stycket förekommer olika formatering av texten för att återspegla olika källor och ”röster”. Brödtexten är forskartonen medan text i kursiv stil representerar tankar jag som leverantör hade vid tillfället. Dessa är baserade på de anteckningar jag har upprättat under arbetets gång. Indragna stycken i *Arial* kommer från de olika dokument som har upprättats. Indragna stycken i liten stil är citat från nyckelpersoner.

³⁸ Agar 1996

³⁹ Huber och Van de Ven 1995

⁴⁰ Agar 1996

Det har varit svårt att som forskare dela in de olika stegen i stycken eftersom mycket av arbetet har varit av iterativ karaktär. Den kronologiska ansatsen har jag valt eftersom ett syfte med uppsatsen är att redogöra för en process.⁴¹ Genom min rubrikindelning har jag dock försökt att belysa de affärsmässiga vägval jag har ställts för i min roll som företagare och leverantör. Tidslinjen nedan ger en överblick över projektet och några av de händelser som varit av vikt.

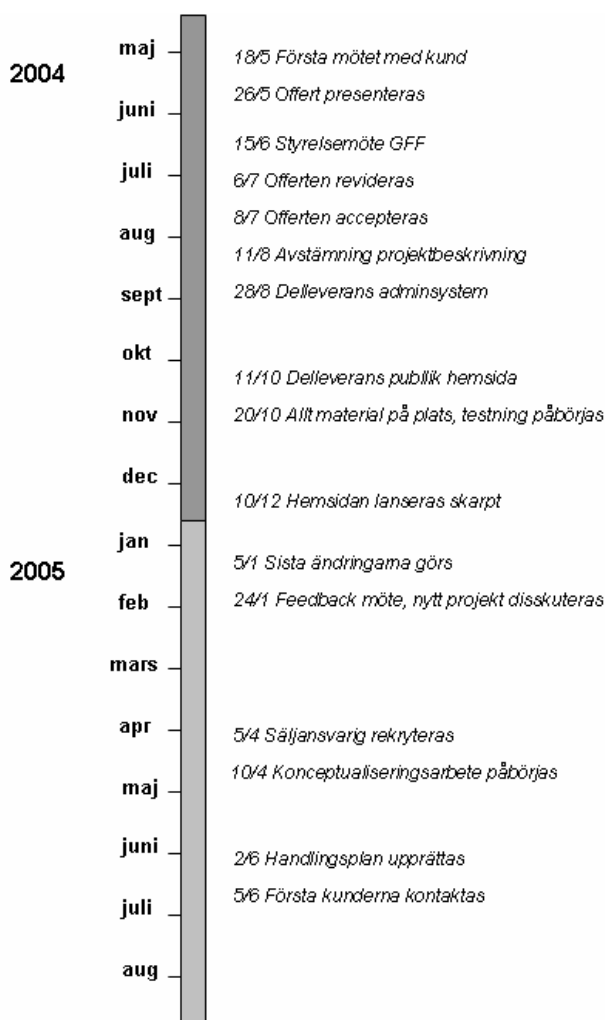


Fig 9. Händelsebaserad tidslinje. Källa: Författaren

3.1 Bakgrund

GF hade då projektet inleddes en fungerande hemsida där föreningens verksamhet presenteras⁴². På denna hemsida fanns föreningens båda tidsskrifter presenterade och tidigare nummer och artiklar fanns inlagda. Artiklarna och information om utgåvorna var lagrade i en gemensam databas som initialt saknade gränssnitt för publicering. Således var man tvungen att ladda ner databasen och öppna denna i Access varje gång man ville göra ändringar. Omslag och andra bilder var man

⁴¹ Andersson och Kjellberg 2002

⁴² Hemsida Geologiska Föreningen 2005-05-10

tvungen att ladda upp med hjälp av s.k. FTP-program. Detta var ett arbete som ansågs för krångligt och tidskrävande för GFs webbansvariga.

Under hösten 2003 kontaktade GF mig för att undersöka möjligheterna att bygga ett användargränssnitt för att uppdatera den befintliga arikeldatabasen med nya nummer av tidsskrifterna. De hade fått mitt namn av en av mina tidigare kunder. Man efterfrågade även möjlighet att kunna koppla PDF-filer till artiklarna så att besökarna skulle kunna ladda ner hela nummer.

Jag upplevde det befintliga systemet svårt att arbeta med samtidigt som jag visste att kundens ekonomi var pressad. Därför föreslog jag att vi skulle genomföra ett mindre projekt och enbart bygga ett enkelt gränssnitt med begränsad funktionalitet som skulle lösa de viktigaste problemen. Detta lanserades i januari 2004.

I maj 2004 blev jag på nytt kontaktad av GF och man efterfrågade nu ett mer komplett system för hantering av den ena tidsskriften, GFF. Vid intervjun med Joakim Mansfeld framkom det att han som redaktör redan två år tidigare hade känt behov av en professionell lösning för GFF.

”För tre år sedan upplevde jag att en ny lösning var absolut nödvändig. Det var en utveckling vi ej kunde komma undan. Små tidsskrifter som GFF måste synas på nätet för att finnas. Forskarna arbetar framför datorn och går ej ned till biblioteken för att leta tidsskrifter, det är PDF som gäller.” (Joakim Mansfeld 2005-06-07)

3.2 Det kundspecifika projektet

Stycket nedan ämnar redogöra kronlogiskt för processen att utveckla och implementera det kundspecifika projektet med att skapa ett Internetbaserat publiceringssystem för GFF.

3.2.1 Första mötet

Första mötet med kunden hölls den 18:e maj på Stockholms Universitet och kunden redogjorde då för sin nuvarande situation och de problem man upplevde. Förutom jag själv och redaktören Joakim Mansfeld deltog även Erik Huss, som då var webbansvarig, på mötet.

Jag inledde mötet med att ställa en rad frågor för att kunna identifiera underliggande behov hos kunden. Jag upplevde ganska snart att kunden hade dålig insikt kring Internetbaserade system och databasstyrda hemsidor. Själv hade jag ingen erfarenhet av system för vetenskapliga tidsskrifter eller hur forskningsmaterial dokumenteras, indexerar och används av forskare. Min första tanke vid

mötet var; *Hjälp hur ska det här gå! De förstår inte vad jag pratar om och jag förstår inte vad de vill ha! Jag får verkligen ta och sätta mig in i marknaden för publicering av tidskrifter online och försöka anpassa mitt snack så att kunden förstår. (2004-18-05).*

Genom att ställa frågor fick jag en bild av hur mycket kunden visste och jag kunde efterhand anpassa mitt språkbruk så att jag och kundens representanter förstod varandra. I efterhand ger Mansfeld följande kommentar till det första mötet,

”Vi vårt första möte var det tydligt att du inte hade arbetat med liknande. Jag fick förklara vad besökarna var ute efter och hur de använde sig av sidan samt vilka funktioner de värdesatte. Att hämta PDF-filer och att snabbt söka artiklar var de funktioner som var viktigast. Jag tycker dock att du tog till dig snabbt och förstod vad som var viktigt. ” (Joakim Mansfeld 2005-06-07)

Mötet avslutades med att jag lovade att sätta samman en offert med fast pris som representanterna för GF kunde presentera för sin styrelse.

3.2.2 Offerten

I mitt arbete med offerten började jag med att sammanställa den information i fråga om problem och behov som framkommit vid vårt möte. Många av de frågor jag hade ställt berörde kundens framtida önskade situation. Nedan är ett utdrag ur offerten som visar hur jag tolkade situationen och målsättningen med det stundande projektet.

Behov

För att kunna profilera sig som den kvalitativa tidskrift man är och följa med i utvecklingen behöver GFF en separat hemsida utformad med hänsyn till sin målgrupp. Denna hemsida skall enkelt kunna uppdateras och möjlighet skall finnas att fylla på med artiklar och utgåvor. Då man i framtiden vill kunna erbjuda artiklar i nedladdningsbart format som ett mervärde till prenumeranter är man i behov av en funktion för inloggning.

Problem

Idag presenterar GFF sitt innehåll på Geologiska Föreningens hemsida. Denna lösning anses vara för svårtillgänglig och begränsad så till vida att besökaren måste klicka sig fram i många steg innan man kommer till innehållet. Den administrativa delen av dagens system är inte optimalt och möjlighet saknas att i systemet ladda upp filer samt bilder kopplade till utgåvor och artiklar. Vidare sakas funktionalitet för att lösenordsskydda delar av materialet för prenumeranter.

Målsättning

Målsättningen med projektet är att GFF skall få en egen representativ hemsida av internationell klass där tidskriftens utgåvor och artiklar presenteras överskådligt och sökbart för användaren. Vidare skall ansvarig för underhåll och skötsel enkelt kunna lägga in nya artiklar och utgåvor samt ladda upp filer och bilder. Hemsidan skall även vara förberedd för inloggningsförfarande så att denna funktion kan aktiveras till låg kostnad.

Källa: Utdrag ur offert 2005-05-22

För att få struktur på projektet och kunna presentera ett förslag på lösning avände jag mig av Y-modellen, utvecklad av Lundeborg. Y-modellen är en schematiserad form av förändringsanalys där man jämför kundens nuvarande situation och önskade framtida situation i syfte att identifiera förändringsbehov och därigenom skapa en handlingsplan genom utvärdering av olika alternativ. Metoden avänds iterativt genom att nya förändringsalternativ testas och utvärderas.⁴³

Genom att jämföra kundens nuvarande situation med dess framtida önskade situation blev det lätt att se vad som behövdes göra och sätta detta på pränt i form av en offert. Så långt det var möjligt försökte jag använda mig av kundens språkbruk och formuleringar i offerten för att göra denna så lättfattlig som möjligt. I tidigare projekt har jag upplevt just terminologin som ett stort problemområde. Det är vanligt att leverantören försöker få kunden att anamma ett svårförståligt ”high-tech” språkbruk som leder till missförstånd och kommunikationssvårigheter. I efterhand har Mansfeld kommenterat att offert och dokument har varit lättförståliga.⁴⁴ Nedan är ett utdrag ur offerten där den föreslagna lösningen presenteras.

Lösning

Förberedande arbete

- Projektbeskrivning med specifikation av funktioner och layout samt avstämning av denna.
- Utformning av användarvänligt gränssnitt samt utformning av kategoristruktur.
- Design av hemsida och mallar.

Hemsidan

- Produktion av ramverk
- Produktion av textsidor
- Sökfunktion (år, författare, keywords, titel, med/utan pdf)
- Listning av årgångar, nummer, artiklar
- Presentation av en specifik artikel
- Kontaktsida med e-mail formulär
- Tydlig länk till Geologiska föreningen

Administrationsgränssnitt

- Lösenordskyddat administrationsgränssnitt med möjlighet till flera användare och funktionalitet för byte av lösenord.
- Funktion för att ändra textsidor (Om GFF, Prenumeration, Skribent info)
- Funktion för att ta bort, lägga till och ändra årgångar, nummer och artiklar.
- Funktion för att lägga in omslag och ladda upp pdf:er kopplat till artiklar.

Inloggning

- Funktion för att besökare skall kunna registrera sig som användare.
- Automatiskt e-mail med användaruppgifter vid registrering
- Funktion för e-mail av glömt lösenord och användarnamn
- Funktion för inloggning av användare
- Funktion så att endast inloggade användare kan ladda ner pdf.

⁴³ Andersen 1994

⁴⁴ Intervju Mansfeld 2005-06-07

Administration

- Upprättande av konto hos Webhotellet.net (995:- per år), vilket möjliggör SQL-server och fler samtida användare på hemsidan.
- Koppling av domän (gff-online.se) samt upprättande av e-mail konton.

Övrigt

- Sökmotoroptimering av artiklar utifrån keywords och författare samt registrering i sökmotorer (Google, Altavista).
- Överföring av befintliga artiklar utlagda på Geologiska Föreningens hemsida. Ej överföring av omslag samt pdf:er.
- Länk på Geologiska föreningens hemsida till GFF i form av en banner som öppnas i ett nytt fönster.

Källa: Utdrag ur offert 2005-05-22

Jag bedömde att lösningen ovan skulle ta ca 50-60 timmar att producera. Kunden hade efterfrågat ett fast pris och jag valde att basera detta på 60 timmar för att ha möjlighet att erbjuda en hög servicegrad och kunna inkludera ca fem timmar ”extra arbete”. Från tidigare projekt hade jag lärt mig att det är viktigt att förklara för kunden vad som ingår i det fasta priset. Jag funderade mycket på detta, särskilt som kunden hade många idéer och vi inledningsvis inte talade riktigt samma språk. *Hur ska jag få dem att förstå vad som ingår respektive inte ingår och hur kan jag säkerställa att jag får betalat för tid utöver offert? Det är tur att de själva har angivit en site som är förebild och att de inte har höga krav gällande webbdesign. (2004-05-22)*

Jag valde att uppge ett pris för arbete utöver offert som var 20% högre än det offererade priset. Motivet bakom detta var a) att göra klart för kunden att det endast var det som ingick i offerten som de kunde förvänta sig och b) att kortare jobb med kort varsel kostar mer.

I offerten garanterades leverans senast den första oktober förutsatt att leverantören levererade material i tid. Det fanns ej stadgat hur eller när lösningen skulle betalas vilket var en miss av mig som leverantör. Detta innebar att jag inte förrän leverans plus 30 dagar kredittid kunde förvänta mig betalning.

Att i offerten även inkludera webbhotell var en annan fråga som diskuterades internt. Enligt Mansfeld fanns en oro inför att använda sig av en kommersiell server. Det fanns de inom GF som menade att materialet borde ligga på en intern server eller en server under Stockholms Universitet eftersom materialet ansågs så värdefullt.⁴⁵ *Nej, nej, nej det finns ingen anledning att ha detta på en egen server om man inte har riktigt bra koll på vad som krävs att köra egen webbserver. Typiskt, det är inte första gången jag hör detta resonemang, jag undrar var det kommer ifrån... (2004-06-*

⁴⁵ Intervju Mansfeld 2005-06-07

28) De webbhotell som finns idag har god säkerhet och lite driftsstörningar tack vare sin storskalighet.

Styrelsen för GF hade ett möte dit jag var inbjuden för att presentera den föreslagna lösningen och diskutera offerten. På grund av tidsbrist hos båda parter gick tyvärr ej detta att genomföra. Istället diskuterades offerten via e-mail internt inom GFs styrelse och även av beställaren och mig.

Den administrativa delen av offerten klubbades igenom av styrelsen, men många frågeställningar fanns kring huruvida den lösning som beställdes skulle integreras och förhålla sig till föreningens hemsida. En annan het fråga rörde kravet på inloggning. Styrelsen kom fram till att inloggning skulle krävas för att ladda ner PDF-filer och inte för att endast läsa abstracts och se omslag. Dessa frågeställningar hade egentligen mycket lite att göra med det offererade systemet och var snarare av politisk karaktär. *Igen?! Nu får jag samma fråga igen. Jag har ju redan förklarat att de själva måste avgöra om man ska kräva inloggning för nedladdning eller ej. Det är en strategisk fråga och ingen fråga som har med själva programmeringen att göra, det tar cirka en halvtimme att ändra på i efterhand. Kanske borde jag säga det till kunden, eller kommer de då bara skjuta på beslutet?* (2004-07-05. Mansfeld beskriver resonemanget på följande sätt,

”Som planen ser ut i dag kommer endast prenumeranter att kunna ladda ner PDF-filer efter årsskiftet och förhoppningsvis har vi då även fått igång en betalningslösning online för de som inte redan är prenumeranter.”
(Joakim Mansfeld 2005-06-07)

Om jag hade haft möjlighet att närvara vid styrelsemötet hade det varit enkelt att förklara innebörden av de olika alternativen som fanns att välja bland och på så sätt underlättat kundens beslutsprocess. Offerten reviderades med de nya efterfrågade förändringarna och presenterades återigen för styrelsen.

Efter att offerten accepterats av kunden och vi var överrens rörande övriga avtalsfrågor påbörjades arbetet med projektbeskrivningen. Detta var ca en och en halv månad efter det första mötet med kunden. Denna tid hade definitivt kunnat kortas ner om jag hade presenterat en utförlig projektbeskrivning tillsammans med min offert. Risknivån i projektet hade dock höjts betydligt för mig som leverantör eftersom projektbeskrivningen involverar en hel del arbete som jag då ej hade varit garanterad att få betalt för. Med tanke på min tidigare oro kring projektets omfattning och trögheten i styrelsen kände jag att en detaljerad projektbeskrivning var mycket viktig. *Nu gäller det att sätta ihop en rejäl blueprint på hela lösningen och alla undersidor på hemsidan så att de på förhand kan se exakt hur det kommer att se ut. Har de invändningar eller vill diskutera saker är det*

bäst om de gör det innan jag sätter igång med arbetet. Mardrömmen vore att sitta i timtals och få göra om grejer i efterhand bara för att vi inte varit överrens från början. (2004-08-04)

3.2.3 Projektbeskrivning

Innan jag påbörjade arbetet med utveckling av själva lösningen skapade jag en projektbeskrivning bestående av ett flertal olika dokument. Syftet med denna var att redogöra för målsättningen med projektet, projektets avgränsning, tidsplan och information kring överlämnande till kunden. Följande dokument ingick i projektbeskrivningen.

Funktionsbeskrivning administrativt gränssnitt

I detta dokument beskrevs samtliga administrativa funktioner i systemet ingående. Det var viktigt att kunden fick möjlighet att jämföra de beskrivna funktionerna med det som hade efterfrågats. Särskilt som man hade upplevt problem med den tidigare lösningen.

Databasspecifikation

En databas specifikation beskriver de tabeller och de fält som kommer användas för lagring av informationen som matas in i systemet. Det är viktigt att kunden tar del av dokumentet för att kontrollera att dels datatyperna är riktiga, men även för att säkerställa att leverantören inte glömt något fält.

Designspecifikation

Utifrån kundens önskemål producerade jag en grafisk överblick över designen på hemsidan i form av en bildfil med kommentarer.

Layoutspecifikation

GF var måna om att den publika delen av hemsidan skulle vara användarvänlig. Därför lades stor vikt vid layouten på sidan. Ett dokument upprättades med schematiska bilder över text och bildelement på samtliga vyer på hemsidan.

Denna stämde jag av via mail och telefon med Erik Huss och Joakim Mansfeld. Jag hade prickat in det mesta och kunden hade inte särskilt många invändningar. Genom att gå igenom dokumenten skapade vi dock en gemensam plattform och förståelse för hela projektet. *Bra, nu känner jag att de förstår hur systemet kommer att se ut och fungera och det verkar vara så som de har tänkt sig. Nu gäller det att så snabbt som möjligt omsätta detta i programkod och aktivera kunden med att fixa fram det material som behövs i form av text och bilder. (2004-08-14)*

3.2.4 Utveckling

Efter att projektbeskrivningen reviderats av kunden och därefter godkänts påbörjades själva utvecklingen av systemet. Först utvecklades det administrativa gränssnittet för att kunden snarast skulle kunna börja testa systemet. I början av september var denna del av lösningen klar och kunden började laborera och komma med förslag till förändringar.

Det är bra om jag kan ge kunden något ganska tidigt. På så vis försäkrar jag mig ytterligare att det motsvarar deras förväntningar samtidigt som jag kan få in värdefull feedback som jag kan använda i arbetet. (2004-08-26) I mjukvaruprojekt är det vanligt med delleverans av lösningen för att minska pressen på utvecklingsteamet och för att kunden ska få möjlighet att testa de olika delarna så snart som möjligt.⁴⁶

En månad senare var hela lösningen på plats och beställaren och redaktören började testa systemet i dess helhet och de skickade även ut en propå till övriga styrelsemedlemmar att testa lösningen.

Projektet överskred den överenskomna deadline. Jag blev dock inte klandrad för detta som leverantör eftersom detta till största del berodde på kunden.

”Vi hade satt upp en lite för optimistisk tidsplan och det blev lite gnäll från styrelsen över vår arbetssituation och att det tog tid att få in materialet. Kritiken var således inte riktad mot projektet i sig.” (Joakim Mansfeld 2005-06-07)

Ett problem uppstod dock i fråga om betalningen eftersom jag hade budgeterat denna i slutet av november. Vi kom därför överrens om att jag skulle få fakturera 2/3 omgående och därefter 1/3 när lösningen var lanserad. *Kanon, men vilket misstag av mig. Detta måste jag ha i åtanke till framtida projekt jag kör, jag har ju räkningar som måste betalas och nu står jag här...* (2004-11-20)

3.2.5 Feedback

En rad fel upptäcktes vid test av plattformen och en hel del småändringar gjordes i syfte att göra det administrativa arbetet med sidan mer effektivt. I efterhand har jag diskuterat detta med Mansfeld och han verkar överlagd nöjd med min förmåga att åtgärda fel som har uppstått.

⁴⁶ Salonen 2004

”Under testperioden upptäcktes en hel del smågrejer som var fel. Detta löstes mer eller mindre på samma dag och det var inga stora omöjliga grejer som dök upp. Vi har dock fortfarande problem med nedladdning av PDF-filer till Mac, vilket vi tidigare sagt till om. Inga problem har uppstått efter lansering förutom med valideringen av postnr. Två australiensare har hört av sig. Detta var ett exempel på när du var snabb att fixa till det, du löste det direkt.” (Joakim Mansfeld 2005-06-07)

Mycket fokus lades vid namn på menytexter och informationstexter vilket leverantören egentligen inte hade något med att göra. Rubrikern i menyn var dock skapade som bildfiler vilket medförde att dessa inte enkelt genom kod kunde ändras varför det ledde till en del merarbete. *Jag hade lika gärna kunnat göra det som texter istället om jag bara lagt tjugo minuter på det från början. Jag får helt enkelt skylla mig själv nu eftersom jag till och med övervägde det, men var för slö för att fixa det.* (2004-12-01)

Förutom ändringarna i menyn uppstod problem med två tekniska komponenter som användes för att skicka e-mail från hemsidan och för att ladda upp filer. Dessa problem åtgärdades med hjälp av support från webbhotellet.

3.2.6 Lansering

Den 10:e december lanserades <http://www.gff-online.se> genom en pressrelease till tidningens prenumeranter och GFs medlemmar. Därefter har ett fåtal ytterligare problem upptäckts som jag har åtgärdat. Överlag verkar kunden vara mycket nöjd med den lösning som har levererats och artiklarna har även indexerats av Google vilket är positivt.

3.2.7 Uppföljning

I slutet av januari 2005 träffade jag redaktören Joakim Mansfeld för att diskutera den levererade lösningen samt ett nytt projekt GF behövde hjälp med. Redaktören var mycket nöjd och inga förändringar i lösningen efterfrågades. Möjligheterna att ta betalt av de registrerade användarna diskuterades och jag erbjöd mig att i framtiden hjälpa till med detta genom anslutande av en kreditkortslösning online. Det hela slutade med att jag lämnade en offert på ett mindre administrativt projekt som sedan genomfördes under våren.

3.3 Kommersialisering av systemet

Efter att GF under en tid haft plattformen i bruk började arbetet med att förbereda lösningen för vidare försäljning till andra kunder med liknande behov. *Tänk om GF inte samtycker med detta. Även om jag har rätt till kod och struktur så kan de ju tycka att det är ”deras lösning”, hur ska jag*

ställa mig till det i så fall? Hur kommer förresten andra kunder se på att tidskrifter de konkurrerar med använder den lösning vi kommer att erbjuda dem? (2005-03-15) Jag har frågat GF vad de anser om detta, men de menar att det ej påverkar dem i större utsträckning.⁴⁷

Stycket nedan syftar till att redogöra för processen att gå från en individanpassad lösning till ett standardiserat erbjudande. Denna process har varit av iterativ karaktär vilket innebär att de olika delarna i processen har reviderats och omarbetats allt eftersom arbetet har fortskridit. Framförallt standardisering och utformning av kunderbjudande har skett i stort sett parallellt och förändringar har gjorts för att ta affärsmässiga aspekter i hänseende. Vidare har arbetet med kunderbjudandet och prissättningen varit nära sammanlänkade.

Detta arbete har jag utfört tillsammans med Calle Nilsson. I april 2005 tog jag kontakt med Nilsson med en förfrågan om han var intresserad av att hjälpa till med kommersialiseringen av systemet. Utåt sett fick Nilsson rollen som säljansvarig då det i uppdraget ingick att ta kontakt med ett par kunder för att på prova sälja in lösningen i syfte att få feedback. I juni flyttade vi in i gemensamma lokaler och arbetade fram till slutet av september heltid med kommersialiseringen.

3.3.1 Målgruppsbeskrivning

Första steget i arbetet med att kommersialisera systemet var att fundera kring vilken den primära målgruppen för erbjudandet skulle vara. Inledningsvis var tanken att marknadsföra systemet mot alla typer av tidningar och tidsskrifter, men detta visade sig vara alldeles för ambitiöst inledningsvis. *Oavsett hur många potentiella kunder det finns så måste vi börja där det är lättast så att vi får igång ett kassaflöde i verksamheten. Det borde dessutom bli lättare att få in feedback från dessa kunder eftersom de torde känna sig hemma med upplägget. (2005-06-05)*

”Jag ville som första målgrupp inrikta mig på akademiska tidskrifter, eftersom lösningen fyller ett stort behov för deras prenumeranter samtidigt som de idag har väldigt dåliga lösningar. Nackdelen med denna målgrupp är att redaktören inte har auktoritet att själv ta beslut. Därför kan beslutsprocesserna dra ut på tiden. En fördel med denna målgrupp är att de får bidrag och därigenom kan lösa finansiering av inköpet.” (Calle Nilsson 2005-11-03)

Trots att vi var ganska eniga rörande primär målgrupp gjorde vi en djupare research bland Sveriges tidskrifter⁴⁸. Anledningen till detta var framförallt att när vi väl skulle börja kontakta testkunder så var vi inne i juni och det var mycket svårt att få tag på nyckelpersoner. Vi kom då fram till att det

⁴⁷ Intervju Mansfeld 2005-06-07

⁴⁸ Kulturtidskrifterna, SOU: 1997:141

fanns fem stycken huvudsakliga målgrupper. Nedan presenteras dessa samt ett par huvudargument (*Unique Selling Points*) för varje segment.⁴⁹ Dessa huvudargument kom senare att spela in då vi utvecklade vårt kunderbjudande och funktionaliteten i systemet.

Market segments

Academic/science periodicals – ex. Stockholm Journal of East Asian Studies

- Professional online interface gives higher standard to the magazine within the academic world and it enables researchers to more efficiently access material.
- Enables the customers to sell online subscriptions to institutional customers such as libraries and educational institutions.
- Login ability enables customers to protect certain part of material for members only.

Political/religious/ideological journals – ex. Katolskt Magasin

- Their main purpose is to inform people of their existence. Getting their articles indexed by search engines such as Google and MSN is therefore valuable.
- These customers are likely to appreciate integrated modules for easy update and maintenance of their organization website.

Commercial Magazines – ex. Doktorn

- Online advertisement and the ability to promote subscription offers online as a source of additional revenues.
- Thanks to dynamic functions and easy update of the system the magazine website will always be attractive for visitors and increase brand value.
- Search engine optimization together with online sales of articles will generate incomes without fixed costs.

Interest groups/trade press – ex. Tidskriften Vatten

- Ability to publish news and collect addresses for newsletter send outs will appeal as these actors are eager to be up-to-date.
- Login ability enables customers to protect certain part of material for members only access.

Culture/Social/Life-style Magazines – ex. Bang

- Flexible layout and high class web design will appeal to these customers as appearance is important within their target groups of cultivated people.

Källa: Utdrag ur affärsplan 2005-09-05

Då en hemsida för tidskriften även ingick i lösningen och systemet byggde på leverans på webbhotell med en separat domän tyckte vi att det kändes lämpligt att ytterligare avgränsa målgruppen till tidsskrifter utan hemsida eller sådana som endast hade en bristfällig sådan.

När vi sedan kom igång och började kontakta kunder visade det sig att detta inte riktigt stämde. Detta för att dessa kunder till stor del antingen inte tyckte att de hade behov av en hemsida eller för

⁴⁹ Affärsplan 2005-09-05

att de upplevde att vår lösning var ett för stort steg att ta på en gång. Dessutom visade det sig att det inte var så lätt att komma i kontakt med kunderna som vi hade trott så vi fick i mångt och mycket nöja oss med de vi fick tag på. Som exempel kan nämnas att de tre första kunderna vi träffade var Finska Församlingen, Tidskriften Doktorn och Dyslexi Föreningen, vilka skiljde sig markant från varandra i fråga om både intresse och behov.

”GFF hade en väldig nytta av lösningen och såg också en hel del möjligheter med hur man kan utveckla en onlineversion i framtiden. GFF är en toppen referenskund just för att de förstått vilka möjligheter det finns med lösningen samt vilka värden det skapar för prenumeranterna.” (Calle Nilsson 2005-11-03)

Vi kände oss nöjda med GFF som referenskund som Nilsson antyder ovan. Vi visste dock att avsaknaden av andra referenskunder och historik skulle hämma oss. Vi antog att kunderna ville ha någon form av indikation att vi skulle finnas kvar på lång sikt och kunna levereras support och eventuella uppdateringar. *Små kunder måste vara lättare att närma sig än stora kommersiella kunder med höga krav. Dessa borde bli jättegglade att få hjälp av ett par duktiga killar som vill deras bästa, eller?* (2005-06-05)

Vi diskuterade en hel del kring beslutsprocessen hos kunden och i vilken grad olika aktörer hos kunden påverkar beslutet.⁵⁰ Vi kom fram till att det kan vara bra att försöka hitta drivna redaktörer med lite visioner och försöka kontakta dessa i syfte att sälja in lösningen.

Vi kom fram till att mindre kunder med bristfälliga hemsidor som ändå indikerade att en vilja eller vision fanns, kring publicering av material på Internet, var lämpliga att kontakta initialt. *Om vi lyckas få in ett par kunder kan vi gå vidare och kontakta större och mer lukrativa kunder senare. Referenskunder av olika slag och storlekar är kanonviktigt i ett tidigt skede liksom kunder som kan vara med och komma med synpunkter och förslag angående erbjudande och teknisk plattform.* (2005-06-05)

3.3.2 Standardisering

Standardiseringsarbetet med plattformen syftade till att enkelt och till låg kostnad kunna sälja lösningen vidare till andra kunder. Inledningsvis utgick vi från att vi skulle duplicera lösningen för varje ny kund och installera den på ett webbhotell för kunds räkning. *Genom att göra på det här sättet så kan vi göra individuella anpassningar för varje kund och vi har möjlighet att snabbt och relativt enkelt få igång en ny kund förutsatt att vi har en intrimmad process.* (2005-06-20)

⁵⁰ Jmf Customer Buying Center Theory

”Att förstå konceptet med plattformen samt hur den kan hjälpa kunderna var lätt att förstå. När det gäller den tekniska biten så tog det lite längre tid att förstå. Jag förstod direkt att produkten var lätt att använda för kund, men att förstå skillnaden hur produkten är uppbyggd jämfört med andra liknande system på marknaden krävde en viss insikt.” (Calle Nilsson 2005-11-03)

Vi började med att gå igenom funktionaliteten och de tilltänkta kundernas förmodade behov. Vi delade sedan in lösningen i olika delar som vi delade in i olika kategorier. I den första kategorin ingick sådana delar som skulle gälla för samtliga kunder. Den andra kategorin utgjordes av sådana delar som skulle kunna anpassas genom förändring i plattformen. I den sista kategorin fanns sådana delar som var helt kundanpassade för varje ny kund. Se nedan för en sammanställning.

Fast del	Flexibel del	Kundanpassad del
Leverans på webbhotell med SQL-databas. Kostnaden för detta ingår i erbjudandet.	Layout av publika vyer på hemsidan och av information som hämtas från databas.	Registrering av domännamn samt upprättande av e-mail adresser.
Ramverk för administrations-gränssnitt (inloggning, registrering av användare, etc.)	Funktioner i administrations-gränssnitt. Utformning och fält som lagras i databasen.	Design och layout av ramverk och menyer på den publika hemsidan.
	Utformning av databas.	Anpassning av typografi och färgsättning på hemsidans publika del.

Fig 10. Kategoriindelning av delar i plattform. Källa: Författaren

Ett par av dessa delar hamnade inte på sin rätta plats förrän ett par affärsmässiga aspekter tagits i beaktande såsom möjligheten att ta betalt för anpassningar som man sedan kan sälja vidare till andra kunder, etc. Exempelvis är leverans på webbhotell smidigt för mig som leverantör eftersom jag enkelt kan skapa en process för duplicering och installation, något som är svårt om man för varje ny kund skall installera på ett nytt webbhotell.

Ett flertal problem uppstod i samband med detta arbete eftersom standardisering innebar mindre flexibilitet och således en mindre kundanpassad lösning. *En hög grad av flexibilitet är ett måste så att vi har möjlighet att leverera det kunderna önskar. Det vore ju pest och pina om vi lägger ner tid på försäljning och bearbetning av kunder som vi sedan inte kan leverera till bara för att vi är fast i ett icke flexibelt system.* (2005-06-20) Möjligheten att fritt välja layout var därför viktig att ha med i erbjudandet till kunderna istället för att enbart inkludera funktionalitet för att kunna byta ut färger, teckensnitt och logotype, vilket var alternativet.

Efter att vi träffat ett par kunder som alla uppvisade ett tydligt intresse och behov för vår lösning men samtidigt uppgav att de hade dålig ekonomi kom vi fram till att vi var tvungna att se över hela systemlayouten. *Om vi gör som vi tänkt kommer vi på sikt ha en massa olika system att ge support på och det blir struligt med uppdateringar. Vidare kommer vi behöva att upprätta webbhotell för varje kund när de egentligen hade kunnat dela på ett och samma. Plus att det finns en massa mervärden med att kunna erbjuda en gemensam plattform och vilken skalbar affärsmodell dessutom! (2005-08-19)*

Efter noga övervägande kom vi fram till att det inte var försvarbart att jobba med duplicering av plattformen på sikt. Vi bedömde att det var mycket bättre om vi kunde utgå från ett gemensamt system för alla kunder med olika funktionslager som sedan anpassades för varje kund. Konkret innebar detta att vi var tvungna att sätta oss ner och skissa på ett helt nytt system som sedan tog oss ca 200 timmar att programmera ihop. Nedan är ett utdrag ur affärsplanen som redogör för fördelarna med det system som vi kom att utveckla.

The platform will enable us to,

- operate on a low fixed cost per customer per year
- keep short lead-times and costs for setting up customers in system
- offer hosting, e-mail and domain services to our customers
- offer a high level of customer support
- efficiently include updates and add-ons in system
- offer upgrades and new functionalities as time goes and demand changes
- facilitate related business projects using content in database

Källa: Utdrag ur affärsplan 2005-09-05

När vi fattade beslutet att välja denna typ av systemdesign istället för att jobba med duplicering var vi tvungna att frånga flertalet av de riktlinjer vi använt oss av för att göra den ursprungliga kategoriseringen. Detta för att uppnå ytterligare skalbarhet i affärsmodellen och för att kapa kostnader per kund både i start- och driftskostnad. Vi kunde exempelvis inte längre erbjuda ändringar i databas samt administrationsgränssnitt. Inte heller kunde vi erbjuda specifik layout till de olika kunderna utan vi valde att utgå från formatmallar för de olika vyerna i lösningen.

3.3.3 Kunderbjudande

Arbetet med att utforma ett attraktivt och låtsålt kunderbjudande skedde hand i hand med arbetet med att standardisera lösningen. För att möjliggöra en så hög prissättning som möjligt och för att säkerställa kvaliteten i det som levererades kom vi fram till att viss grad av kundanpassning skulle ingå i erbjudandet.

Det första kunderbjudandet som vi utvecklade och testade var baserat på duplicering av plattformen. Den kundanpassade delen i tabellen ingick i kunderbjudandet och den flexibla delen erbjöds mot ett fördelaktigt timarvode för de kunder som upplevde behov av ytterligare anpassning av lösningen för deras verksamhet. Förhoppningen var att inte så mycket anpassning skulle krävas då de flesta kunderna i den primära målgruppen skulle vara ganska lika GFF.

I arbetet med kunderbjudandet hade Nilsson ett mycket stort kundfokus med jag fokuserade väldigt mycket på teknik och funktion. Nilsson ville framförallt att användarvänlighet och pris skulle sättas i fokus då kunderbjudandet togs fram.⁵¹ Det första steget i denna riktning togs genom att skapa en paketslösning med allt kunderna kunde tänkas för att komma igång med publicering på Internet.

”När man nämner IT-plattform eller liknande för någon som ej är insatt så associeras det till komplexa dyra ting.” (Calle Nilsson 2005-11-03)

För att undvika problem med felaktiga serverkomponenter⁵² och för att få bättre ekonomi i erbjudandet valde vi att inkludera webbhotell och registrering av domännamn i erbjudandet.

Detta är typiskt sådant som upplevs som krångligt och dyrt av kunderna och det torde uppskattas om vi kunde erbjuda detta tillsammans med vår lösning. Samtidigt så kan vi ju alltid skära emellan lite på denna merförsäljning. Frågan är dock hur vi rent praktiskt ska lösa det med en server. Ska vi hyra in tjänsten eller behöver vi anställa någon som kan sköta detta? (2005-07-10)

Frågan om support skulle ingå i lösningen eller ej diskuterades ingående. Mina erfarenheter från arbetet med GFF hade visat att support knappt krävdes om man sålde in det hela pedagogiskt till kunden och från samtal med Mansfeld framkom att de var ense om att support inte behövdes i särskilt stor utsträckning.⁵³ Dock upplevde vi från mötena med de första kunderna att legitimitet var något vi behövde och att kunna erbjuda support och löpande uppdateringar hade kunnat vara något som bidrog till detta.

⁵¹ Intervju Nilsson 2005-11-03

⁵² Serverkomponenter är program på servern som används för olika typer av funktionalitet, tex. uppladdning av filer och e-postformulär.

⁵³ Intervju Mansfeld 2005-05-07

För att verka flexibla och skapa möjligheter till mer differentierad prissättning valde vi att dela upp kunderbudandet i olika moduler och tillval. Nedan är en presentation av första versionen av vårt kunderbudande som vi började marknadsföra. Att notera är att samtligt innehåll med undantag för kreditkortsmodul redan ingår i den lösning som har producerats för GF.

I erbjudandet ingår

Komplett system för att lägga upp årgångar, nummer och artiklar

Administrativt gränssnitt för flera användare

1 år på webbhotell

Registrering av domännamn

MS SQL-databas

Uppladdning av omslag via administrativt gränssnitt

Länkning/Integrering från befintlig hemsida

Detaljerad sökfunktion för besökare

Webbdesign och layout av lösning

Fri support tre månader

Utbildning av användare samt manual

Tillval

Modul för registrering och inloggning av användare

Modul för hemsida

Modul för koppling av PDF-filer

Modul för kreditkortsbetalning

Källa: Kunderbudande 2005-06-20

Efter att ha designat upp det nya standardiserade systemet var vi tvungna att även se över kunderbudandet. Vi var nu inte längre bundna till den lösning som hade levererats till GFF utan vi kunde fritt spåna kring funktionalitet som vi upplevde behövdes i systemet. Från arbetet med de olika kundsegmenten visste vi att många kunder saknade hemsidor och det blev aktuellt att nu även ta med sådan funktionalitet i det system som kom att utvecklas i större utsträckning än tidigare.

Vi valde att fortsätta med moduluppdelningen av erbjudandet, men bröt ner det på funktionsnivå. *Tänk om vi hade kunnat skapa en lösning som var som ett smörgåsbord. Där kunden själv kunde plocka ihop de funktioner som de kände behov av. Detta hade gett oss möjlighet att gå på både stora och små kunder samtidigt som dessa hade kunnat växa med vår lösning med tiden. (2005-08-20)* Fördelen var att vi blev lite mer flexibla gentemot de framtida kunderna samtidigt som vi

skapade en smidig struktur för oss själva att jobba vidare med. Nedan är en sammanställning av det kunderbjudande som togs fram.

	Startpaket	Startkostnad	Årskostnad
☒	- Webbdesign av ramverk samt förstasida. - Formatering av mallar avseende typsnitt och färger. - Registrering av domännamn 1 år (.se/.com/.net/.org/.info) / assistans vid flytt av befintlig domän. - Upplägg av lösning och databas. - Skapande av grundstruktur på sida. - 1h supportgenomgång per telefon.		
☒	Bas		
	Administrationsgränssnitt med flera användare		
	Textsidor med bilder		
	Funktion för att ändra meny (en nivå)		
	Kontaktsida med e-post formulär		
	Tillägg		
☐	Arkiv, sök, årgång/nummer/artiklar		
☐	Koppling av PDF-filer till artiklar		
☐	Login/registrering av användare		
☐	Funktion för erbjudanden		
☐	Reklambanners		
☐	Anmälan/avanmälan nyhetsbrev		
☐	Extramaterial kopplat till artiklar		
☐	Flexibel förstasida		
☐	Meny funktion tre nivåer		
☐	Funktion för nyheter		
☐	Kalenderfunktion		
☐	Länkar		
☐	Vanliga frågor		
☐	Funktion för att skapa grupper		
☐	Funktion för presentation av medarbetare		

I Systemet ingår dessutom: Webbhotell, koppling av 1 st domän, 5 st e-postadresser med spam och virusfilter samt 10 st alias, support under kontorstid, uppdateringar, backup, fri trafik, 500 Mb lagringsutrymme totalt.

Källa: Kunderbjudande 2005-09-20

I och med att vi nu endast hade ett system att sköta support och uppdateringar i kände vi att det var värt att inkludera detta i erbjudandet. Vår förhoppning var att det skulle kunna utgöra ett mervärde, men också signalera kvalitet och ge oss legitimitet enligt resonemanget ovan.

3.3.4 Prissättning

Den lösning jag tidigare hade sålt till GF var prissatt med utgångspunkt från det antal timmar som lades ned på projektet. Priset per timme som fakturerades grundade sig till största del på min egen alternativkostnad samt till viss del på konkurrenters prissättning. Jag gjorde bedömningen att jag behövde vara ca 15 % lägre än etablerade konkurrenter för att vara akutell för GF. *Frågan är vilket pris andra kunder skall betala. Ska dessa betala ett högre eller lägre pris för lösningen? Vilket värde hade kunderna egentligen kunnat se i att använda lösningen, skiljer sig denna syn kundsegmenten emellan? Det hade varit bra om vi genom ett case eller dylikt hade kunnat kvantifiera värdet i lösningen. (2005-06-05)*

I samtal med Mansfeld framkom det i efterhand att de hade kunnat tänka sig att betala ett högre pris för den erhållna lösningen. Han poängterade även att betalningsviljan generellt hade varit högre från deras sida för ett standardiserat system som kunde testas innan köp. Motiveringen till detta var enligt Mansfeld att man värdesatte att slippa osäkerheten att beställa ett nytt obeprövat system.⁵⁴ Bland de kunder vi träffade inledningsvis var det få som reagerade negativt över vår prissättning. Vi fick intrycket att vi låg i underkant och att det fanns utrymme att på sikt ta mer betalt för lösningen.

Eftersom prissättning måste matcha kunderbudandet uppstod det ett naturligt stötande och blötande för oss för att få dessa kompatibla med varandra. En annan aspekt av prissättningen är att denna påverkar den finansiella situationen och därför måste framtida expansion tas i beaktande liksom tidsperspektiv för projektet. I ett tidigt skede i arbetet med prissättningen så funderade vi kring det värde våra framtida kunder hade kunnat få ut genom användning av vår lösning. Nedan är ett par sätt vi kom fram till som en tidskrift hade kunnat tjäna pengar på att använda lösningen.

Tidsbesparing

Om en befintlig lösning finns idag och denna lösning är mer effektiv hade tidsbesparing kunnat uppnås och lönekostnader minskas.

Fler läsare, annonsörer och skribenter

Med en professionell online version hade tidskriften kunnat locka till sig en större mängd läsare, skribenter och annonsörer.

⁵⁴ Intervju Joakim Mansfeld 2005-06-07

Höjd prenumerationsavgift

En professionell hemsida med möjlighet att ladda ner och söka artiklar hade kunnat utgöra ett mervärde för läsare och motivera en höjd prenumerationsavgift.

Avgift för registrering

För icke prenumeranter hade en online prenumeration kunnat säljas.

Lägre distributionskostnader

Om tidskriften har möjlighet att skifta delar eller hela sin distribution till Internet hade deras kostnader minskat markant.

För GFs del utgick jag från att det var de två första punkterna som var huvudskälet till inköpet av publiceringssystemet, men det framkom även att de hade planer att ta betalat av icke prenumeranter för materialet online och jag tolkade det som att kanske även ett skifte i distribution hade kunnat vara aktuellt. Alternativt att endast kunna erbjuda fysisk distribution i Sverige och hänvisa internationella prenumeranter till onlineversionen. Detta stämde inte riktigt utan det var framförallt punkt två och tre som var de viktiga för GFF.

”Priserna kommer att höjas nästa år i samband med detta, särskilt för institutionella kunder (*bibliotek, universitet, etc.*), men vi hoppas ändå öka antalet prenumeranter tack vare mervärdet i att kunna erbjuda en onlinelösning.” (Joakim Mansfeld 2005-06-07)

Vad vi upplevde var dock att det nu var frågan om att ta kontakt med kunder som ej efterfrågat ett Internetbaserat publiceringssystem och vi kände att det kanske krävdes en lite lägre tröskel för att attrahera dessa kunder. Vi spånade kring en mängd olika former av prissättning som vi vägde mot varandra i syfte att komma fram till en modell som skulle passa. Nedan är en sammanställning över de modeller för prissättning som vi funderade kring.

Klumpsumma

Det enklaste som leverantör att administrera är att sälja lösningen installerade och klar på ett webbhotell till ett fast pris. Det är dock inte säkert att man får ut det högsta priset som är möjligt genom denna strategi då ett högt initialt pris ofta upplevs som negativt hos potentiella kunder. Man går även miste om framtida merförsäljning. Dock kan man avsluta relationen med kunden och den administrativa belastningen hade blivit minimal.

Abonnemangsavgift

En abonnemangsavgift hade kunnat tas för systemet antingen på års eller månadsbasis. Fördelen med denna modell är att tröskeln sänks betydligt för kunder som är intresserad av systemet om de endast behöver betala 399 kr per månad och binda upp sig i exempelvis 12 månader. Problemet med denna modell är att leverantören blir knuten till kunden under en mycket lång tid vilket skapar åtaganden. Detta var inget alternativ då jag offererade min lösning till GF och vid intervjun med Mansfeld framgick det att de inte heller tänkt i dessa banor, men han såg helt klar fördelarna.

”Nackdelen är det administrativa krångligt med detta, men med tanke på vilken typ av investering detta är hade det varit lämpligt så här i efterhand. Ingenting som vi tänkte på vid köpögonblicket.” (Joakim Mansfeld 2005-06-07)

Serviceavgifter

Ett annat sätt att ta betalt för plattformen hade varit att ha ett lågt initialt pris och sedan ett årspris för hosting, support och uppdateringar. Förmodligen hade en sådan modell tagits emot väl bland kunderna.

Nackdelen med denna modell är att man måste vara tillgänglig och lämna support under en obestämd tid vilket är resurskrävande. Vidare har man ju åtagit sig att vidareutveckla plattformen och komma med uppdateringar och det kan diskuteras huruvida detta är legitimt både ur kundens och leverantörens perspektiv. Rimligtvis hade man i detta fall kunnat tycka att den mesta funktionaliteten borde vara färdigutvecklad vid köptillfället.

Kundanpassad prissättning

Ett annat sätt att prissätta systemet på är att utgå från kundens storlek och det värde kunden tillskriver lösningen. Detta är ett lite mer problematiskt angreppssätt och gör marknadsföring och kundbearbetning lite svårare eftersom man måste analysera kunden och bestämma var prissnivån ska ligga. Ett annat sätt att lösa det på är att ta betalt per administrativ användare i systemet eller efter hur stor tidskriften är. Mått som utgåva eller antal prenumeranter hade kunnat användas. Fördelen med denna modell är att man maximerar priset för varje användare.

”Fördelen (med kundanpassad prissättning) är att du kan erbjuda lösningen till flera segment och på så vis få varje kund att köpa till sitt reservationspris. En nackdel med detta är i marknadsföringen där man måste vända sig med olika erbjudanden till de olika segmenten vilket leder till en merkostnad.” (Calle Nilsson 2005-11-03)

Modulbaserad prissättning

Genom modulbaserad prissättning av plattformen hade vi kunnat dela upp erbjudandet i olika delar och ta betalt för dessa separat samt i kombination med varandra. Fördelen med detta är att man får ner det initiala priset och samtidigt kan man låta kunden välja vilka delar den önskar ur erbjudandet. Nackdelen är att plattformen måste anpassas för denna modell.

Med utgångspunkt från den initiala responsen från kunderna vi träffat och Nilssons marknadsfokus kom vi fram till att jobba med en kombination av ovanstående. Vi valde en modulbaserad prissättning kombinerat med abonnemangsavgift för nyttjande av lösningen. Genom vårt kunderbjudande kan man även säga att vi även jobbade med serviceavgifter då dessa var inbakade i erbjudandet. För de olika delarna i kunderbjudandet satte vi ett årspris för nyttjande och sedan satte vi ett pris för själva startpaketet i form av en engångskostnad för kunden.

”Jag föredrog att sälja plattformen som en tjänst där kunden betalar låg startkostnad och sedan en årlig kostnad. Detta för att minska den initiala risken för kunden och göra beslutet lättare att fatta.” (Calle Nilsson, 2005-11-03)

Denna prissättning ställde krav på oss i fråga om struktur och långsiktighet. För att kunna räkna hem affären ekonomiskt var vi nu beroende av att kunderna var nöjda även efter själva köpet och stannade kvar som kunder. *Nu måste jag välja, är detta vad jag vill jobba med de kommande åren eller vill jag kunna vara flexibel och lägga ner verksamheten när jag känner för. Hmm, vilka krav i övrigt ställer detta på resurser jag måste få ihop. Kommer jag att behöva anställa tekniker och supportpersonal i och med detta beslut?* (2005-06-20)

I praktiken innebar det för oss att vi var tvungna att sätta oss ner och skriva ihop en affärsplan och därigenom tänka igenom vårt case. Vi var även tvungna att ordna med en lite mer långsiktig kontorslokal och säkerställa finansiering för verksamheten samt registrera aktiebolag att verka i.

3.3.5 Testkunderna

Redan efter att vi arbetat fram första versionen av plattformen och kunderbjudandet började vi träffa olika kunder vilka vi bedömde signifikanta för den målgrupp vi på sikt ville nå ut till. Genom dessa första möten med kunderna fick vi in mycket värdefull feedback och synpunkter som ledde till att vi kunde ändra och förfina vårt affärsupplägg.

Vi träffade den första kunden redan i juni då vi egentligen inte hade vare sig process för duplicering eller kunderbjudande färdigställt. *Hjälp, hur ska det här gå, nu gäller det att improvisera och bygga*

vårt upplägg på referenskunden och prata utifrån denna. Om priset kommer upp så får vi prata runt det och säga att vi utifrån kundens behov lämnar ett förslag, eller något liknande som låter okej...(2005-06-20)

Efter varje kundmöte skrevs en detaljerad mötesuppföljning utifrån anteckningar och intryck under mötet.⁵⁵ Dessa mötesuppföljningar använde vi sedan för att analysera de olika delarna i vårt affärsupplägg. Totalt träffade vi ett tiotal kunder innan allt var på plats och vi bedömde att det var dags att gå in i en operativ fas med projektet.

”Att sälja in plattformen och få kunderna intresserade var inget problem. Samtliga kunder jag träffade tyckte att plattformen var toppen. Priset på lösningen var det ingen som rynkade på näsan inför heller. De kunder som inte kommer att gå vidare med vår lösning är de som är gammalmodiga och konservativa eller som inte har resurser i form av tid eller pengar.” (Calle Nilsson 2005-11-03)

Ett problem överlag som vi upplevde under mötena med de första kunderna var just kundens förmåga att sätta sig in i möjligheterna och hur vår lösning hade kunnat användas i deras verksamhet. Om vi hade haft möjlighet att producera ett democase för varje kund så hade detta förmodligen gjort oss mer effektiva.

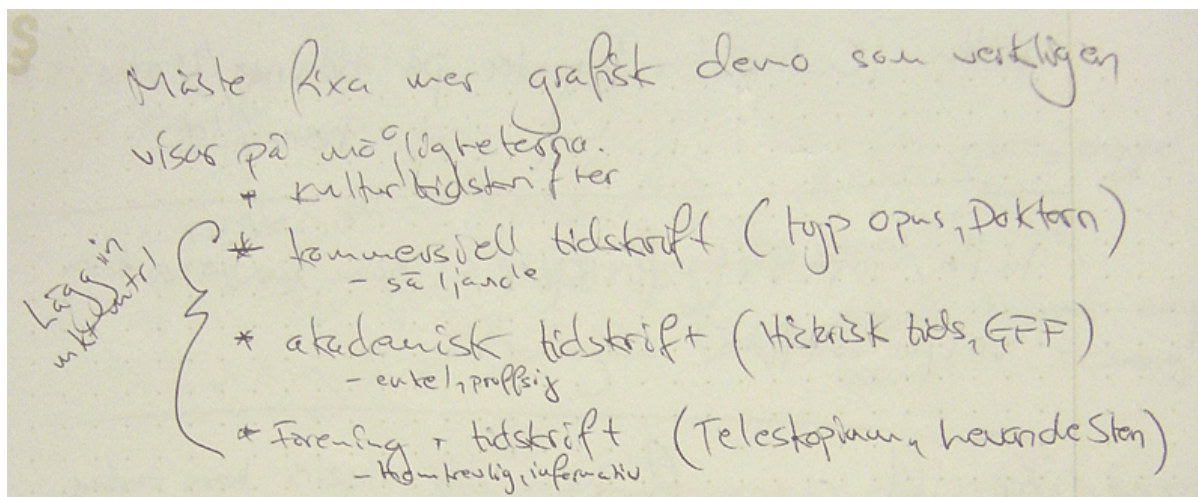


Fig 12. Anteckningar kunddemo 2005-09-20. Källa: Leverantören

Varje möte ledde till nya insikter och kom att förändra affärsupplägg, teknisk plattform, kunderbjudande, prissättning och mötesupplägg. Vi fick också värdefull insikt i hur kunderna resonerade. Samtidigt växte vårt självförtroende och vi iklädde oss allt mer en roll som experter på just tidskriftspublicering på nätet. Jag upplevde det som något positivt i kontakten med kunderna

⁵⁵ Se appendix för exempel på anteckningar från möte.

och försökte förstärka det hela genom att dra ner på säljet till förmån för en mer rådgivande approach. Efter mötena hjälpte vi de kunder vi hade träffat att ta fram beslutsunderlag till deras organisationer inför styrelsemöten och dylikt. Jag tror inte att vi hade fått denna möjlighet om vi inte hade gjort ett trovärdigt intryck.

4 Teorier

I stycket nedan redogörs för de teorier som har använts för att beskriva och analysera processen samt svara på de underliggande forskningsfrågorna. Stycket inleds med en inledning där valet av teorier presenteras.

4.1 Val av teorier

På grund av uppsatsens karaktär och med anledning av den valda metoden har jag valt att arbeta med teorier som gör att jag i min analys kan gå på djupet relativt snabbt. Efter att ha sammanställt det empiriska materialet upplevde jag att detta var ett måste eftersom analysen hade riskerat att bli både mycket omfattande och spretig annars.

För respektive forskningsfråga har jag valt att använda mig av två teorier varav den ena har varit av mer generell och övergripande karaktär och den andra mer specifik i sin utformning. Jag har även valt att ta med Fords modell kring osäkerheter och möjligheter för köpare och säljare eftersom denna berör samtliga forskningsfrågor och även är av vikt i diskussionen kring tillämpning av forskningsresultatet.

Gemensamt för de mer specifika teorierna (*Företagets problemlösningsförmåga, Närhet och stabilitet samt Värdebaserad prissättning*) är att dessa är fokuserade på interaktionen mellan kund och leverantör på en micronivå. Jag tycker därför att de passar väl in med syftet och det tänkta forskningsbidraget med uppsatsen.

4.2 Osäkerheter och möjligheter för köpare och säljare⁵⁶

I uppsatsen har jag till stor del använt mig av Fords modell för osäkerheter och möjligheter för köpare och säljare. Denna modell har funnits lämplig då den bygger på ett relationsperspektiv som påminner mycket om den situation som föreligger mellan mig som leverantör och kunden som är

⁵⁶ Ford 2002

föremål för fallstudien i denna uppsats. Modellens huvudtes är att köpare respektive säljare kan påverkas genom att utnyttja respektive parts problem, osäkerhet och möjligheter.

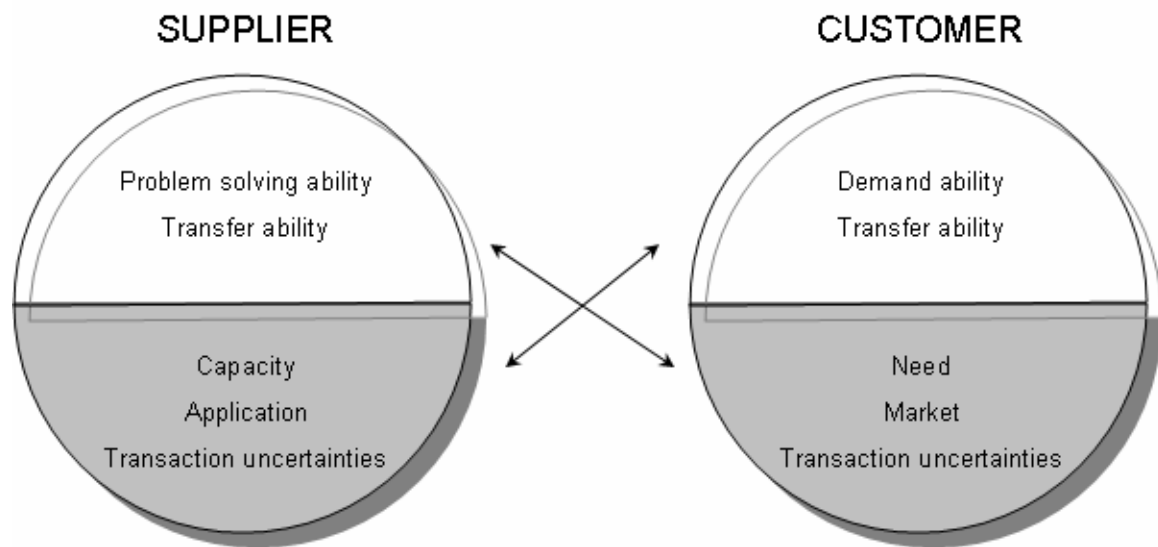


Fig 3. The Uncertainties and Abilities of Buyers and Sellers. Källa: Ford 2002

4.2.1 Kundens osäkerhet

I fall där kunden vet vilken vara den vill ha, i vilken mängd, och dessutom är fullt medveten om de behov som skall fyllas så är inköp en enkel match. Många gånger förekommer dock osäkerhet i olika former, vilket försvårar kundens köpprocess. Det kan röra sig om en marknad med snabb teknikutveckling och ej definierade standarder. Fall där kunden upplever det som osäkert hur leverans eller överföring av varan eller tjänsten ska ske faller även in under denna kategori.

4.2.2 Leverantörens möjligheter

Leverantören kan använda sig av sin problemlösningsförmåga som innefattar leverantörens möjlighet att utveckla ett erbjudande som svarar till de behov kunden har. Enligt Ford så är denna förmåga kostsam för leverantören att utveckla och upprätthålla, vilket får till följd att produkter och tjänster måste prissättas därefter.

4.2.3 Leverantörens osäkerhet

Ford menar att det finns tre typer av osäkerheter som kan urskiljas för de flesta företag. Leverantörens osäkerhet gällande den kapacitet som skall produceras. Osäkerhet kring hur väl dennes erbjudanden svarar till kundernas efterfrågan och behov är en annan typ liksom osäkerhet inför att en kund kommer att köpa och ta emot den beställda volymen varor.

4.2.4 Kundens möjligheter

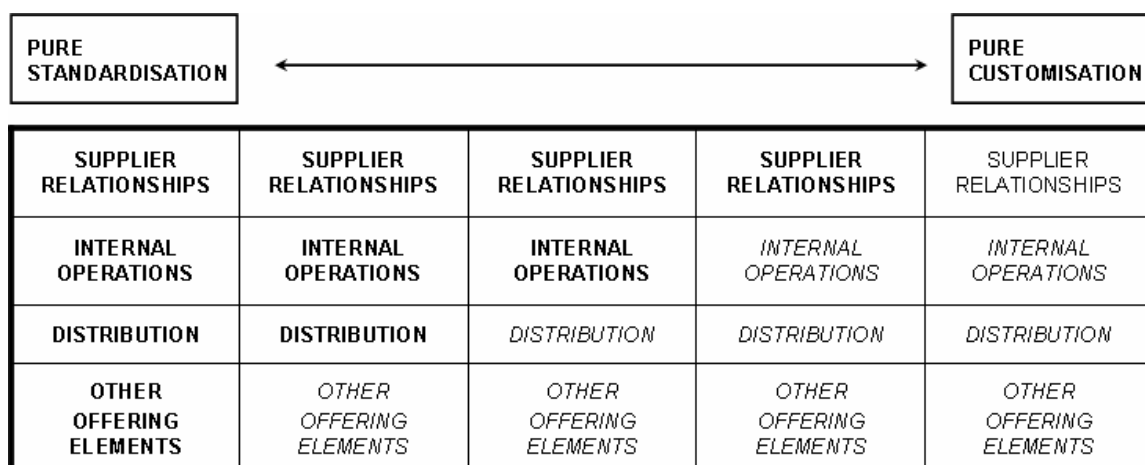
Även kunden har möjlighet att påverka leverantören i syfte att förstärka sin position i relationen och på så vis få bättre villkor eller pris. Till stor del svarar dessa möjligheter till de osäkerheter som leverantören upplever enligt Ford. Genom sin köpkraft kan kunden garantera leverantören att köpa en viss volym löpande om den får ett specifikt pris. Det kan även ske att kunden lovar en viss order om leverantören utvecklar en ny produktversion.

4.3 Standardisering/kundanpassning

Den första forskningsfrågan berör de svårigheter som uppkommer för mig som leverantör då kunderbudandet skall standardiseras. För att analysera detta har jag valt att använda mig av en modell ursprungligen utvecklad av Lampel och Mintzberg som senare omarbetats av Ford et. al.

Modellen illustrerar de många alternativa strategier som ligger mellan extrempunkterna, full standardisering och full kundanpassning. Lampel och Mintzberg menar att det finns en stor mängd industrier som verkar i spannet mellan dessa extrempunkter. De skriver att kundanpassning är en process som påbörjas i nära anslutning till kunden och marknadsplatsen medan standardiseringsprocessen initieras internt hos leverantören genom översikt av design och produktionsprocess.⁵⁷

Modellen syftar även till att utöka perspektivet på denna fråga från att enbart innefatta själva kunderbudandet till att även studera säljarens organisation och kontakt med sina leverantörer. Det är framförallt i detta avseende jag har funnit det mer lämpligt att använda mig av Fords tolkning av denna modell då denna är mer generaliserbar.⁵⁸



⁵⁷ Lampel och Mintzberg 1996

⁵⁸ Ford 2002

STANDARDISED IN BOLD *CUSTOMISED IN ITALICS.*

Fig 5. A Continuum of Customisation/Standardisation Strategies. Källa: Ford 1998, Utvecklad från Lampel och Mintzberg (1996: 24)

Ford menar att den mest lämplig strategin för en leverantör är att kombinera fördelarna med både standardisering och kundanpassning genom att hitta en position mellan extrempunkterna. Detta för att det möjliggör för leverantören att uppnå önskad grad av spekulation eller försening i leverans och produktion och därigenom kan leverantören minska sin osäkerhet i fråga om utbud och verka mer konkurrenskraftigt.⁵⁹

4.4 Företagets problemlösningsförmåga

För att kunna redogöra för den första forskningsfrågan har jag delvis använt mig av Hammarkvists modell för marknadsföringsstrategier relaterade till företagets problemlösningsförmåga. Modellen går ut på att ett företag generellt kan vara bättre samt har en förmåga att anpassa sig till sina kunders efterfrågan och behov. Det finns enligt Hammarkvist en generell dimension och en anpassningsdimension.

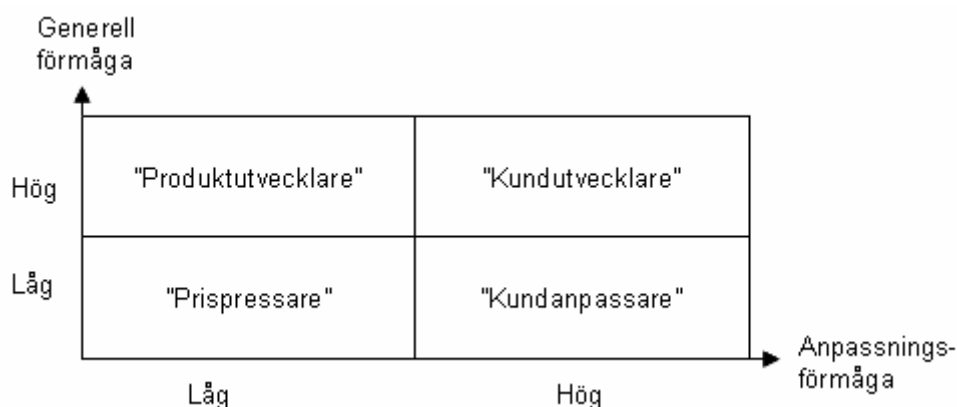


Fig 7. Företagets problemlösningsförmåga. Källa: Hammarkvist 1982

Modellen ovan visar hur de två dimensionerna skapar fyra olika strategier för hur relationer, interna egenskaper och konkurrens kan hanteras hos det säljande företaget. Nedan beskrivs de fyra olika strategierna en för en.

Prispressarstrategin

Denna strategi präglas av att den är enkel och okomplicerad. Ofta är det priset som är avgörande för om det blir affär eller inte. Kostnader blir viktiga för att klara konkurrensen som leverantör.

⁵⁹ Ford 2002

Produktutvecklingsstrategin

Kunder som väljer denna typ av leverantörer gör det vanligtvis för att de behöver hjälp med en mer avancerad produkt eller tjänst. Relationen mellan kund och leverantör tenderar att bli djupare än i föregående fall samtidigt som det tekniska innehållet i transaktionen blir viktigare. God kännedom om kunder och marknad tillsammans med kompetenta medarbetare är viktigt för leverantören.

Kundanpassningsstrategin

För en kund kan det många gånger utgöra ett värde att få en produkt eller tjänst som är anpassad till företagets behov och speciella situation. Detta ställer krav på flexibilitet hos leverantören och det gäller att ha en effektiv process för att identifiera de olika kundbehoven och se till så att de tilldelas den lösning de behöver.

Kundutvecklingsstrategin

Om företagets kunder har höga krav på specialistkompetens samt förmåga att anpassa kunderbjudanden så är denna strategi lämplig. Den bygger på ingående relationer parterna emellan och omfattar ofta flera funktioner hos leverantören. Som säljare måste man här vara beredd att på ett tidigt stadium engagera sig i kundens utvecklingsarbete varför varje kundrelation blir resurskrävande.

4.5 Transaktions-/relationsperspektiv

För att kunna besvara den andra forskningsfrågan har jag funnit det lämpligt att använda mig av modeller som visar på skillnaderna mellan marknadsföring som baseras på relationen mellan kund och leverantör samt marknadsföring som baserar sig på utbyte av en vara mot pengar.

Den senare ansatsen utgörs i sin enklaste form av Kotlers 4P model och utgår från marknader med många potentiella kunder och utbyten av varor mot pengar som ej kräver någon större grad av interaktion. Den tidigare ansatsen bygger på antagandet att kund och leverantör ingår i en fortlöpande relation som utvecklas med tiden och att man tillsammans skapar värde genom interaktion.⁶⁰ Särskilt då man studerar försäljning av tjänster är ett mer holistiskt perspektiv att föredra då leveransen av en tjänst ofta bygger på interaktion mellan kund och leverantör.⁶¹

⁶⁰ Grönroos 2001

⁶¹ Grönroos 2001

Transaktionsbaserad marknadsföring utgår ofta från värdeöverföring i form av fysiska produkter. Marknadsföringen fokuseras framförallt på distributionen av värde som har producerats på förhand. Det är således den färdiga produkten som blir fokus för marknadsföringen och ej själva processen som i fallet vid relationsbaserad marknadsföring. I detta fall skapas värde tillsammans med kunden. Detta får konsekvenser i relationen och interaktionen mellan kund och leverantör vilket åskådliggörs i figuren nedan.⁶²

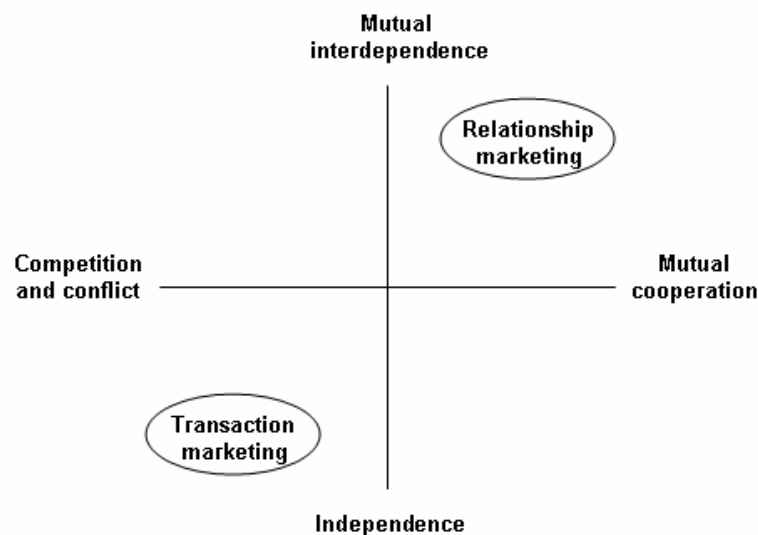


Fig 4. Inherent values in relationship and transaction marketing. Källa: International Business Review 1995

Transaktionsbaserad marknadsföring utgår från marknader med många kunder och målet med marknadsföringen är att övertyga kunden att köpa en viss vara, vilket ofta leder till inslag av konkurrens eller konflikt mellan kund och leverantör. Vid relationsbaserad marknadsföring utgörs relationen av samarbete och gemensamt värdeskapande. I situationer med transaktionsbaserad marknadsföring förväntas kunden fatta ett individuellt köpbeslut medan köpbeslutet sker i samarbete och genom interaktion med leverantören i fallet vid relationsbaserad marknadsföring.⁶³

4.6 Stabilitet/närhet

För att redogöra för hur kundrelationerna förändras vid skiftet i affärsmodell (andra forskningsfrågan) har jag delvis använt mig av Gadde och Håkanssons modell för stabilitet och närhet i leverantörsförbindelser. Dessa diskuterar implikationerna vid olika typer av relationer mellan kunder och leverantörer. De menar att det är bra med så kallade *arm's lenght relationships*, men att vissa relationer bör vara av djupare karaktär.

⁶² Ford 2002

⁶³ Grönroos 2001

De urskiljer två strategiska dimensioner i leverantörsförbindelser; graden av närhet och graden av stabilitet. Där den första dimensionen redogör för graden av sammankoppling mellan kundens och leverantörens aktiviteter och resurser. Den andra dimensionen är ett uttryck för i vilken grad köparen har möjlighet att välja mellan olika leverantörer

		Närhet	
		Låg	Hög
Stabilitet	Hög	Enkla förbindelser. Stabilitet ger möjlighet till rutinisering. Låg närhet ger handlingsfrihet att byta motpart.	Komplexa förbindelser. Effektivisering av förbindelsen sker genom anpassningar som binder samman aktörerna.
	Låg	Effektivitet genom en prispressarstrategi. - skulle förhindras av stabilitet och närhet.	Ingen sannolik kombination. Hög närhet kräver – och leder till – hög stabilitet.

Fig 8. Stabilitet och närhet. Källa: Gadde och Håkansson 1998

Graden av närhet

En hög grad av närhet innebär att man som kund skapar ett beroendeförhållande till leverantören. Vid en låg grad av närhet kan man som kund ta tillvara på leverantörens specifika kunskaper och nyttja de standardiserade lösningar som erbjuds. Man kan därigenom ta tillvara på fördelar i form av skalekonomi, men går miste om specialistkunskap hos leverantören och specifika anpassningar. Det finns tre olika typer av närhet; sammanlänkning av aktiviteter, resurskopplingar mellan parterna och personlig interaktion.

Graden av stabilitet

Varaktigheten i en leverantörsrelation mäts i modellen genom graden av stabilitet. En hög grad av stabilitet innebär nästan alltid även en hög grad av närhet enligt Gadde och Håkansson. De menar att hög grad av närhet och låg stabilitet kommer vara en osannolik kombination. Graden av stabilitet tenderar att ha stor inverkan på transaktionskostnaderna i och med att effektiviteten ökar med tiden.

4.7 Prissättningsteori

Den tredje forskningsfrågan berör hur det nya kunderbjudandet ska prissättas för att vara så attraktivt som möjligt för den tilltänkta målgruppen. För att utreda prissättningsaspekten av denna fråga har jag valt att använda mig av Anderson och Narus modell för väredebaserad prissättning (*value-based pricing*) samt Lovelocks övergripande teori för prissättning. Lovelock menar att prissättning utgår

från tre fundament; leverantörens kostnader, konkurrenters prissättning och kundens upplevda värde.⁶⁴

Prissättning baserad på kostnader innebär i sin enklaste form att leverantören gör en inventering av sina kostnader, slår ut denna per produkt/tjänst och därefter lägger på önskad vinstmarginal. Det kan vara svårt för leverantören att exakta veta kostnaden som är relaterad till en viss vara eller tjänst. Problemen i detta fall är ungefär de samma som gäller för *Activity Based Costing*.⁶⁵

Konkurrentanpassad prissättning utgår från konkurrenternas priser. Denna typ av prissättning är vanlig på marknader med icke differentierade produkter eller tjänster och gynnar de aktörer som har lägst kostnad per ny kund och enhet. Det är även vanligt i situationer där en eller ett fåtal aktörer är dominerande.⁶⁶

Prissättning utifrån kundens upplevda värde utgår enligt Lovelock från antagandet att en kund inte vill betala mer för en vara eller tjänst än värdet denna tillför kundens verksamhet.⁶⁷ Det upplevda värdet kan variera både i tiden och mellan olika kunder. I fall där kunden har svårt att bedöma värdet av ett erbjudande kan ett högt pris användas för att kommunicera kvalitet.⁶⁸

4.71 Värdebaserad prissättning

Anderson och Narus förespråkar att prissättning ska utgå från det värde leverantörens erbjudande har på marknaden. I sin bok *Business Market Manangement* presenterar de ett ramverk för värdebaserad prissättning. Detta utgår från antagandet att kunden kommer att välja det erbjudande som ger mest nytta för sitt pris.

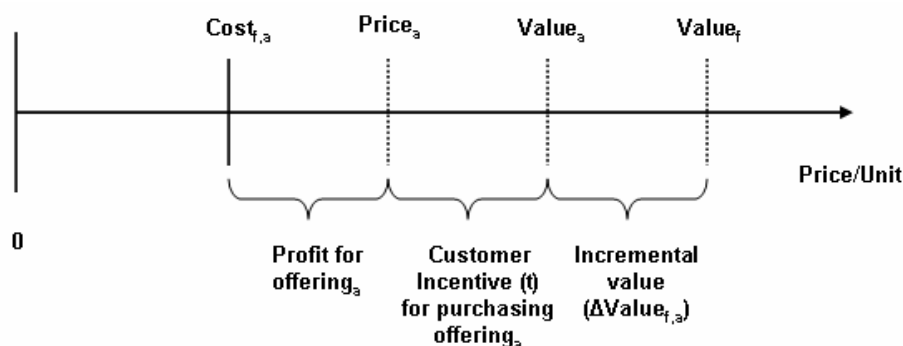


Fig 6. A framework for value-based pricing. Källa: Anderson och Narus 2004

⁶⁴ Lovelock 2001

⁶⁵ Lovelock 2001

⁶⁶ Lovelock 2001

⁶⁷ Jmf Andersson och Narus 2004

⁶⁸ Lovelock 2001

Utifrån modellen ovan kan två strategier användas. I den ena strategin sätts priset på Vara F väldigt nära Värde F och man ger liten del av det överskjutande värdet till kunden. Alternativet är att sätta priset vid Värde A och ge hela det överskjutande värdet till kunden utan särskilt stor marginal till leverantören. Den sista strategin kallas för *penetration pricing strategy* och är enligt Andersson och Narus lämplig då ett företag har låga kostnader eller vill sälja ett stort antal varor med låga marginaler. Den andra strategin kallas för *skimming pricing strategy* och utgår från mindre kvantiteter med högre marginaler.⁶⁹

5 Analys

I min analys har jag valt att svara på de tre forskningsfrågorna kopplat till den aktuella fallstudien en efter en genom att använda mig av empiri och teori. Därefter har jag gjort en analys kring implikationer och lärdomar för konsultföretag i mer generell bemärkelse kopplat till teorierna i uppsatsen. Jag har försökt att så mycket det går vrida och vända på problemställningen så att jag inte på förhand känner mig begränsad av de teorier jag har valt att använda.

5.1 Diskussion kring forskningsfrågor

5.1.1 Hur utvecklas ett nytt kunderbjudande och hur sker i nästa steg standardiseringen av detta kunderbjudande?

Tillsammans med GF utvecklade jag en lösning för onlinepublicering av tidskriften GFF. Efter att detta kunderbjudande var färdigutvecklat och levererat påbörjade jag arbetet med standardisering för att sälja lösningen vidare till andra kunder. I detta stycke ämnar jag analysera denna process.

Innan projektet med GFF initierades hade jag ingen tidigare erfarenhet av utveckling av publiceringslösningar för tidskrifter. Kunden hade endast ringa erfarenhet av webbutveckling och Internetbaserade publiceringssystem. Detta visade sig tydligt vid de inledande mötena med kunden då båda parter tydligt märkte osäkerheten.⁷⁰ Trots detta så lyckades vi genom att sammanföra kunskap få till en plattform som svarade till kundens behov.

Ur ett relations-/transaktionsperspektiv så ter det sig enligt min mening tydligt att värdeskapande har skett genom interaktion mellan mig som leverantör och kunden. Den process som användes av

⁶⁹ Andersson och Narus 2004

⁷⁰ Intervju Mandsfeld 2005-06-07

mig som leverantör med stöd av Y-modellen kan ha bidragit till det positiva utfallet. Detta ligger även i linje med relationsperspektivet där mycket fokus ligger på just själva processen.

Standardiseringen av kunderbjudandet har kommit att ske i flera steg och här har en iterativ process använts där kunderbjudandet har testats på kunder och omarbetats i omgångar. Att kunderbjudandet ändrats kan förklaras genom Lampel och Mintzbergs modell för standardisering. Jag anser att det utifrån undersökningsobjektet är tydligt att det finns en mängd olika kunderbjudanden mellan extrempunkterna full anpassning, full standardisering.

Intressant är dock att jag vid utförandet av konsultprojektet, som man hade kunnat anta var fråga om full anpassning, tillämpade viss form av standardisering i och med att jag styrde in kunden på en hostinglösning som jag var van att arbeta med sedan tidigare. I och med att jag även styrde projektet genom min roll som projektledare och kontrollerade deadlines genom min offert kan man argumentera för att den verkliga positionen ytterligare låg ett steg närmare standardisering.⁷¹

I likhet med modellen har jag vid standardiseringen av kunderbjudandet utgått från min egen situation som leverantör för att därigenom uppnå skalbarhet. Det första erbjudandet som togs fram byggde på duplicering av lösningen och låg närmare anpassningshålllet än den senare lösningen som byggde på en gemensam plattform med inbyggd flexibilitet. Det förefaller dock vara oklart om denna lösning är den mest optimala i det långa loppet och man hade kunnat anta att respektive lösning/placering i intervallet passar olika väl in på olika typer av kunder. Således är valet för mig i slutändan en fråga om vinstmaximering och potential hos de olika kundsegmenten.

Under utvecklingen av det nya erbjudandet har jag som leverantör hela tiden varit tvungen att ta affärsrättsliga aspekter såsom försäljning, leverans/hosting, underhåll av kundrelationer i beaktande och detta förefaller ha påverkat mig i stor utsträckning. För att förklara de val som har gjorts av mig som leverantör under arbetets gång kan Hammarkvists modell för marknadsföringsstrategier användas.

Man kan diskutera huruvida jag i mitt arbete som konsult hade en roll som kundutvecklare eller en roll som kundanpassare. Detta beroende hur man väljer att bedöma min generella nivå i det aktuella fallet. Visserligen saknade jag tidigare erfarenhet av den bransch som kunden verkade inom, men jag var expert inom området plattformsbygge och affärsutveckling på Internet. Man hade därför kunnat argumentera för att min roll var kundutvecklare.

⁷¹ Lampel och Mintzberg 1996

Ett kunderbjudande som bygger på duplicering av plattformen hade inneburit att jag som leverantör agerar kundanpassare. Detta eftersom dupliceringsmodellen möjliggör anpassningar för varje enskild kund. Precis som Hammarkvist föreskriver så ställer denna roll höga krav på leverantörens interna rutiner och processer för att identifiera och leverera lösningar som matchar kundernas behov.

När jag istället väljer att utgå från en gemensam teknisk plattform tar jag istället en roll som produktutvecklare. Detta ter sig även tydligt i de fördelar som jag i min affärsplan har lyft fram. Där skriver jag bland annat att uppdateringar och support kan skötas effektivare genom denna modell. Hammarkvist menar att denna modell ställer höga krav på leverantören i fråga om kunskap om marknad och kunder. Intressant är att jag som leverantör inte beslutade mig för att frånga dupliceringsmodellen förrän jag träffat ett par kunder och gjort djupare market research.

5.1.2 Hur förändras kundrelationen när erbjudandet standardiseras?

I mitt arbete som konsult hade jag naturligt en nära relation till kunden. När erbjudandet standardiseras och aktivt säljs in kommer en annan relation att uppstå. Detta stycke ämnar redogöra för denna förändring i kundrelation.

Schematiskt hade relationen som konsult kunnat karaktäriseras av ett relationsperspektiv medan relationen som leverantör av ett standardiserat system hade kunnat antas vara transaktionsorienterad. Riktigt så enkelt är det dock inte eftersom kunderna endast kommer hyra tillgång till ett system som tillhandahålls av mig som leverantör. Vidare kommer kunderna fortsatt att gå igenom en integrationsprocess vid vilken deras behov identifieras och jag som leverantör matchar mitt kunderbjudande till respektive kund.

Det transaktionsmässiga perspektivet bygger till stor del på att fokus saknas på långsiktighet i relationen och därför uppstår konflikt och misstro mellan parterna. I det undersökta fallet hade detta kunnat stämma vid leverans av en duplicerad lösning. I och med att lösningen hyrs ut på årsbasis torde misstron från kunden minska eftersom modellen ställer krav på leverantören att leverera en kvalitativ lösning över tiden. Detta resonemang hade även kunnat styrkas av Fords modell för osäkerheter och möjligheter som visar hur en leverantör genom sitt agerande kan minska osäkerheten för kunden genom olika anpassningar av sitt kunderbjudande.

Genom att låta kunderna till ett relativt lågt pris hyra lösningen under ett år får de möjlighet att testa och jämföra lösningen dels mot egna behov, men även mot andra alternativ på marknaden. Detta hade även av kunden kunnat tolkas som signalering från leverantörens sida i fråga om att denna a) är ute efter en *win-win* situation och b) att denna är säker på att lösningen håller en hög kvalitet och är konkurrenskraftig.

För att djupare analysera förändringen i kundrelationen är det lämpligt att dela upp relationen i två dimensioner och jag har här valt att använda mig av Gadde och Håkanssons modell för stabilitet och närhet.

I termer av närhet utgörs relationen som konsult av en hög grad eftersom allt arbete som utförs är beställt av kunden och även stäms av och utvärderas tillsammans med denna. Gadde och Håkansson menar att en hög grad av närhet är lämplig vid utveckling av gemensamma lösningar eller då tekniska anpassningar eller speciallösningar efterfrågas av kunden. Detta stämmer väl in på den aktuella relationen. I fallet GFF skedde sammanlänkning av aktiviteter hos båda parter under arbetets gång. Under arbetet med förstudie och under testperioden hade parterna tät kontakt med varandra och ansvarade för olika delar.

Vid försäljning av en standardiserad plattform utgörs relationen istället av en låg grad av närhet. Detta eftersom en stor del av kunderbjudandet bygger på skalfördelar som den tekniska plattformen erbjuder. Genom att bygga in viss grad av flexibilitet i plattformen och erbjuda kunden anpassning till deras verksamhet samt även basera kunderbjudandet på funktioner/moduler uppnås en högre grad av närhet. Det verkar här finnas en diskrepans mellan vad som krävs av mig som leverantör i fråga om insatser och det som kunden sätter ett värde på. Det finns möjlighet att som leverantör simulera en hög grad av närhet om man upplever att detta skapar ett värde för kunden.⁷²

I fråga om stabilitet i relationen som konsult kan sägas att detta beror på konsultuppdragets karaktär. I detta fall utgörs det aktuella uppdraget av programmering i ett generellt programmeringsspråk utifrån givna standarder och en annan konsult med liknande kompetens hade ganska enkelt kunnat ta vid. Den konsult som utfört uppdraget torde dock vara bäst lämpad att anlita för tilläggstjänster och support, men så behöver inte vara fallet. Därför anser jag att graden av stabilitet är låg vid den typ av konsultarbete som beskrivs i uppsatsen. Som konsult upphör relationen med kunden efter att den beställda lösningen är levererad, om inget support-/underhållsavtal finns.

⁷² Jmf begreppet *staging* vid försäljning och leverans av tjänster

I fallet GFF är det tydligt att jag som leverantör och kunden inte haft något större utbyte avseende den aktuella plattformen och dess funktionalitet efter att denna levererats och en del buggar åtgärdats. Dock har kunden kontaktat mig i efterhand för andra projekt varav ett har varit kopplat till den aktuella plattformen som är föremål för denna studie.

Då plattformen inte säljs till kunden på uppdragsbasis till ett enhetspris utan hyrs ut till kunden innebär detta en hög grad av stabilitet. Kunden blir bunden till leverantören och det är mycket svårt för kunden att byta leverantör. Detta för att det innebär a) en hög kostnad i fråga om inköp av en ny teknisk plattform och b) det finns ingen standard för det material som kunden har lagt in i sitt system varför detta kan behöva läggas in manuellt i ett nytt system, vilket innebär en kostnad och svårigheter.

I enlighet med vad Gadde och Håkansson förespår så verkar det skapas incitament för parterna i det undersökta fallet att öka graden av stabilitet desto större grad av närhet som uppstår i samarbetet. Desto mer anpassningar jag som leverantör måste göra åt en kund desto längre samarbete krävs för att denna kund skall vara lönsam med den nya affärsmodellen.

Om vi dock ser till Gadde och Håkanssons sammanfattning av modellen finner vi att deras beskrivning av kombinationen låg närhet och hög stabilitet inte riktigt stämmer in med det aktuella fallet. Detta kan bero på att interaktionen mellan mig som leverantör och kunden till stor del sker genom den tekniska plattform jag har levererat. Det hade även kunnat bero på att modellen till stor del bygger på produkter och ej en tjänst som kontinuerligt tillhandahålls av en leverantör.

5.1.3 Hur förändras prissättningen i och med skiftet i affärsmodell?

Frågan behandlar hur den standardiserade lösningen ska prissättas och även hur detta påverkar leverantörens verksamhet. Jag har valt att först svara på hur prissättning bör ske för att därefter diskutera hur detta påverkar min verksamhet som leverantör.

Om vi applicerar Lovelocks synsätt på det aktuella fallet finner vi att kostnaderna för en såld lösning är relativt låga. Det tar ca 15 timmar att anpassa lösningen för varje ny kund. Till detta tillkommer kostnad för försäljning, marknadsföring, overhead samt kostnad för webbhotell och registrering av domän ett år. Dessa kostnader utgör endast en liten del av priset som GF betalade för sin lösning och om detta ska ligga till grund för prissättningen så blir priset mycket lågt.

Om vi i stället analyserar konkurrenters prissättning finner vi att en förutsättning för att kunna använda sig av denna strategi är att konkurrenternas erbjudande liknar det egna erbjudandet. Den avgränsade primära målgruppen för vilken vi hoppas att vi har en fullgod lösning är en relativt obearbetad marknadsnisch och det finns ingen konkurrent som fokuserar på denna.

Om vi analyserar värdet kunden tillskriver lösningen så finner vi även då att priset GF har betalt ger en indikation över vad kunden tycker att det är värt. Vi kan dock inte säga om kunden hade kunnat tänka sig att betala 10 % mer eller 100 % mer, vilket är ett problem. I min intervju med Mansfeld framkom exempelvis att kunden hade kunnat tänka sig att betala mer för den erhållna lösningen och att de värdesatte möjligheten att kunna köpa en standardiserad lösning. Detta skiljer sig från min hypotes att priset skulle behöva vara lägre för nya kunder.

För att närmare, i kronor och ören, få reda på hur mycket kunderna värdesätter den lösning som erbjuds krävs betydligt mer research än vad som gjorts av mig som leverantör i dagsläget. Att många av kunderna inte är vinstdrivande organisationer samt organisationer som delvis är bidragsfinansierade försvårar detta arbete ytterligare och det är inte alltid beslut fattas utifrån företagsekonomiska grundprinciper som avkastning på investering. Man skulle till och med kunna gå så långt att man ifrågasätter om ramverket för prissättning är applicerbart fullt ut på dessa organisationer? Om inte kan man fråga sig vad som skall ligga till grund för prissättningen.

Nästa fråga, om vi utgår från Anderson och Narus ramverk för värdebaserad prissättning, är att välja strategi när det gäller hur mycket av det överskjutande värdet som skall tillfalla kunden respektive leverantören. Detta är en strategisk fråga och beror framförallt på relationen mellan volym och marginal. Då den primära målgruppen är en relativt homogen målgrupp och det finns stora möjligheter att bli marknadsledande bör en *penetration approach* vara att föredra för mig som leverantör. Kostnaderna per ny kund är dessutom låga och jag har stor kapacitet förutsatt att inte någon större grad av kundanpassning annat än den som ingår i kunderbjudandet efterfrågas av de nya kunderna.

Om vi istället tittar på lite större kunder så torde en *skimming approach* vara lämpligare eftersom jag här jobbar med färre och mer krävande kunder. Det bör finnas en större möjlighet att maximera lönsamheten genom individuell prissättning i syfte att mer exakt utreda mängden överskjutande värde. Dock ställer detta högre krav på insikt och förståelse av kundernas verksamhet och det finns en risk att för lite värde lämnas på bordet.

För min verksamhet som leverantör så innebär en värdebaserad prissättning att täta relationer med kunderna måste finnas så att jag har en god insikt i hur kunderna använder lösningen och vilka effekter den har på deras verksamhet och resultat. Genom den täta kontakten kan sedan lösningen optimeras, marknadsföringsbudskap förstärkas och prissättning korrigeras.⁷³

Om lösningen börjar säljas på årsbasis innebär detta att jag som leverantör upprättar mycket långsiktiga kundrelationer och det kan skapa en inlåsning för mig som leverantör och kunderna. Ur en ekonomisk synvinkel kan detta anses positivt eftersom man har skapat ett löpande kassaflöde, men det kan också hämma min flexibilitet.

En långsiktig kundrelation ökar också möjligheterna för mig som leverantör att ytterligare kapitalisera på kundstocken genom att utveckla nya relaterade tjänster för målgruppen. Genom ett löpande nyttjanderättsavtal så blir jag kundens förstahandsval för andra liknande tjänster till skillnad från om jag enbart säljer lösningen till ett fast pris. Dessa tjänster hade sedan av mig som leverantör kunnat säljas vidare till andra kunder av systemet.⁷⁴

5.1.4 Sammanfattning forskningsfrågor

Vid utveckling av den tekniska plattformen för GF lades stort fokus på ett gemensamt värdeskapande tillsammans med kunden. Lösningen utvecklades på beställning av kunden som var delaktig i processen. Den nya standardiserade lösningen utvecklades med utgångspunkt från affärsmässiga interna aspekter hos leverantören vilket Lampel och Mintzbergs modell förespråkar. Dock visar studien att kundernas behov och rådande förhållanden på marknaden i stor grad har kommit att påverka arbetet med standardisering vilket skiljer sig från modellen.

Det nya kunderbjudandet som har arbetats fram av mig som leverantör innebär att jag har gått från vad Hammarkvist kallar *kundutvecklare* till att agera *produktutvecklare*. I samband med att en modell baserad på duplicering övervägdes var min roll snarare *kundanpassare* vilket i Fords tolkning av Lampel och Mintzberg hade klassats som ett steg närmare kundanpassning.

Relationen till kunden som konsult kan generellt anses ha en hög grad av närhet, men en låg grad av stabilitet. I det aktuella fallet har dock kunden visat benägenhet att återkommande vilja anlita mig som leverantör vilket implicerar en högre grad av stabilitet. En relation som bygger på tillhandahållandet av en standardiserad lösning förefaller innebära en låg grad av närhet, men en

⁷³ Ford 2002

⁷⁴ Ford 2002

hög grad av stabilitet. Det undersökta fallet har dock visat att jag som leverantör genom mitt agerande kan komma att påverka graden av närhet. Detta genom att påverka kundens osäkerhet vilket Ford föreskriver. Dessutom förefaller det rimligt att kundens interaktion med lösningen hade kunna påverka graden av upplevd närhet.

När lösningen standardiseras och säljs genom utnyttjande av en gemensam teknisk plattform kan inte längre priset baseras på nedlagd tid som vid konsultarbete. En prissättning som utgår från värdet lösningen genererar hos kunden är lämplig. Studien visar dock att detta är mycket svårt att åstadkomma i verkligheten och det verkar som om jag som leverantör måste prova sig fram.

Den högre graden av stabilitet som uppstår i och med uthyrningen av lösningen på årsbasis ställer krav på mig som leverantör i fråga om allokering av resurser och utfästelser. Ford menar att denna typ av prissättning minskar osäkerheten för kunden och därför är till nytta för leverantören, men samtidigt tyder studien på att det kan bli kostsamt.

5.2 Implikationer och lärdomar för konsultföretag

En fördel med aktionsforskning är möjligheten att som forskare generera kunskap genom tumregler, *best practice* och lärdomar från ett specifikt fall som studerats genom samverkan med undersökningsobjektet. I detta stycke diskuteras de implikationer och lärdomar som jag anser ha framkommit genom undersökningen och som är applicerbara på konsultföretag i vidare bemärkelse.

Utifrån det undersökta fallet har jag anpassat Lampel och Mintzbergs modell till hur det i praktiken fungerar i konsultbranschen.

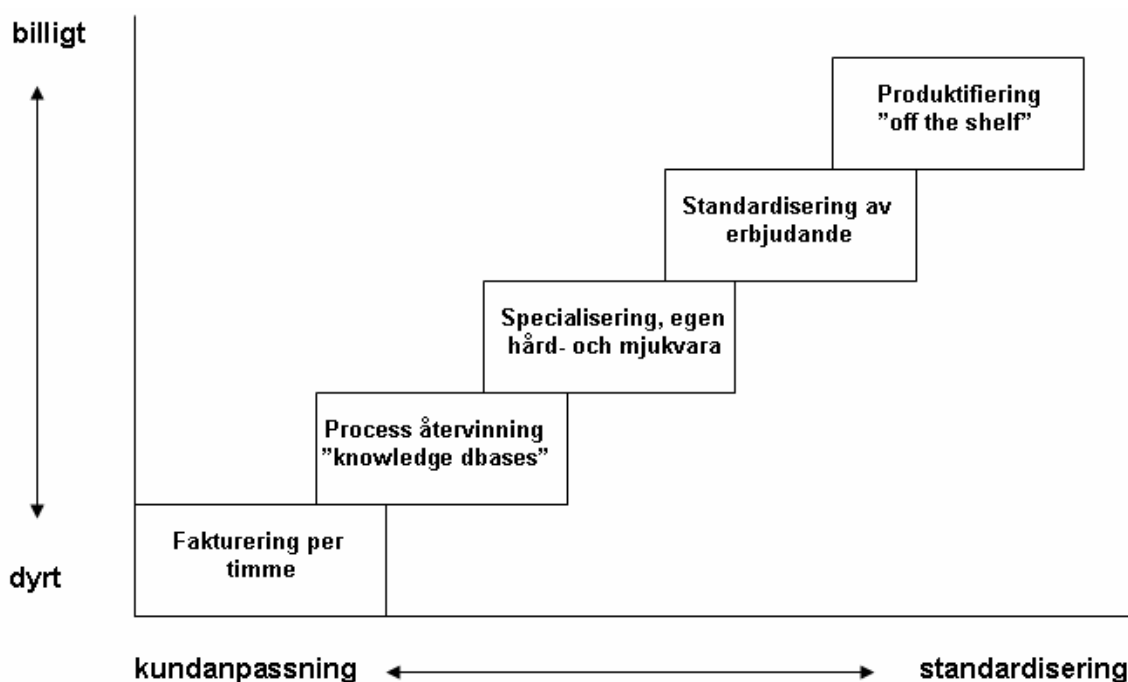


Fig 13. Olika typer av kunderbjudanden i konsultbranschen. Källa: Författarens modell med inspiration av Professor George Barbee 2005.

Det är av vikt för konsultföretaget att vara medveten om de olika positionerna samt hur de förhåller sig till varandra. Studien har visat att graden av kundanpassning kontra standardisering inte enbart behöver utgå från marknaden eller leverantörens interna resurser och en rekommendation är att utgå från en iterativ process där nya kunderbjudanden kontinuerligt testas såväl internt samt genom kontakt med referenskunder.

En annan faktor som spelar in i valet av standardiseringsgrad är hur stor marknaden är samt intäktspotentialen. Om marknaden är mycket stor kan en hög grad av standardisering tillsammans med en penetrerande pristaktik vara att föredra medan en *skimming approach* med en hög grad av kundanpassning kan vara att rekommendera på marknader med färre kunder. Jag anser att detta belyser vikten av marknadskännedom vilket även framkom under studien där kunderbjudandet kom att ändras först efter att ett antal potentiella kunder hade kontaktats.

Valet av standardiseringsgrad påverkar också den roll som leverantören får för enligt Hammarkvists modell. De olika rollerna innebär olika typer av relationer med företagets kunder och som konsult är det viktigt att vara medveten om att man måste dra ner på sin problemlösningsförmåga och i viss mån kanske även sin kvalitet i kundrelationen. Om man ej gör detta finns det en risk att man lägger ner mycket resurser på relationer man ej får betalt för.

Studien visade att det finns möjlighet att som leverantör genom användande av dels teknik, men framförallt leverans av tjänsterna skapa ett intryck av en hög grad av närhet i relationen med kunden. Detta bör utnyttjas av konsultföretag som genom denna teknik till viss del kan behålla sin positionering som kundanpassare och expert trots att de själva verket är att anse som produktutvecklare. Fords modell för osäkerheter och möjligheter kan effektivt användas för att identifiera problemområden som kan förstärkas eller försvagas i relationen med kunden i syfte att skapa en fruktbar affärsrelation.

I fråga om relation med kunderna bör konsultföretaget göra ett strategiskt övervägande beträffande graden av stabilitet som önskas i relationen. Detta val är givetvis relaterat till graden av standardisering, men även kopplat till den modell för prissättning som väljs. Konsultföretaget måste göra ett avvägande när i tiden man önskar sina intäkter samt hur stor potentialen är till merförsäljning till en kund samt nackdelarna med en långsiktig relation i fråga om resursallokering. Det förefaller som om simulering av olika modeller är det mest lämpliga sättet att utvärdera olika alternativ, men i slutändan torde kundernas önskemål och situation spela en stor roll.

I det undersökta fallet har det visat sig svårt att hitta en lämplig prissättning utifrån det värde kunden tillskriver lösningen. Detta för att jag som leverantör i det undersökta fallet har för dålig kunskap och insikt i hur kunderna arbetar med lösningen. För konsultföretag i vidare bemärkelse är det viktigt att påpeka att värdebaserad prissättning må vara önskvärt, men svårt att uppnå. Det ter sig lämpligt att genomföra en studie tillsammans med en referenskund där man utifrån på förhand uppställda antaganden genomför en kvantifiering av det värde lösningen skapar. Av undersökningen framkom dock att detta kan vara problematiskt eftersom andra incitament kan råda hos kunden än rent affärsmässiga. Återigen kan en nära relation med kunden vara till hjälp, men detta förutsätter som modellen ovan visar att det föreligger en ganska hög grad av kundanpassning så att man får betalat för den tid man lägger ner på kundrelationen.

6 Slutsats

Från det undersökta fallet ter det sig tydligt att utvecklingen av ett nytt kunderbjudande är en iterativ process som inte enbart utgår från leverantörens situation utan till stor del handlar om kundernas situation och rådande krav på marknaden. För konsulter innebär detta att det är av yttersta vikt att i denna process ha en tät kontakt med antingen referenskunder eller en fokusgrupp bestående av signifikanta kunder för den målgrupp som väljs. Denna slutsats ligger således inte helt i linje med Lampel och Mintzbergs modell.

Vilken målgrupp som väljs för det nya kunderbudandet påverkar även graden av standardisering och det handlar här som leverantör om att göra ett val mellan vilken prisstrategi som skall användas. Inte bara kundernas efterfrågan spelar roll här utan även hur stor marknaden är samt vilka möjligheter som finns att bli marknadsledande exempelvis. Således kan man inte enbart som konsult utgå från Hammarkvists modell och sin egen situation utan marknads krav torde även här vara rådande.

En upptäckt vid studien var att man som leverantör i viss mån kan anpassa graden av upplevd närhet i relationen med kunden dels genom att arbeta med ett programvarugränssnitt som i det undersökta fallet men även genom den process man använder vid försäljning och leverans. Detta är något som konsulter i vidare bemärkelse bör vara medvetna om och aktivt arbeta med.

Graden av stabilitet i kundrelationen beror till stor del på vilken typ av konsultarbete det rör sig om samt vilken del av kundens verksamhet man arbetar med. I det undersökta fallet ter sig stabiliteten i relationen vara låg, men genom en affärsmodell baserad på årsvis hyra från kunderna har en långsiktighet skapats. För konsulter i vidare bemärkelse är detta intressant eftersom man här kan göra ett aktivt val och skapa en inlåsning genom att utnyttja en kunds osäkerheter i linje med vad Ford föreskriver.

Sammanfattningsvis kan sägas att mycket i diskussionen ovan faller tillbaka på affärsmässiga aspekter som är specifika för den bransch, de kunder och den lösning som är aktuell. Vad som dock är intressant och lärorikt och som studien indikerar är det samspel som finns mellan de olika delarna och hur befintliga modeller tillsammans kan användas för att utveckla ett kunderbudande.

7 Reflektioner kring vald metod

Uppsatsen är baserad på en okonventionell metod och jag har varit intresserad om den valda metoden är lämplig att använda vid denna typ av ekonomiska studier samt vilka konsekvenserna blir av att forskaren har så stor roll i processen som i det undersökta fallet. I stycket nedan diskuteras detta kortfattat.

Överlag anser jag att den valda metoden lämpar sig för denna typ av ekonomiska studier. Det är dock av yttersta vikt att man som forskare är noga med utformning av undersökningen och särskilt datainsamlingen. Att sätta sig in i hur fältstudier fungerar och vilka risker som finns är viktigt.

Det undersökta fallet anser jag lämpligt för syftet med uppsatsen. Jag har dock upplevt ett problem eftersom den standardiserade lösningen har kommit att utgöra grunden för ett kontinuerligt affärsprojekt. Således har det varit svårt att avbryta insamlingen av data och analysen har ofrånkomligen kommit att påverkas av *top-of-mind* händelser.

Ett annat problem har varit att jag haft så stort roll i projektet som jag har haft. En rekommendation till framtida uppsatsförfattare är att välja ett fall där man som forskare endast utgör en del av det som undersöks. Konsekvensen blir i detta fall att man som delaktig i processen oundvikligen färgas av studiens syfte. Det är till viss del detta som är aktionsforskningens förtjänst, men konsekvensen i detta fall blir att mycket av den kunskap som genereras av uppsatsen hamnar hos mig som forskare. I uppsatsen har jag försökt att delge läsaren denna genom ett noggrant beskrivet empiriavsnitt.

8 Källförteckning

Böcker

Agar, 1996, *The Professional Stranger : An Informal Introduction To Ethnography*, Andra upplagan, Academic Press, San Diego

Andersson och Narus, 2004, *Business Market Management – Understanding, Creating and Delivering Value*, Andra upplagan, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey

Andersen, 1994, *Systemutveckling – principer, metoder och tekniker*, Studentlitteratur, Lund

Atkinson och Hammersley, 1994, *Ethnography and participant observation*, Utdrag ur N.K. Denzin & Y. Lincoln (ed.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications Inc, California

Cusumano, 2004, *The Business of software: what every manager, programmer, and entrepreneur must know to thrive and survive in good times and bad*, Free Press, New York

Flick, 1998, *An introduction to qualitative research*, Sage publications Ltd, London, Great Britain

Ford et. al, 2002, *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*, John Wiley & Sons Ltd, Biddles UK

Ford et. al, 2003, *Managing Business Relationships*, Andra upplagan, John Wiley & Sons Ltd, Antony Row, Chippenham

Gadde och Håkansson 1998, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, Lund

Grönroos, 2001, *Service Management and Marketing – A customer relationship management approach*, Andra upplagan, John Wiley & Sons Ltd, Antony Row, Chippenham

Hammarkvist, 1982, *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Liber Förlag, Malmö

Hammersley och Atkinson, 1983, *Ethnography: Principles in Practice*, Tavistock, London, Great Britain

Huber och Van de Ven, 1995, *Longitudinal Field Research Methods Studying Processes of Organizational Change*, Sage Publications, California

Lovelock, 2001, *Services Marketing – People, Technology, Strategy*, Fjärde upplagan, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Lundahl och Skärvad, 1992, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Merriam, 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

O'Neill, 1994, *Fictions of Discourse: Reading Narrative Theory*, University of Toronto Press, Toronto

Suchman, 1987, *Plans and situated actions. The problem of human machine communication*, Cambridge University Press, New York

Van Maanen, 1988, *Tales of the field : on writing ethnography*, University of Chicago Press, Chicago

Wallén, 1996, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Yin, 1994, *Case study research: design and methods*, Thousands Oaks, California

Avhandlingar och uppsatser

Jahanfar och Stetz, 2004, *Implementering av ett flerkanalpubliceringssystem – två fallstudier inom förlagsverksamhet*, Magisteruppsats vid Handelshögskolan i Stockholm samt KTH.

Salonen, 2004, *Evolution of a product Platform strategy for analytical application software*, Helsinki School of Economic

Waluszewski, 1989, *Framväxten av en ny mekanisk massateknik: en utvecklingshistoria*, Disputering vid Uppsala Universitet

Forskningsartiklar

Andersson och Kjellberg, *Where is the cation? – The reconstruction of business narratives*, Working Paper, Handelshögskolan i Stockholm, 2002

Chein, Cook och Harding, *The field of action research*, American Psychologist, 1948 No. 3

Lampel och Mintzberg, *Customizing Customization*, MIT Sloan Management Review, 1996 No. 1

Meyer och Zack, *The Design and Development of Information Products*, MIT Sloan Management 1996 No. 3

Myers, *Investigating Information Systems with Ethnography Research*, Communications of the AIS, 1999 2(4)

Rapoport, *Three dilemmas of action research*, Human Relations, 1970 No. 23

Sheth och Parvatiyar, *The Evolution of Relationship Marketing*, International Business Review, 1995 4(4)

Susman och Evered, *An Assessment of the Scientific Merits of Action Research*, Administrative Science Quarterly, 1978 No. 4

Wilson, *Explorations of the usefulness of case study evaluation*, Evaluations Quarterly 1979/3

Artiklar

Berg, *Ciber satsar på färdiga system*, Computer Sweden, 2005-04-06

Byttner, *Indiska jättar vill växa i Sveige – Movex skapare ser trendbrott kring utkontraktering*, Computer Sweden, 2005-04-27

Danielsson, *Anpassningar ger dyra uppdateringar*, Computer Sweden, 2005-09-21

Danielsson, *Förändringar väntar för de tre stora svenska*, Computer Sweden, 2005-04-72

Intervjuer

Calle Nilsson 2005-06-08, 2005-11-03

Joakim Mansfeld 2005-06-07

Internet

BP: North America Finance & Accounting Outsourcing, http://www.accenture.com/Global/Services/Global_Delivery_and_Sourcing/Client_Successes/BpOutsourcing.htm, 2005-12-01

The Outsourcing Food Chain, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/mar2004/sb20040311_4465_sb014.htm, 2004-04-11

Salesforce Strategy Paying Off, http://www.thestreet.com/_yahoo/tech/software/10253290.html?cm_ven=YAHOO&cm_cat=FREE&cm_ite=NA, 2005-11-17

GFF hemsida, <http://www.gff-online.se>, 2005-05-10

Hemsida Geologiska Föreningen, <http://www.geologiskaforeningen.nu>, 2005-05-10

Kulturtidskrifterna, SOU: 1997:141, <http://www.regeringen.se/content/1/c4/10/82/d7f8535a.pdf>

Övrigt

Affärsplan iPublishing, 2005-09-05

Seminarium, John Andrews, ex Cap Gemini Account manager, 2004-05-17

Seminarier, Professor George Barbee, Darden Graduate School of Business, Ht 2005

9 Appendix

9.1 Skärmdumpar gff-online.se

[Register](#) or [login](#)

GFF ONLINE

HOME

SEARCH

ISSUES

SUBSCRIPTION

INFO FOR AUTHORS

ABOUT GFF

CONTACT

Quick search:

Welcome to GFF Online

10 December, 2004

GFF Online was launched December 10, 2004. Please register for free and download full articles as pdf.

What is GFF?

GFF is a quarterly English-language journal published by The Geological Society of Sweden.

GFF publishes papers in English covering the whole field of geology and palaeontology. Papers on geochemistry and geophysics should have a geological context. Papers on regional or local geology should deal with the North European area or its geologically related surroundings. The main contributions are articles, notes, and letters.

Latest issue



Part 3 September 2005
Table of Contents ->

REGISTER TO GET FREE ACCESS TO GFF ARTICLES!

REGISTER FOR FREE ->

GFF ADMIN

Logged in as Fredrik Nilsson | [LOG OUT](#)

CHANGE PASS

USERS

TEXT PAGES

VOLUMES

PARTS

ARTICLES

SUBSCRIBERS

PAYMENTS

Add part

Use the form below to add a new part.

Volume:

Part:

Month:

Price: SEK

Pages: (55-99)

Theme title:

Theme description:

☐ Yes, upload cover

Issues

Issues available in the GFF article database are listed below.
Click on the respective link for further details of each issue.

In order to find a list of available older back issues of GFF [click here](#).

GFF Volume 127 (2005)

- [Part 1 March, Pages 1-64](#)
- [Part 2 June, Pages 65-168](#)
Proterozoic Processes in the Fennoscandian Shield
- [Part 3 September, Pages 169-232](#)

GFF Volume 126 (2004)

- [Part 1 January, Pages 1-192](#)
The 26th Nordic Geological Winter Meeting
- [Part 2 June, Pages 193-256](#)
- [Part 3 September, Pages 257-320](#)
- [Part 4 December, Pages 321-384](#)

GFF Volume 125 (2003)

- [Part 1 March, Pages 1-48](#)
- [Part 2 June, Pages 49-112](#)
- [Part 3 September, Pages 113-176](#)
- [Part 4 December, Pages 177-240](#)

GFF Volume 124 (2002)

- [Part 1 March, Pages 1-64](#)
- [Part 2 June, Pages 65-120](#)
- [Part 3 September, Pages 121-184](#)
- [Part 4 December, Pages 185-240](#)

GFF Volume 123 (2001)

- [Part 1 March, Pages 1-64](#)
- [Part 2 June, Pages 65-128](#)
- [Part 3 September, Pages 129-192](#)
- [Part 4 December, Pages 193-256](#)

GFF Volume 122 (2000)

- [Part 1 March, Pages 1-192](#)
Early Paleogene Warm Climates and Biosphere Dynamics
- [Part 2 June, Pages 193-256](#)
- [Part 3 September, Pages 257-320](#)
- [Part 4 December, Pages 321-392](#)

9.2 Skärmdumpar nytt system



we help small magazines compete big

Admin gränssnitt för Turismus
Inloggad som Fredrik Nilsson | LOGGA UT



- Tidskriften
- Kampanjer
- Hemsidan
 - meny
 - startside
 - textsidor
 - nyheter
 - kalender
 - länkar
 - frågor & svar
 - grupper
 - organisation
- Inställningar
- Support

Organisation

Välj en person att ändra på eller ta bort. Klicka på knappen lägg till för att skapa ny person.

[lägg till person](#)

REDAKTION		
Calle Nilsson	ändra	ta bort
Fredrik Nilsson	ändra	ta bort

Kategorier

Använd listan nedan för att ändra eller ta bort kategori eller klicka på knappen lägg till.

[Redaktion](#) [ändra](#) [ta bort](#) [lägg till kategori](#)



we help small magazines compete big

Admin gränssnitt för Turismus
Inloggad som Fredrik Nilsson | LOGGA UT



- Tidskriften
- Kampanjer
 - banners
 - erbjudanden
 - nyhetsbrev
- Hemsidan
- Inställningar
- Support

Ändra erbjudande

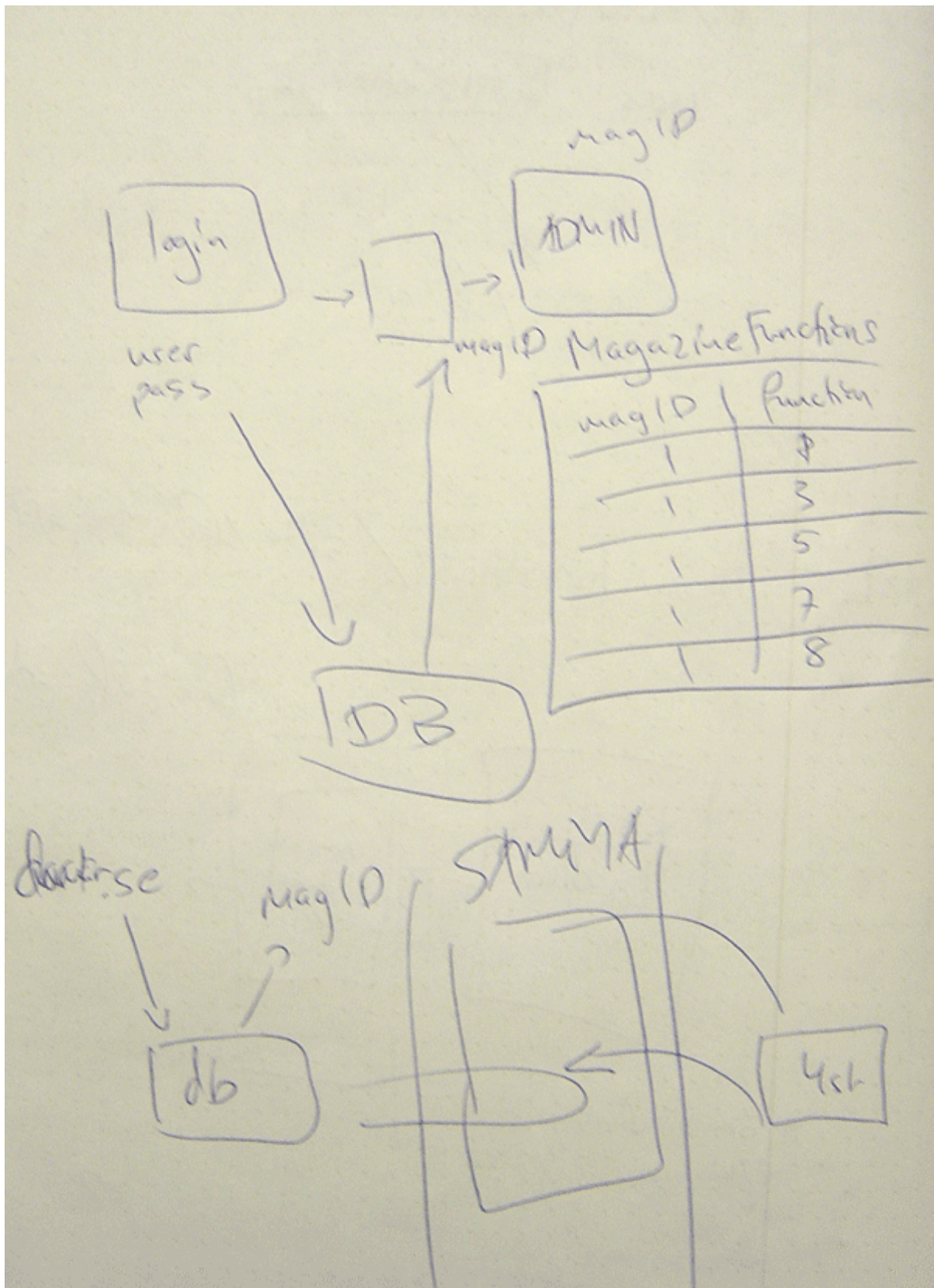
*Pris	Startdatum	Slutdatum	Använd knapparna för att lägga till, ändra eller ta bort bild.
99	2005-10-28	2005-12-20	

*Namn [lägg till bild](#)

Beskrivning

[ändra texter](#)

9.2 Anteckningar "Layout multi-user system"



9.3 Anteckningar från kundmöte 2005-09-12

Vi är för billiga

Jobba på Bolagets trovärdighet.

Bilderna - mer flexibilitet
- skalfunktion
- size limit

Jobba mer på referenser

Innehåll i kontrakt

- Var mycket glad över att vi hade kommit
för att träffa honom.

number + article fields cannot bli
obligatory?

obs! kunna lägga in kategorier /Article /May

osäkerhetspremiurn → de vill veta hur det
ser ut, vad de får,
innehåll i avta!!