

CHALMERS



Tjänstefiering i ett tillverkande företag

- En fallstudie om ett företags arbete med prissättning och intäktsmodeller för en ny tjänst

Servitization in a manufacturing company

- A case study of a company's work with pricing and revenue models for a new service

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

ANNA ERLANDSSON

ANTON KÄRRMAN

ADAM LAND

AXEL REBNER

ANDREAS WEST

DAVID ÅSENHIELM

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Innovation och R&D Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2016-05-19

Kandidatarbete

TEKX04-16-19

Förord

Föreliggande rapport är ett resultat av ett kandidatarbete som skrevs under våren 2016 vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers Tekniska Högskola. Studien genomfördes i samarbete med Emerson och Rosemount Tank Radar AB under handledning av Siri Jagstedt och Hanna Rydehell, doktorander vid avdelningen Innovation and R&D Management.

Kandidatgruppen vill först och främst rikta ett stort tack till Felix Törner, kontaktperson på Rosemount Tank Radar AB, som hjälpt kandidatgruppen att driva arbetet inom företaget. Vidare riktas ett stort tack till alla anställda som bidragit med information och intressanta tankar om organisationen och deras arbete.

Dessutom vill författarna rikta ett speciellt tack till handledarna Siri Jagstedt och Hanna Rydehell som med deras engagemang, kunskap och kompetens varit en värdefull resurs under studiens gång.



Anna Erlandsson



Anton Kärrman



Adam Land



Axel Rebner



Andreas West



David Åsenhielm

Sammandrag

Till följd av den tilltagande globala konkurrensen, där lågkostnadsländer konkurrerar ut västerländska tillverkare, har tillverkande företag i allt större utsträckning börjat införa allt fler tjänstekomponenter i sina erbjudanden för att behålla och vinna nya kunder. Med såväl marknadsmässiga som ekonomiska incitament finns det stora möjligheter att öka företagets konkurrenskraft, samtidigt som lönsamheten förbättras. Trots dessa fördelar återfinns svårigheter i att lyckas med införandet av tjänster och många företag misslyckas med att realisera den ekonomiska potential som finns. Prissättning och intäktsmodeller är i detta avseende centrala, varför en undersökning av ett företags arbete med dessa områden studeras i denna studie.

Syftet med studien är att undersöka och analysera ett tillverkande företags arbete med prissättning och intäktsmodeller av erbjudanden som inkluderar tjänster. Vidare syftar studien till att identifiera potentiella utformningar av prissättningsstrategier och intäktsmodeller för företaget, samt att illustrera utmaningar som uppstår vid realisering av dessa.

Det teoretiska ramverk som återfinns i rapporten inleds med en förklaring av nyckelbegrepp inom rapportens berörda områden. Det teoretiska ramverket behandlar i stora drag olika typer av tjänster, utformning av system som inkluderar produkter och tjänster, samt intäktsmodeller. Även prissättning av tjänsteinkluderande erbjudanden samt paketering av kombinerade tjänste- och produkterbjudanden behandlas i ramverket.

Studien är av kvalitativ karaktär och baseras på en fallstudie på Emerson och dess dotterbolag Rosemount Tank Radar AB. En litteraturstudie utfördes initialt för att samla fördjupad kunskap inom områdena prissättning och intäktsmodeller, samt för att skapa det teoretiska ramverket. Genom fyra djupintervjuer med anställda inom Emerson undersöktes därefter företagets arbete med ovan nämnda områden kring en nyligen framtagna tjänst. I ett analyskapitel har insamlad empirisk data analyserats med det teoretiska ramverket som utgångspunkt och sammankopplar därmed teori och empirisk data.

Studien visar att företagets användning av kostnadsbaserad prissättning, i kombination med en traditionell intäktsmodell, medför att hela värdet som produkter och tjänster tillsammans kan åstadkomma, inte fångas upp i intäktsmodellen. Detta riskerar att begränsa företagets intäktspotential. Studien presenterar tre alternativa intäktsmodeller och identifierar värdebaserad prissättning som alternativ till den kostnadsbaserade prissättning som idag används. Potentiella utmaningar för företaget kan bli att hitta metoder för att kvantifiera och kommunicera värdet av tjänsteinkluderande erbjudanden, samt att förankra nya intäktsmodeller hos kunderna.

Abstract

As a consequence of the growing global competition, where low-cost countries outcompete western manufacturers, the manufacturing companies have started to introduce more service components in their offerings. The reason for this is to be able to both retain current customers as well as acquire new ones. With both market- and economic incentives for companies, adding more services holds great potential for increasing competitiveness and also improving profitability. However, there are difficulties involved in successfully managing to introduce services into offerings, and many companies fail in trying to capture the true economic potential related to these offerings. Pricing and revenue models are important in this aspect, which is why a company's work in these areas are examined in this study.

The purpose of this study is to look into and analyze a manufacturing company's work with pricing and revenue models for offerings that include services. Furthermore, the study aims to identify potential designs of pricing strategies and revenue models for the company, as well as to illustrate the challenges that can arise from the realization of these.

The theoretical framework in the report commences with an explanation of the key concepts for the concerned areas of the study. The framework deals with different types of services, the design of systems that include products and services, as well as revenue models and payment mechanisms. Pricing of service included offerings and the packaging of combined service- and product offers are also addressed.

The study is of qualitative character and is based on a case study of both Emerson and its affiliated company Rosemount Tank Radar AB. A literature review was first conducted for the gathering of the deep knowledge needed in order to create the theoretical framework. The company's work, within the areas mentioned above, was then studied by examining a recently introduced service through in-depth interviews with five employees within the organization. An analysis was then made by connecting the collected empirical data, with the theoretical framework acquired from the literature review.

The study shows that the company's use of cost-based pricing, in combination with a use of a traditional revenue model, cause concerns regarding the company's potential future revenues. The company face the risk of not being able to capture the whole value, that the products and services could bring when combined in an offering, which would reflect directly to the revenue streams. The study presents three alternative revenue models and identifies value-based pricing as an alternative to the cost-based pricing used today. Potential challenges for the company include quantifying and communicating the value of offerings that include services as well as developing new revenue models for them.

Ordlista

Business Case – Ta del av en argumentation till varför en viss åtgärd bör genomföras av ett företag eller organisation.

Ekonomisk potential - refererar till potentialen att utvecklas ekonomiskt och skapa ett resultatöverskott.

Erbjudande - ett erbjudande är ett förslag om att sälja eller köpa produkter och/eller tjänster under vissa förutsättningar.

Tjänsteinkluderande erbjudande – Erbjudande som består av flera komponenter och innehåller tjänster.

Installerad bas - de produkter tillverkade av ett visst företag som redan har sålts och används av kunder.

Intäktsmodell - refererar till de sätt en affärsmodell möjliggör generering av intäkter till företaget och innebär därmed hur intäkterna genereras och vad intäkterna kopplas till.

Komponent - unik beståndsdel i ett större system.

Kundvärde - det upplevda värde kunden finner vid användning av produkt eller tjänst.

Lönsamhet - mått på företagets förmåga att tjäna pengar på det kapital företaget innehar.

Prissättningsstrategi - den strategi som företaget använder för att bestämma pris på en produkt eller tjänst.

Proaktiv - aktivt förebyggande av något som på förhand förhindrar en förutsebar och oönskad framtida situation.

Reaktiv - att uppträda som reaktion på någonting.

Tjänstefiering - trend där tillverkande företag inför allt fler tjänstekomponenter i sitt erbjudande.

Tjänstefierande företag - företag som inkluderar allt fler tjänstekomponenter i sitt erbjudande

Utkontraktering - att låta ett företag ansvara för och hantera ett annat företags aktiviteter eller processer.

Innehållsförteckning

Förord	i
Sammandrag	ii
Abstract	iii
Ordlista	iv
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Drivkrafter till tjänstefiering	1
1.3 Prissättningsens roll för att uppnå ekonomiska mål	2
1.4 Syfte	2
1.5 Frågeställningar	3
1.6 Avgränsningar	3
1.7 Disposition	3
2 Teoretiskt Ramverk	4
2.1 Begrepp inom området.....	4
2.2 Olika typer av tjänster	5
2.2.1 Bastjänster	6
2.2.2 Intermediära tjänster.....	6
2.2.3 Avancerade tjänster.....	6
2.3 Utformning av system av produkter och tjänster	6
2.3.1 Design med utgångspunkt i produkten	7
2.3.2 Design med utgångspunkt i tjänsten	7
2.3.3 Design med utgångspunkt i Product-Service System	7
2.4 Intäktsmodeller	7
2.4.1 Traditionella intäktsmodeller	8
2.4.2 Intäktsmodeller anpassade efter kundens upplevda värde	8
2.4.2.1 Resultatbaserad intäktsmodell	8
2.4.2.2 Prestationsbaserad intäktsmodell	9
2.4.2.3 Intäktsmodell baserad på fast avgift.....	9
2.5 Paketering av kombinerade tjänste- och produkterbjudanden	10
2.5.1 Prisbuntning.....	10
2.5.2 Långtidskontrakt	11
2.5.3 Fullservicekontrakt	11
2.6 Prissättning av erbjudanden som innehåller tjänster	11
2.6.1 Svårigheter att hitta rätt prismodell	12
2.6.1.1 Prissättning av tjänster	12
2.6.2 Prissättningsstrategier	13
2.6.2.1 Kostnadsbaserad prissättning	13
2.6.2.2 Konkurrensbaserad prissättning	13
2.6.2.3 Värdebaserad prissättning	14
2.7 Hållbarhetsperspektiv	15
2.7.1 Hållbar utveckling - tre dimensioner	15
2.7.2 Tjänster och hållbarhet.....	16
2.8 Summering av det teoretiska ramverket.....	17
3 Metod.....	19
3.1 Metodansats	19
3.1.1 Forskningsstrategi.....	19
3.1.2 Forskningssynsätt	19

3.1.3 Studiens design	20
3.2 Arbetsprocess.....	20
3.2.1 Inledningsfasen.....	20
3.2.2 Litteraturstudie	21
3.2.2.1 Urval.....	21
3.2.3 Val av fallstudieobjekt	22
3.2.4 Insamling av sekundärdata från referensföretaget	22
3.2.5 Insamling av primärdata – Intervju.....	22
3.2.5.1 Urval – Intervju	23
3.2.5.2 Utformning – Intervjuguide	24
3.2.5.3 Genomförande av intervju	25
3.2.6 Analys och bearbetning av data	26
3.2.6.1 Bearbetning av data	26
3.2.6.2 Analys av data	26
3.3 Kvalitetssäkring	27
3.4 Metoddiskussion	27
4 Fallstudie.....	29
4.1 Bakgrund	29
4.2 VeriCase och verifieringstjänsten.....	30
4.2.1 Bakgrund till verifieringstjänsten.....	30
4.2.2 Verifiering som en tjänst	31
4.2.3 Marknadssituation.....	31
4.2.4 Paketering.....	32
4.2.4.1 Potentiella utformningar av erbjudanden	32
4.2.4.1.1 Långtidskontrakt	33
4.2.4.1.2 Underhållsstopp	33
4.2.5 Säljprocess	34
4.2.6 Intäktsmodell.....	34
4.3 Prissättning	35
4.3.1 Prissättning av verifieringstjänsten	35
4.4 Utmaningar för ökad försäljning av tjänster.....	36
4.4.1 En produktorienterad säljkår och organisation	36
4.4.2 Kompensationsstrukturer för att sälja tjänster	37
5 Analys	38
5.1 Analys av företagets arbete med tjänster	38
5.2 Analys av designens utgångspunkt	39
5.3 Analys av paketeringar och intäktsmodeller för verifieringstjänsten.....	39
5.3.1 Fristående försäljning	39
5.3.2 Uppstartspaket tillsammans med radargivare	40
5.3.3 Långtidskontrakt	40
5.3.4 Underhållsstopp	41
5.3.5 Alternativ intäktsmodell baserad på prestation	41
5.4 Analys av företagets prissättningsstrategi för verifieringstjänsten	41
5.5 Analys av marknadssituationen	43
5.6 Analys av svårigheter och hinder	43
6 Diskussion	45
6.1 Hur arbetar referensföretaget med prissättning och intäktsmodeller för erbjudanden som inkluderar tjänster och vilka konsekvenser får detta?.....	45
6.1.1 Intäktsmodell.....	45
6.1.2 Prissättning	46

6.2 Vilka, för referensföretaget, potentiella utformningar av intäktsmodeller och prissättning finns för erbjudanden som inkluderar tjänster?	48
6.2.1 Intäktsmodell	48
6.2.1.1 Långtidskontrakt	49
6.2.1.2 Fokus på prestation istället för produkt	50
6.2.1.3 Omfattande tjänst för underhållsstopp	51
6.2.2 Prissättning	51
6.3 Vilka utmaningar skulle det innebära för referensföretaget att förändra intäktsmodellen och prissättningen?	53
6.3.1 Utmaningar kopplade till försäljning	53
6.3.2 Utmaningar kopplade till kundvärde och prissättning	55
6.4 Hållbar utveckling	56
7 Slutsatser	58
7.1 Framtida forskning	59
8 Källförteckning	60
9 Appendix A – Intervjumallar	i

1 Inledning

Följande rapport ämnar behandla prissättning och intäktsmodeller inom företag som genomgår en tjänstefiering. Rapportens inledande kapitel inkluderar därför en bakgrund till begreppet tjänstefiering samt den problematik som finns kring prissättning inom tjänstefierande företag. Denna bakgrund mynnar ut i ett syfte som rapporten ämnar uppfylla med hjälp av tre utformade frågeställningar. Slutligen presenteras studiens avgränsningar samt rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

En allt tydligare trend bland företag i dagens industri är övergången från att enbart erbjuda produkter till att även inkludera tjänster i sitt erbjudande. Trenden finns inom nästan alla industrier och ses av företag som ett sätt att stärka sin konkurrenskraft (Vandermerwe & Rada, 1988). Detta på grund av att tjänster i sin natur är svårare att imitera då de är immateriella och beroende av de människor som levererar tjänsten (Heskett, et al., 1997). Det beskrivna skiftet inom industrin brukar benämnas ”tjänstefiering” (på engelska ”servitization”) och Desmet et al. (2003) beskriver detta som en trend där tillverkande företag inför allt fler tjänstekomponenter i sina erbjudanden.

Lågkostnadsländer kan idag konkurrera ut västerländska tillverkare i allt större utsträckning genom en lägre prissättning, vilket kan kopplas till deras billiga arbetskraft i kombination med lägre kostnader. Att erbjuda tjänster kopplade till, eller utöver, produkten är ett möjligt tillvägagångssätt för företag att behålla och vinna nya kunder (Baines & Lightfoot, 2013), vilket även är en av faktorerna som driver tjänstefiering i tillverkande bolag. Studier visar emellertid att långt ifrån alla projekt lyckas uppnå de önskade effekterna av att inkludera tjänster i sitt erbjudande (Ulaga & Reinartz, 2011).

1.2 Drivkrafter till tjänstefiering

För tillverkande företag ligger delar av incitamenten till tjänstefiering i de marknadsmässiga aspekterna. Genom att inkludera tjänster i det befintliga produkterbudandet, kan företag erbjuda olika tillägg till olika kunder och således svara mot varje kunds specifika behov (Baines, et al., 2009). Dessutom medför tjänstererbjudanden att företag arbetar närmare sina kunder, vilket underlättar interaktion och samtidigt klargör kundens behov (Baines, et al., 2007). Att arbeta med högre grad av kundinteraktion skapar en större möjlighet att påverka kundrelationerna och kan användas som ett medel för att göra kunderna beroende av företaget samt öka kundlojaliteten (Yong, et al., 2012).

Det finns även ett antal ekonomiska incitament för tillverkande företag att inkludera fler tjänstekomponenter i sitt erbjudande. Ett ekonomiskt incitament till tjänstefiering är att tilläggstjänster som kopplas till en produkt möjliggör jämnare intäktsströmmar (Gebauer & Fleisch, 2007) och skapar därmed potential att generera värde till företaget under hela produktens livscykel. Om möjlighet finns att kapitalisera på den installerade produktbasen genom kringtjänster och service, skapar detta dessutom potential för tillväxt, även på en mogen marknad (Yong, et al., 2012). Ett annat incitament är att nå högre vinstmarginaler än

vid enbart tillverkning och försäljning av produkter (Slack, 2005). Kunder tenderar att vara mindre priskänsliga vid inköp av lösningar som kombinerar både produkter och tjänster än vid inköp av enbart produkter (Malleret, 2006), något som skapar möjlighet att prissätta sådana erbjudanden högre.

1.3 Prissättningsens roll för att uppnå ekonomiska mål

Trots att tjänstefiering påverkar allt fler industrier (Neely, 2009) finns få exempel där tillverkande företag, vilka anammat försäljning av tjänster, överträffat sina konkurrenter med avseende på tillväxt och vinstmarginal (Baveja, et al., 2004). Forskning visar att tillverkande företag investerar stort i att utöka sitt tjänsteerbjudande, men att de misslyckas med att generera på förhand förväntad avkastning (Gebauer, et al., 2005). En anledning till detta är att tjänster tenderar att bli undervärderade då tillverkande företag utökar sin tjänsteverksamhet (Gebauer, et al., 2005).

För att överkomma problematiken med att inte nå upp till på förhand specificerade avkastningsmål, är det av vikt att tjänsterna för det tillverkande företaget genererar tillräckligt med intäkter. Prissättning spelar i detta avseende en central roll då priset har en betydande påverkan på intäktsströmmar och lönsamhet (Zeithaml, et al., 1985). Många tillverkande företag som genomgår en tjänstefiering saknar en genomtänkt, bakomliggande prissättningsstrategi (Oliva & Kallenberg, 2003), vilket skapar sämre förutsättningar för att generera de intäkter som krävs. Barquet, et al., (2013) hävdar att tjänstefiering kräver ett nytänkande kring företagets intäktsströmmar, samt en förändring av hur erbjudanden som kombinerar produkter och tjänster prissätts. Det är således av intresse att studera detta område närmare.

Inom litteratur som behandlar tjänstefiering finns idag en avsaknad av teorier som fokuserar på kopplingen mellan tjänstefiering och prissättningsstrategier (Rappacini, 2015). Litteratur som behandlar ämnet prissättning diskuterar främst olika prissättningsstrategier baserat på hur lämpliga de är för företag som genomgår en tjänstefiering. Efter inläsning av litteratur konstateras däremot att det finns få exempel på djupgående beskrivningar av tillverkande företags arbete med prissättning av tjänster och hur detta kan kopplas till intäktsmodellen. Med avseende på att många företag misslyckas med att realisera den ekonomiska potential som beskrivits för tjänstefiering, är det därför av intresse att mer ingående undersöka detta arbete i syfte att belysa de utmaningar som uppstår. En studie som undersöker ett tjänstefierande företag utifrån arbetet med prissättning och intäktsmodeller, skulle på ett tydligt sätt illustrera såväl möjligheter som svårigheter som uppstår i detta arbete. Genom att göra detta kan studiens resultat vara till hjälp för företaget i fråga och samtidigt bidra i en större kontext för företag som ämnar tjänstefiera sin verksamhet. Således är det av både akademiskt som praktiskt intresse att genomföra en sådan studie.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och analysera ett tillverkande företags arbete med prissättning och intäktsmodeller av erbjudanden som inkluderar tjänster. Vidare syftar studien

till att identifiera potentiella utformningar av prissättningsstrategier och intäktsmodeller för företaget, samt att illustrera utmaningar som uppstår vid realisering av dessa.

1.5 Frågeställningar

Utifrån syftet har tre övergripande frågeställningar tagits fram, vilka ämnar vara utgångspunkt för den undersökning som ska leda fram till uppfyllande av studiens syfte. Dessa är:

- Hur arbetar referensföretaget med prissättning och intäktsmodeller för erbjudanden som inkluderar tjänster och vilka konsekvenser får detta?
- Vilka, för referensföretaget, potentiella utformningar av intäktsmodeller och prissättning finns för erbjudanden som inkluderar tjänster?
- Vilka utmaningar skulle det innebära för referensföretaget att förändra intäktsmodellen och prissättningen?

1.6 Avgränsningar

Studien avgränsas till att endast vara av konceptuell karaktär. Således inkluderas inga uträkningar kring vare sig potentiella intäktsströmmar, faktiska prisnivåer eller andra kvantifierbara delar. Inga undersökningar görs heller hos kunder, utan studien avgränsas till att endast beröra referensföretagets perspektiv.

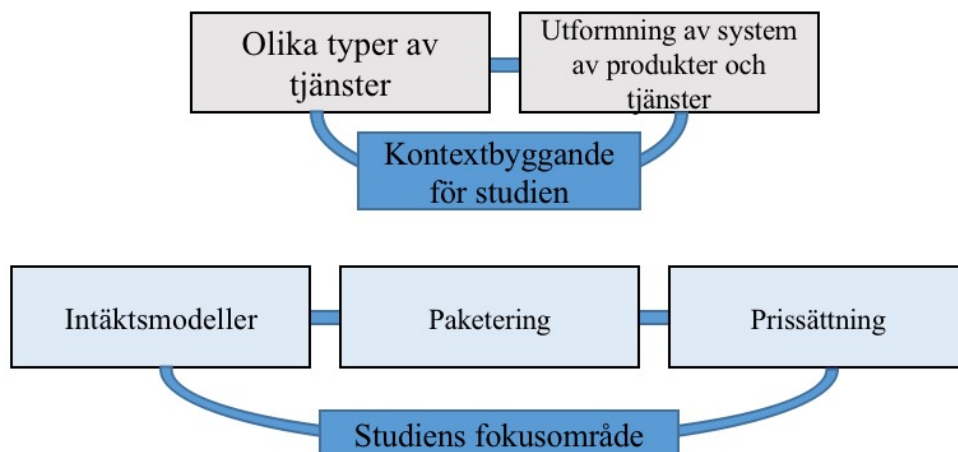
Då studien syftar till att endast identifiera potentiella modeller, avgränsas studien från att inkludera rekommendationer med tillhörande förändringsplaner.

1.7 Disposition

Rapporten omfattar sju kapitel och inleds med kapitel 1, som introducerar ämnet samt studiens syfte med tillhörande frågeställningar. I kapitel 2 redogörs för rapportens teoretiska ramverk som studien grundar sig på och som vidare används för analys av insamlat empiriskt material. Rapporten fortsätter med kapitel 3 som redogör för den metod som har använts vid utförande av studien. Detta följs av kapitel 4 som hanterar rapportens fallstudie och det empiriska material som insamlats. I kapitel 5 återfinns analys av insamlad empirisk data som kopplas samman med det teoretiska ramverket. Därefter följer kapitel 6 som i huvudsak diskuterar den analys som gjorts av det empiriska materialet, med grund i studiens frågeställningar. Slutligen sammanställs studiens slutsatser i kapitel 7.

2 Teoretiskt Ramverk

I följande kapitel presenteras det teoretiska ramverk som utgör referensram för studien. Ramverket behandlar initialt olika begrepp inom studiens område. Därefter beskrivs olika typer av tjänster samt olika utgångspunkter för hur erbjudanden, innehållande såväl produkter som tjänster, utformas. Detta för att etablera en terminologi samt sätta studiens fokusområde i en kontext. Ramverket behandlar sedan de huvudsakliga fokusområdena för studien och tar upp intäktsmodeller och paketeringar för erbjudanden som innehåller produkter och tjänster följt av prissättning för dessa erbjudanden. Sist i ramverket behandlas studiens ämnesområde kopplat till hållbar utveckling.



Figur 2.1. Figuren illustrerar de områden som berörs i det teoretiska ramverket. Figuren skiljer de områden som är av kontextbyggande karaktär och de som är fokusområden för studien.

2.1 Begrepp inom området

Tjänstefiering beskrivs som en trend där tillverkande företag inför allt fler tjänstekomponenter i sitt erbjudande (Desmet, et al., 2003). Inom litteraturen finns ett antal olika begrepp relaterade till erbjudanden som kombinerar produkter och tjänster. I tabell 2.1 följer en redogörelse av ett antal av de begrepp som identifierats under den genomförda litteraturstudien, följt av en definition av respektive begrepp.

Tabell 2.1. Redogörelse för relevanta begrepp relaterade till erbjudanden som kombinerar både produkter och tjänster. Varje begrepp följs utav en definition.

Begrepp	Beskrivning av begrepp
Tjänst (Service)	Aktiviteter som ett tillverkande företag kan utföra som komplement till de produkter företaget producerar. (Baines & Lightfoot, 2013)
Tjänstefiering (Servitization)	En trend där tillverkande företag inför allt fler tjänstekomponenter i sitt erbjudande. (Desmet et al., 2003)
PSS (Product-Service System)	Materiella produkter och immateriella tjänster kombinerade så att de tillsammans kan uppfylla specifika kundbehov. (Tischner, Verkuijl, & Tukker, 2002)
Lösning (Solution)	En anpassad och integrerad kombination av produkter och tjänster designad för att möta kunders specifika affärsbehov. (Sawhney, 2006)
Hybriderbjudande (Solution)	En eller flera produkter och en eller flera tjänster som kombinerat skapar mer kundnytta än om produkt och tjänst erbjudas separat. (Shankar, Berry, & Dotzel 2006)
Integrerad lösning (Integrated Solution)	En unik kombination av produkter och tjänster som adresserar en kunds specifika affärsproblem. (Sawhney, 2006)
Hållbara tjänster (Sustainable services)	Erbjudanden som tillfredställer kundens behov och på ett betydande sätt förbättrar det sociala och miljömässiga utförandet under hela livscykeln i jämförelse med konventionella eller konkurrerande erbjudanden. (Belz et al., 2009)

Med avseende att skapa en tydlig terminologi i rapporten används i huvudsak begreppet PSS, med ovan angivna definition, som utgångspunkt för att beskriva erbjudanden innehållande såväl produkter och tjänster. Även litteratur som huvudsakligen berör andra begrepp används i de fall då litteraturens kontext bidrar till djupare förståelse för berörda ämnen.

2.2 Olika typer av tjänster

PSS (Product service systems) beskrivs som materiella produkter och immateriella tjänster kombinerade så att de tillsammans kan uppfylla specifika kundbehov (Tischner, et al., 2002). Inom ramen för PSS innefattas en rad olika utformningar och paketeringar av tjänsteinkluderande erbjudanden. Tjänster kan kategoriseras och beskrivas på olika sätt, där olika författare i litteraturen använder olika definitioner.

Mathieu (2001) skiljer mellan tjänster som stödjer en produkt och tjänster som stödjer en kunds processer. Oliva och Kallenberg (2003) skiljer på produkt- och processororienterade tjänster samt transaktionella och relationsbaserade tjänster. Baines och Lightfoot (2013) beskriver tjänster som aktiviteter tillverkande företag kan utföra som komplement till de produkter de tillverkar och de skiljer vidare på bastjänster, intermediära tjänster och avancerade tjänster. Beroende på tjänstens karaktär erhåller kunden olika värde samt att ju mer komplex tjänsten är, desto mer kundinteraktion krävs. För att kunna göra distinktioner mellan tjänster av olika karaktär används i denna rapport Baines och Lightfoots (2013) kategorisering, vilken beskrivs nedan.

2.2.1 Bastjänster

Bastjänster karaktäriseras av en låg grad av tjänsteåtagande och relaterar exempelvis till tillhandahållande av en produkt eller reservdelar till produkten (Baines & Lightfoot, 2014). Den bakomliggande organisationens styrka är främst kopplad till skicklighet i produktion. Baines och Lightfoot (2013) menar att kunder som efterfrågar bastjänster ofta vill utföra uppgiften själv och efterfrågar därav endast tillhandahållande av resurser som krävs för att utföra uppgiften.

2.2.2 Intermediära tjänster

Intermediära tjänster innefattar underhåll och upprätthållande av produktens tillstånd (Baines & Lightfoot, 2013). Baines och Lightfoot (2013) beskriver hur organisationens styrka kopplad till produktion även används för att underhålla produkter under dess livscykel, inte bara tillverka dem som i fallet med bastjänster. De exemplifierar intermediära tjänster som schemalagt underhåll, reparation, installation, operatörutbildning och fältservice. Kunden som köper en intermediär tjänst vill utföra uppgiften tillsammans med leverantören och dessa tjänster innefattar därför närmare relationer mellan kund och leverantör.

2.2.3 Avancerade tjänster

Avancerade tjänster lyfter fokus från själva produkten och syftar till att förbättra de förmågor som användandet av en produkt genererar till kund (Baines & Lightfoot, 2013). Här står resultatet i centrum för kunden och relationerna blir en del av en strategiförändring som rör sig mot utkontraktering av processer. Vidare hävdar Baines och Lightfoot (2013) att organisationens styrka kopplas till den prestanda som utrustningen levererar och tillgängligheten för utrustningen.

Avancerade tjänster innebär ofta kontrakt som fokuserar på långa livscykler, så som kundsupportkontrakt eller kontrakt där kund och leverantör delar på risk och intäkter (Baines & Lightfoot, 2014). Dessa tjänster karaktäriseras av att tillverkaren har en större ansvarsbörda och tar de största riskerna, snarare än att kunden gör detta. Till vilken grad detta sker varierar men sammanfaller ofta med motsvarande modeller för intäktsdelning mellan tillverkare och kund. Avancerade tjänster karaktäriseras dessutom av återkommande betalningar, vilket skapar jämna intäktsströmmar för tillverkaren (Baines & Lightfoot, 2013).

2.3 Utformning av system av produkter och tjänster

Utformningen av PSS skiljer sig från att utforma produkter och tjänster separat. Med utgångspunkt i traditionell produktutveckling innebär en övergång till att utforma PSS att nya variabler tätt kopplade till tjänstekomponenten blir centrala (Morelli, 2006). Dessa variabler innefattar bland annat tidsdimensionen, interaktionen mellan människor samt variabler kopplade till sociala faktorer. Olika metoder för utformning med utgångspunkt från olika delar av PSS har presenterats av bland annat Maussang et al. (2009). Dessa metoder har sina utgångspunkter i produkten, tjänsten och systemet, vilka presenteras nedan.

2.3.1 Design med utgångspunkt i produkten

Traditionellt har industriföretag fokuserat på massproduktion och att sälja fysiska produkter (Maussang, et al., 2009). Ur den verksamheten har ett antal tekniska tjänster vuxit fram i syfte att öka livslängden på produkter, exempelvis underhåll och reparation. Det innebär att de tjänster som utformas baseras på och styrs av produktens utformning och att produkten är kärnan i det som erbjuds till kunden. Designen av produkter har, utifrån den ökade inblandningen av tjänster, modifierats för att på ett enklare sätt möjliggöra genomförandet av tjänsten (Wang, et al., 2011). Vidare menar Wang et al. (2011) att PSS-design med utgångspunkt från produkten passar traditionella tillverkare som är i början av en övergångsfas mot PSS.

2.3.2 Design med utgångspunkt i tjänsten

Ett annat synsätt är att aktivt föra in tjänstedesign i produktutveckling (Wang, et al., 2011). Genom att integrera tjänstedesign med produktdesign är enligt Wang et al. (2011) tanken att omvandla reaktiva tjänster till proaktiva tjänster. Reaktiva tjänster innebär tjänster som utförs som en reaktion till något, exempelvis en reparation vid skada. Proaktiva tjänster utförs i förebyggande syfte för att förhindra att fel uppstår, till exempel underhållsservice. Tjänstedesign har tidigare främst utförts av marknadsfunktionen i företaget och har beskrivits antingen utifrån de aktiviteter som krävs, eller genom interaktionen mellan kunden och tjänsten (Maussang, et al., 2009).

2.3.3 Design med utgångspunkt i Product-Service System

En utgångspunkt för design av PSS är att se till hela systemet genom att skapa användningsscenario (Maussang, et al., 2009), ett tillvägagångssätt som har varit framträdande då nya designmetoder för PSS tagits fram. Utgångspunkten är att identifiera användningsområden och beskriva hur kunden förväntas genomföra dessa. Vidare menar Maussang et al. (2009) att tillvägagångssättet ger förståelse för funktionaliteten av PSS, men saknar teknisk precision för att detaljerat beskriva hur produkterna ska utformas för att fungera i ett sådant system.

2.4 Intäktsmodeller

När tillverkande företag rör sig mot att addera tjänster till sina erbjudanden, uppstår många gånger svårigheter att på ett lyckat sätt nå en tjänsts finansiella potential (Gebauer, et al., 2005). Kindström och Kowalkowski (2014) föreslår att företag som rör sig mot en mer tjänsteorienterad verksamhet, och som integrerar tjänster i sina erbjudanden, ändrar både prissättningsstrategi och intäktsmodeller. Sadek och Steven (2010) hävdar exempelvis att det ökade värdet från PSS, för både kund och leverantör, beror på den intäktsmodell som används. En intäktsmodell refererar till det sätt en affärsmodell möjliggör generering av intäkter till företaget (Amit & Zott, 2012). Det innebär alltså hur intäkterna genereras och vad intäkterna kopplas till. Följande delkapitel behandlar olika typer av intäktsmodeller och vad respektive modell kännetecknas av.

2.4.1 Traditionella intäktsmodeller

Traditionellt sett har integrationen av produkter och tjänster i ett erbjudande endast innefattat lösa kopplingar, vilket har legat till grund för intäktsmodeller där prissättningen av produkter och tjänster skett separat (Bonnemeier, et al., 2010). För tjänster finns två traditionella intäktsmodeller där prissättningen antingen baserats på ett fast eller rörlig pris (Kalnins & Mayer, 2004). Kunden köper antingen tjänsten för ett fast avtalat pris eller ett rörligt pris baserat på arbetsmängd. Det senare innebär enligt Bonnemeier et al. (2010) en traditionell kostnadsbaserad modell, där leverantören prissätter utifrån kostnaden för att utföra tjänsten samt en adderande vinstmarginal. Fast avgift bör användas om tjänsten går att tydligt specificera innan köptillfället och rörlig om så inte är fallet (Bonnemeier, et al., 2010).

Betalningar och intäktsmodeller baserade på prislistor och fasta kostnader anses vara traditionella, eftersom de sammanlänkar betalningen med leverantörens upphoffring och kostnader (Bonnemeier, et al., 2010). Detta är vanligt för tjänsteerbjudanden i produktcentrerade företag (Bonnemeier, et al., 2010). Rappacini (2015) menar dock att intäktsmodeller för tjänster istället bör fokusera på vad som skapar värde för kunden.

2.4.2 Intäktsmodeller anpassade efter kundens upplevda värde

Windahl et al. (2004) föreslår att tjänstefierande företag bör skifta från att prissätta produkter och tjänster separat, till att utforma mer omfattande avtal som baseras på delade risker och belöningar mellan leverantören och kunden. Detta innebär att frångå den traditionella synen på prissättning av lösningar som huvudsakligen baserats på kostnader och istället ta hänsyn till prestationen av lösningen i kundens affärsmiljö (Bonnemeier, et al., 2010). Detta överensstämmer med Hünerberg och Hüttman (2003) som menar att värdeerbjudandet inte längre är enskilda produkter eller tjänster, utan är det adderade värde som en lösning medför.

Ng, et al., (2009) menar att kunders betalningsvilja ökar om företag anammar mer innovativa intäktsmodeller, då dessa visat sig ge stora kostnadsbesparingar för kunderna samtidigt som företagets och kundens mål sammanflätas. Genom att leverantören övertar en del av risken i ett sådant erbjudande ökar kundens betalningsvilja (Ulaga & Reinartz, 2011). Följande avsnitt beskriver olika intäktsmodeller som är av en mer innovativ karaktär.

2.4.2.1 Resultatbaserad intäktsmodell

Bonnemeier et al. (2010) skriver att ett sätt att realisera värdet för en lösning på är att fokusera på kundens interna processer och basera intäktsmodellen på vad som levereras till kunden, i form av optimering eller produktivitet. Intäktsmodellen kan därför sägas vara baserad på det resultat som kunden uppnår genom lösningen. Prissättning för denna typ av intäktsmodell baseras på det värde som kunden erhåller av resultatet, exempelvis i form av kostnadsbesparingar (Sawhney, 2006). Ett sätt att uppskatta värdet är att analysera total ägandekostnad för kunden, men i praktiken brukar siffrorna baseras på ökad omsättning, ökad vinst eller kostnadsbesparingar (Bonnemeier, et al., 2010). Priset kan exempelvis realiseras som en procentsats på ökad omsättning eller den kostnadsbesparing som görs.

Bonnemeier et.al (2010) tar vidare upp ökad kundnöjdhet som ett användbart men svårkvantifierat mått som kan användas för att uppskatta kundvärdet. Enligt Sharma och Iyer (2011) finns det få användbara och strukturerade metoder för att mäta och översätta värdet som kunden upplever av en lösning. Denna bristande kunskap gör att kunder tenderar att inte se lösningen som ett ”paket”, utan bryter upp lösningen i dess beståndsdelar och begär att priset baseras på deras gemensamma pris. Även Sawhney (2006) påpekar svårigheten i att på ett objektivt sätt mäta det värde kunden upplever, samtidigt som kunden kan motsätta sig nya och obekanta prissättningsmetoder. Han beskriver detta som två barriärer som måste överbryggas om en resultatbaserad intäktsmodell ska bli framgångsrik.

2.4.2.2 Prestationsbaserad intäktsmodell

Prestationsbaserade modeller garanterar en viss prestandanivå för kunden, där denne betalar en framförhandlad avgift för att leverantören ska hålla överenskommen nivå (Nagle & Hogan, 2006). Vanligt är att straffavgifter tillkommer för leverantören om dessa förbestämda resultat inte uppnås (Turner & Simister, 2001) och leverantörens kompensation binds genom detta till det prestandaresultat som levereras till kunden (Kim, et al., 2007). Enligt Ng, et.al., (2009) skapar ersättning kopplat till prestanda en situation där leverantören i större skala bör omvärdera sina tjänster och eliminera sådana som inte bidrar till direkt värde för kunden.

Kontrakt baserade på prestation främjar bättre anpassning av incitament och risktagande mellan leverantör och kund, samtidigt som det reducerar totala ägandekostnader för kunden (Ng, et al., 2009). Prestationsbaserade kontrakt medför även att ägandeskapet fördelas mellan leverantör och kund (Hypko, et al., 2010), vilket enligt Ng et al. (2009) skapar incitament för leverantören att investera i utveckling av tillförlitliga, efterfrågade och effektiva funktioner för att öka lönsamheten för leverantören.

Prestationsbaserade modeller används utbrett inom marknadsföring, industriella tjänster och komplexa ingenjörprojekt (Hinterhuber & Liozu, 2014). Exempel på användande av denna typ av modell är garanterade svarstider för stödtjänster eller säkerställande av kvalitetsnivåer (Bonnemeier, et al., 2010). Garanterade svarstider kan exempelvis innebära ett löfte att behandla supportärenden inom ett visst tidsintervall och säkerställande av kvalitetsnivåer kan exempelvis betyda att garantera 99 procents funktion på kundens utrustning (Bonnemeier, et al., 2010). Användande av prestationsbaserade modeller är generellt ett dyrt tillvägagångssätt, då övervakning av prestandaresultat är resurskrävande (Hinterhuber & Liozu, 2014).

2.4.2.3 Intäktsmodell baserad på fast avgift

Intäktsmodell baserad på fasta avgifter bygger på att ge kunden värde genom att reducera osäkerheten gällande faktiska utgifter för kunden (Berry & Yadav, 1996). Kunden betalar en fast avgift och får då under en tidsperiod utnyttja specificerade tjänster efter behov (Hinterhuber & Liozu, 2014). Berry och Yadav (1996) menar att det för tjänster kan vara så att det exakta priset inte kan bestämmas förrän tjänsten levereras, vilket skapar osäkerheter för kunden. Genom att utnyttja fast avgift lindras kundens osäkerhet genom att leverantören tar på sig all risk med eventuella kostnadsöverskridningar (Berry & Yadav, 1996). Hinterhuber och Liozu (2014) menar dock att kunderna oftast betalar mer för samma tjänster med en fast-

avgiftsmodell mot att betala per användning, men att kunderna trots detta är mer nöjda. Detta kan förklaras av att incitamenten för kunden oftast inte är av ekonomiska mått (Hinterhuber & Liozu, 2014) utan handlar mer om att minska risk och osäkerhet för kund.

För att lyckas med denna intäktsmodell menar Berry och Yadav (1996) att ett antal kriterier måste vara uppfyllda, varav ett kriterie är att den fasta avgiften måste vara konkurrenskraftig. Vidare bör företaget utveckla och bibehålla en effektiv strömlinjeformad kostnadsstruktur som erbjuder ett skydd för oförutsedda kostnader. Kostnader som inte bidrar till värdeskapande för kunden måste elimineras. Berry och Yadav menar till sist att potentialen för relationsmarknadsföring måste vara hög. Även om oväntade kostnader dränerar vinsten från en tjänst, kanske ytterligare möjligheter att serva kunden finns inom räckhåll.

2.5 Paketering av kombinerade tjänste- och produkterbjudanden

Malleret (2006) är en av flera författare som diskuterar förväntade fördelar av att addera tjänster i sitt erbjudande till kund. Av dessa belyses skapandet av lojala kundrelationer, där kunden blir beroende av leverantören, samt en större möjlighet att differentiera sig gentemot konkurrenter. Enligt Berry och Yadav (1996) kan ovan nämnda fördelar uppnås genom att utveckla kreativa strategier för utformning av olika kombinationserbjudanden, bestående av både produkter och tjänster. Följande delkapitel presenterar prisbuntning, långtidskontrakt och fullservicekontrakt som möjligheter för tillverkande företag att paketera sitt erbjudande.

2.5.1 Prisbuntning

Att sälja tjänster i paket är vanligt förekommande bland tjänsteorienterade företag (Malleret, 2006; Kowalkowski, et al., 2011). Prisbuntning är ett exempel på detta och innebär att två eller flera tjänster eller produkter buntas ihop och säljs som ett paket (Berry & Yadav, 1996). Prisbuntning är enligt (Berry & Yadav, 1996) en användbar metod för att utveckla kundrelationer. Indounas (2009) menar i sin tur att prisbuntning kan användas för att förmå kunder att köpa tjänster och produkter som de annars inte hade köpt om de sålts individuellt. På så sätt kan prisbuntning alltså användas för att få företaget att sälja mer och Hinterhuber och Liozu (2014) menar att prisbuntning kan vara ett sätt att öka lönsamheten i ett företag.

Det faktum att ett företag säljer paket betyder dock inte automatiskt att samma tjänster inte kan säljas separat (Herrmann, et al., 1997). Stremersch och Tellis (2002) menar att buntning är ett genomförbart alternativ om kunden upplever ett större värde i att köpa paketet, än att köpa komponenterna separat. De menar att ett kritiskt moment är att integrationen av produkt och tjänst är så pass väl genomförd, att kunden inte kan urskilja beståndsdelarna. Om inte detta lyckas kan kunden begära att prissättning sker utefter priset för de enskilda beståndsdelarna i paketet.

Auguste et al. (2006) menar att paketeringsalternativ bör relatera till företagets strategiska avsikter och affärsidé. Tjänsten bör ingå i ett kombinationserbjudande om det finns ett strategiskt mål att skydda marknadspenetrationen eller öka inköpsfrekvensen (Auguste, et al., 2006). Vidare menar Auguste et al. (2006) att om målet däremot är att utveckla en självständig, oberoende tjänsteverksamhet bör tjänsten istället säljas separat. Att sälja tjänsten separat gynnas av skapandet av en oberoende tjänsteorienterad organisation (Oliva, et al., 2012).

2.5.2 Långtidskontrakt

Långtidskontrakt innebär att kunden erbjuds en serie av interaktioner över en längre tidsperiod istället för enskilda insatser (Berry & Yadav, 1996). Detta är enligt Berry och Yadav ett sätt att förstärka relationen med kunden genom ett närmare samarbete och kontrakten kan baseras på såväl monetära som icke-monetära incitament. För det levererande företaget innebär det närmre samarbetet fler tillfällen att skapa förståelse för kundernas verkliga behov, såväl som att det underlättar lärande och ger effektivitetsfördelar, vilket i sin tur skapar besparingar för kunden (Berry & Yadav, 1996). Roy and Cheruvu (2009) förklarar att ett nytt eller förlängt långtidskontrakt som renderar intäkter är ett tydligt tecken på mycket god kundnöjdhet.

2.5.3 Fullservicekontrakt

Fullservice definieras enligt Stremersch et al. (2001) som en konkurrenskraftig paketering av produkter och tjänster, som fullt ut uppfyller de behov en kund har relaterat till ett specifikt problem. Leverantören ger kunden en enskild kontaktpunkt dit den vänder sig för att få sitt behov uppfyllt.

Fullservicekontrakt förflyttar antingen delar av eller all operationell risk från kunden till leverantören, där kunden betalar en på förhand bestämd avgift istället för en rad av enskilda och växlande kostnader (Huber & Spinler, 2014). Stremersch et al. (2001) ser att de mest påverkande faktorerna gällande en kunds köpbeteende vid köp av ett fullservicekontrakt är kundvärde, komplexitet för underhåll och varaktighet av åtagandet. Målet för leverantören blir att prissätta det nya kontraktet på ett sätt som maximerar den förväntade vinsten från den kombinerade portfölj av tjänster och produkter som leverantören innehar (Huber & Spinler, 2014). Stremersch och Tellis (2002) menar att prissättningen bör baseras på betalningsviljan hos kunden för den typ av paketering som ett fullservicekontrakt innebär.

2.6 Prissättning av erbjudanden som innehåller tjänster

Tillverkande företag med avsikt att utöka sin tjänsteverksamhet riskerar att hamna i det som refereras till "tjänsteparadoxen" (Gebauer, et al., 2005). Begreppet syftar till att stora summor investeras i att utöka antalet tjänst erbjudanden men att den förväntade ökning av intäkter, som på förhand förutspåddes av investeringen, inte sker. Trots en rad fördelar, som är av såväl finansiell som marknadsföringsmässig karaktär, menar Gebauer et al. (2005) att kostnader till följd av en tjänsteutökning tenderar att vara högre än de intäkter de nya tjänsterna ger upphov till. Hinterhuber (2008) påtalar hur betydelsefull prissättningen är för företagets lönsamhet.

Liksom Berry och Yadav (1996) hävdar, finns viss problematik med prissättning av just tjänster, vilket medför att problematiken även överförs till prissättning av PSS. Därav presenterar följande delkapitel problematiken med prissättning av erbjudanden som innehåller tjänster, olika prissättningsstrategier som finns och förklaringar av dessa.

2.6.1 Svårigheter att hitta rätt prismodell

Att sätta rätt pris på en kombination av produkter och tjänster är kritiskt (Roegner, et al., 2001; Heskett, et al., 1997). För högt pris leder till att kunder löser sina problem på egen hand och för lågt pris medför att leverantörer inte får betalt för hela värdet som levereras genom erbjudandet. Roegner et al. (2001) menar att svårigheten för leverantörer är att ta fram en prismodell som möjliggör ett prisprium och som samtidigt passar företagets kunder. Vidare menar Roegner et al. (2001) att kärnan i alla prismodeller är kopplingen mellan hur kunder betalar och hur erbjudandet levereras till kunden från leverantören. Försäljning av erbjudanden som består av kombinationer av produkter och tjänster innefattar närmre kundrelationer, vilket omfattar definiering av kundens krav och därefter anpassningar av erbjudandet för att möta dessa krav (Sharma & Iyer, 2011).

Barquet et al. (2013) hävdar att tjänstefiering kräver en förändring av hur erbjudanden som kombinerar produkter och tjänster prissätts. För att implementera nya tillvägagångssätt för prissättning menar Hinterhuber och Liozu (2014) att ett företag behöver förändra mer än att endast ändra sina listpriser. De hävdar att nya tillvägagångssätt innefattar nya kompetenser, nya organisationsstrukturer, nya processer, annorlunda mål och incitamentsstrukturer samt nya prioriteringar.

2.6.1.1 Prissättning av tjänster

Prissättning av tjänster är enligt Berry och Yadav (1996) betydligt svårare än prissättning av produkter, vilket de menar beror på tjänsters immateriella natur. Både värdet av tjänsten och kostnaderna för utförandet av tjänsten är svåra att översätta i monetära termer. Berry och Yadav (1996) menar vidare att tjänster skiljer sig från produkter genom att de är svårare att utvärdera på förhand. Produkter går generellt att utvärdera innan inköp och användning, men för tjänster märks kvaliteten av först efter att tjänsten har upplevts, eller inte alls. Enligt Berry och Yadav (1996) öppnar detta upp för möjligheten att prissätta tjänster högre, men samtidigt att kundens svaga position gör denna misstänksam och motvillig att betala för tjänsten.

Anderson och Narus (1995) menar att brister inom prissättning av tjänster härstammar från fyra faktorer. Dessa är design av erbjudandet, produktfokus inom företaget, omställning i säljkåren och svårighet att fastställa kundvärde. Risker för att erbjudandet med tiden blir standardiserat, oflexibelt och inte utformat efter kundbehov gör att det skapas svårigheter i att applicera en differentierad prissättning utifrån kundernas upplevda värde. Anderson och Narus (1995) skriver vidare att säljkårens traditionella inriktning på produktförsäljning medför att tjänster tenderar att erbjudas utan erhållen ersättning för att få kunden att köpa produkten och på så vis fylla säljarens försäljningskvot. Oliva och Kallenberg (2003) beskriver liknande att produktföretag ofta ser tjänster som tillägg till produkten. Slutligen menar Anderson och Narus (1995) att svårigheten att fastställa kundvärdet av ett erbjudande

medför problematik för prissättningen, detta då värdet är den indikation som visar på vad kunden är villig att betala och därmed grunden för slutlig prissättning.

2.6.2 Prissättningsstrategier

En prissättningsstrategi syftar till den strategi som företaget använder för att bestämma pris på en produkt eller tjänst (Indounas, 2009). Traditionellt sett har en särskiljning gjorts mellan kostnadsbaserad prissättning, konkurrensbaserad prissättning och värdebaserad prissättning (Dorward, 1987). De två förstnämnda har dominerat för såväl produkter som tjänster (Morris & Fuller, 1989). Följande avsnitt beskriver de tre strategierna.

2.6.2.1 Kostnadsbaserad prissättning

Kostnadsbaserad prissättning innebär att ett erbjudande prissätts genom att se till de kostnader som erbjudandet ger upphov till i företaget (Nagle & Hogan, 2006). Kostnaden för ett erbjudande representerar ett minimum för prissättningen (Nagle & Hogan, 2006) och inkluderar kostnader för utveckling, tillverkning och försäljning (Sharma & Iyer, 2011). Från detta minimum adderas därefter en önskad vinstmarginal för att resultera i ett slutligt pris (Indounas, 2009).

Historiskt har prissättningsstrategier främst varit kostnadsbaserade och har därmed till liten del baserats på förståelse för kunder och konkurrenter (Morris & Fuller, 1989). Resultatet av detta är godtyckliga prissättningsprogram som är oförenliga med kraven från marknaden och oflexibla i förmågan att kapitalisera på förändrade marknadsmöjligheter. Kostnader är primärt en indikator på företagets effektivitet och är inte relaterat till kunders betalningsvilja (Morris & Calantone, 1990).

Kindström et al. (2012) hävdar att en traditionell kostnadsbaserad prissättning inte är effektiv för tjänsteorienterade företag. Liknande resonemang återfinns från Oliva och Kallenberg (2003) samt Gebauer och Frideli (2005) vilka hävdar att företag som rör sig mot en mer tjänsteorienterad verksamhet bör koppla ersättningen för sina erbjudanden till det värde som kunderna upplever, snarare än att räkna ut ett pris med kostnader som basis. Samtidigt beskriver Hinterhuber och Liozu (2014) hur cirka 95 procent av alla företag har prissättningsstrategier som till stor del baseras på kostnad och konkurrens, där prissättningstaktiker begränsas till rabatter. De beskriver det som att dessa företag saknar systematik för mer innovativ prissättning och att företagen ser prissättning som ett vinst-förlust-förhållande mellan leverantör och kund, där det som den ena parten vinner, förloras av den andra. Sharma och Iyer (2011) menar att kostnaden för erbjudanden som innefattar både produkter och tjänster är svårare att identifiera, då denna typ av erbjudande grundas på olika typer av kompetenser, såsom kunskap och tekniska färdigheter.

2.6.2.2 Konkurrensbaserad prissättning

En konkurrensbaserad prissättning utgår från observerade eller förväntade prisnivåer från konkurrenter (Hinterhuber, 2008). Prissättningsmetoden är vanligt förekommande under marknadsförhållanden där priset är den enda särskiljande faktorn gentemot konkurrenternas erbjudande (Schäder, 2006).

Prissättning av erbjudanden baserat på konkurrenters priser förutsätter att kostnader och kvalitet för erbjudanden är likvärdiga (Schlissel & Chasin, 1991). Närvaron av likvärdiga konkurrenter skapar därmed en situation där kunder jämför leverantörernas produkter. Sharma och Iyer (2011) menar dock att då erbjudanden innehållande kombinationer av produkter och tjänster ofta designas efter specifika kundbehov, finns sällan underlag för jämförelse av liknande erbjudanden. Däremot menar Schlissel och Chasin (1991) att om ett erbjudande inte går att differentiera gentemot konkurrenter, kan konkurrenters lägre pris vara det maximala som går att sätta.

En aspekt som påverkar den relativa prissättningen gentemot konkurrenter är vilken position på marknaden ett företag har. Malleret (2006) menar att företag med en dominant position på en global liksom en lokal marknad kan ta mer betalt för de tjänster som erbjuds. Vidare påpekar hon att möjligheten att ta betalt och kundens villighet att betala påverkas av de regler och sektorspecifika praxis som finns på marknaden, vilka såväl företaget som konkurrenter behöver förhålla sig till.

2.6.2.3 Värdebaserad prissättning

Värdebaserad prissättning baseras på kundvärde samt användning av en produkt eller en tjänst och ställer därmed kundernas upplevda värde av erbjudandet i proportion till priset (Hinterhuber, 2004). Kundvärde är subjektivt (Berry och Yadav, 1996), vilket innebär att samma produkt eller tjänst kan ge olika värde till olika kunder. Berry och Yadav menar att detta skapar en möjlighet och ett ekonomiskt underlag för företag att använda prisdifferentiering som strategi, eftersom detta kan ge dem högre vinstmarginal. För att reflektera skillnader i värdeskapande mellan olika marknadssegment, menar Hinterhuber och Liozu (2014) att företag bör skifta från en prispolicy som innebär samma pris för alla marknadssegment, till en policy med multipla priser och värdekonfigurationer. Alla inköp är förenade med uppförfningar och kan anses vara monetära, vilka kan kopplas till kostnader, eller icke-monetära, vilka kan motsvara fysiska eller mentala uppförfningar (Berry och Yadav, 1996). Både de monetära och icke-monetära uppförfningarna bör således tas i aspekt vid prissättningen.

Sharma och Iyer (2011) menar att kundens upplevda värde är en av de kritiska faktorerna i huruvida försäljning av tjänsteinkluderande erbjudanden lyckas eller inte och påpekar vikten av att det faktiska värdet för kunden är noga studerat. Enligt Ulaga och Chacour (2001) krävs att ett antal nyckelfaktorer är uppfyllda vid mätning av kundvärde och tillämpning av värdebaserad prissättning. Dessa är identifikation av fördelar och uppförfningar för kund, distinktion mellan olika kundsegment och jämförelse med alternativa leverantörers erbjudande. Ett vanligt misstag i framtagandet av kundvärde är dock enligt Ohmae (2000) att endast analysera konkurrerande produkter eller tjänster och härleda drivare till kundvärde från denna analys. Istället bör kundvärde baseras på mätning av faktorer som verkligen spelar roll för kunden, oberoende av ifall det är faktorer som konkurrerande produkter tillgodoser (Ohmae, 2000).

Hinterhuber (2003) säger att även om det ekonomiska värdet av en produkt eller tjänst tas fram, måste hänsyn tas till konkurrenternas pris vid prissättning. Om det egna priset blir avsevärt högre än konkurrenternas, trots att det genererar givet ekonomiskt värde, kan priset uppfattas som orättvist av kunden (Hinterhuber, 2004). Bonnemeier et.al (2010) menar liknande då de säger att om konkurrenssituationen är hög, kan det bli svårt att ta ut en hög procentsats för till exempel kostnadsbesparingar eller ökad omsättning. Hinterhuber (2003) hävdar att värdebaserad prissättning kan leda till höga prisnivåer relativt konkurrenternas, vilket medför att prissättningen måste motiveras och värdet demonstreras för kunden i syfte att styrka orättvisa prisnivåer. Kortge och Okonkwo (1993) hävdar att även för värdebaserad prissättning är kostnaden ett minimum för prissättningen och företaget kan inte marknadsföra sina produkter under denna nivå.

2.7 Hållbarhetsperspektiv

PSS är en möjlig och lovande affärsstrategi för att kunna ta ett steg i riktning mot en mer hållbar utveckling i samhället (Manzini & Vezzoli, 2002). Hållbar utveckling får allt större betydelse i dagens samhälle och i en värld där allt fler aktörer måste dela på begränsade resurser är det av stor vikt att utveckling inte påfrestar resurserna mer än de klarar av att återhämta sig ifrån. Även socialt- och ekonomiskt hållbar utveckling är av största vikt för vår gemensamma fortlevnad på planeten, något som FN belyser genom 17 olika mål gällande hållbar utveckling, som alla ska vara uppnådda före 2030 (FN, 2015). I följande kapitel förklaras innebörden av hållbar utveckling och vilken roll tjänsteinkluderande erbjudanden, exempelvis PSS, kan spela i dagens utveckling.

2.7.1 Hållbar utveckling - tre dimensioner

Idag läggs stort fokus och värde i begreppet hållbar utveckling, något som många förknippar med miljö och klimat. Enligt Brundtlandrapporten definieras hållbarhet som “en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (FN:s Världskommision, 1987). Trots att klimatförändringar och global uppvärmning oftast nämns tillsammans med hållbar utveckling innefattar begreppet mer än enbart miljöaspekter. Begreppet hållbarhet brukar delas in i tre dimensioner: ekonomisk hållbarhet, social hållbarhet och ekologisk hållbarhet (Giddings, et al., 2002). Under dessa rubriker ingår fler olika områden, såsom investeringar, avfallshantering, utbildning, hälsa och mänskliga rättigheter för att nämna några (Gobble, 2012).

Det finns flera olika definitioner och tolkningar av vad ekonomisk hållbarhet innebär. Det mer traditionella synsättet bygger på ekonomisk tillväxt, resurser och kostnader för negativ miljöpåverkan. Nu har den ekonomiska hållbarheten tagit en mer samhällsorienterad riktning och Ax et al. (2015) definierar ekonomisk hållbarhet som “en ekonomisk utveckling som inte leder till ett segregerat och ojämlikt samhälle och en förstörd miljö”. Detta innebär i praktiken att ingen ekonomisk tillväxt får ske på bekostnad av vare sig människan, miljön eller samhället.

Begreppet social hållbarhet har sitt ursprung i den tidigare nämnda Brundtlandrapporten (FN:s Världskommision, 1987). Ax et al. (2015) förklarar att social hållbarhet “handlar om att bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov uppfylls”. Folkhälsomyndigheten (2014) inkluderar och poängterar även betydelsen av människors lika värde och människans delaktighet i samhällsutvecklingen. Social hållbarhet handlar således till stor del om mjuka världen och människans fysiska och psykiska hälsa.

Ekologisk hållbarhet syftar till beskyddandet av miljön samt att använda miljöns resurser så effektivt som möjligt och med så liten miljöpåverkan som möjligt (Ax, et al., 2015). Grundtanken bakom en ekologisk hållbarhet är således att inte påfresta naturens resurser mer än vad de klarar av och att bevara miljön och klimatet så att nästa generationer får samma möjligheter som föregående.

2.7.2 Tjänster och hållbarhet

Att i större grad implementera tjänsteinkluderande erbjudanden i sin verksamhet kan medföra ett ökat hållbarhetsvärde för såväl leverantör som kund (Chou, et al., 2015). Tjänster skapar även möjligheter till att kunna minska miljöpåverkan och därmed förbättra samhällsklimatet. Genom att exempelvis tänka mer på en produkts hela livscykel och att integrera tjänster som förlänger den, kan en produkt användas längre innan den kasseras.

Ett begrepp inom området är det som kallas hållbara tjänster och definieras som “erbjudanden som tillfredsställer kundens behov och på ett betydande sätt förbättrar det sociala och miljömässiga utförandet under hela livscykeln i jämförelse med konventionella eller konkurrerande erbjudanden” (Belz & Peattie, 2009). Karaktäristiskt för dessa tjänster är att de skapar kundbelåtenhet, adresserar både sociala och ekologiska aspekter, förbättras och utvecklas kontinuerligt över tid. Vidare är de livscykelorienterade, konkurrenskraftiga och har betydande förbättringar gentemot konkurrerande tjänster. Kriterierna är många och det är få tjänster som passar in på alla kriterier. Belz och Peattie (2009) påpekar att dock det finns ett antal relaterade koncept där ett av dessa är PSS.

PSS är som sagt en möjlig och dessutom lovande affärsstrategi för att kunna ta ett steg i riktning mot en mer hållbar utveckling i samhället (Manzini & Vezzoli, 2002). Genom att bygga upp verksamheten till att i större utsträckning reparera, hyra ut och återanvända medför att produkterna får längre livscykler. Manzini och Vezzoli (2002) förklarar vidare att PSS är system som företag kan tillämpa i syfte att konkurrera och generera både värde och samhällelig kvalitet och på samma gång även minska den totala resursförbrukningen. Detta i samklang med Tukker (2004) som definierar hållbarhet som aktiviteter som syftar till att uppfylla behov med minimal resursförbrukning och utsläpp. Tukker (2004) lyfter fram PSS som system med stor potential att sammanfoga de splittrade incitament som finns inom företag idag att arbeta för hållbar utveckling. Vidare listar Tukker och Tischner (2006) flertalet potentiella miljömässiga fördelar med PSS, däribland skalfördelar, längre hållbarhet för produkterna, bättre prestanda samt lägre material- och energiförbrukning.

Förutom de sociala och ekologiska fördelarna med förlängd livscykel och integrerande av tjänster i erbjudanden, tillför tjänster ekonomiska fördelar till företaget genom att exempelvis öka och jämna ut intäktsströmmar, bygga kundlojalitet, bistå produktförsäljning och bibehålla konkurrensmässiga övertag (Shelton, 2009). Tukker (2004) menar att det som styr företags beslut och strategiska affärsmodeller för att skapa konkurrenskraft och värde är ekonomiska parametrar. Därmed tenderar företag att välja en affärsmodell utifrån den ekonomiska påverkan beslutet medför. Tukker (2004) menar vidare att PSS inte självklart genererar ekonomiska och ekologiska fördelar utan pekar på att flera framgångsrika PSS misslyckas med att skapa ekologiska fördelar. Hur tjänster och produkter samverkar samt vilka tjänster och produkter som inkluderas i systemet behöver därmed tas i beaktning.

2.8 Summering av det teoretiska ramverket

Det teoretiska ramverket inleddes med en redogörelse för olika typer av tjänster, detta enligt Baines och Lightfoots (2013) definitioner av bastjänster, intermediära tjänster och avancerade tjänster. Därefter presenterades olika sätt att utforma system bestående av både produkter och tjänster. Detta gjordes i syfte att skapa en kontext för karaktären på olika erbjudanden, vilket ligger till grund för vilken prissättning och intäktsmodell som är lämpad.

Då kontexten för olika typer av tjänster byggts upp, presenterades olika typer av intäktsmodeller för dessa. Bland annat Kindström och Kowalkowski (2014) föreslår att företag som integrerar tjänster i sina erbjudanden ska ändra både prissättningsstrategi och intäktsmodell. Såväl traditionella som intäktsmodeller baserade på kundens upplevda värde presenterades, där de intäktsmodeller som kan kopplas till kundvärde är baserade på resultat, prestation och fast avgift.

Därpå presenterades olika paketeringar av erbjudanden som inkluderar tjänster. Beroende på hur erbjudandet till kund paketeras ges olika förutsättningar för vilken intäktsmodell som kan användas. För att uppnå fördelarna med att addera tjänster till sitt erbjudande, menar Berry och Yadav (1996) att kreativa strategier bör utvecklas för utformning av olika kombinationserbjudanden bestående av produkter och tjänster. Kapitlet presenterade prisbuntning, långtidskontrakt och fullservicekontrakt som alternativa paketeringar.

Vidare presenterades prissättning för tjänsteinkluderande erbjudanden. Hinterhuber (2008) påtalar hur betydelsefull prissättningen är för företags lönsamhet och Roegner et al. (2001) menar att det är kritiskt att sätta rätt pris på kombinationer av produkter och tjänster. En risk som presenterades var den så kallade tjänsteparadoxen, vilken syftar till att företag som investerar i tjänster inte uppnår den förväntade ökningen av intäkter som förutspåts (Gebauer, et al., 2005). Prissättning är en central del för att generera intäkter och i kapitlet redogjordes för tre olika typer av prissättningsstrategier, vilket gjordes med hjälp av Dorwards (1987) distinktion mellan kostnadsbaserad-, konkurrensbaserad- och värdebaserad prissättning.

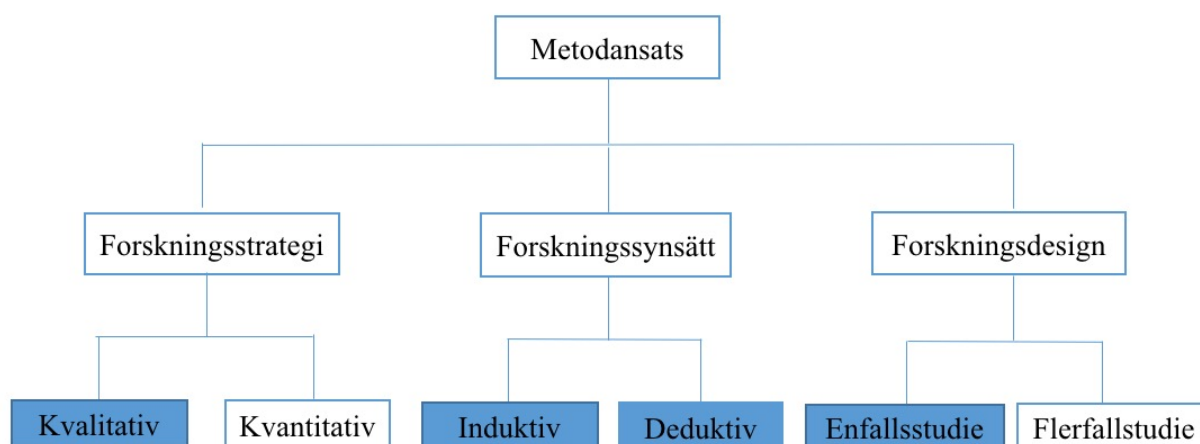
Sist i det teoretiska ramverket redogjordes för hållbarhetsperspektivet, där de tre hållbarhetsdimensionerna ekonomisk-, ekologisk- och social hållbarhet presenterades och förklarades. Därefter beskrevs relationen mellan hållbarhet och tjänster, där begreppet hållbara tjänster samtidigt introducerades. Här beskrevs även vad PSS har för betydelse ur ett hållbarhetsperspektiv.

3 Metod

Följande kapitel presenterar den metodik och arbetsgång som har använts för att genomföra studien. Studien har delats upp i tre huvudsakliga områden: litteraturstudie, fallstudie samt analys och diskussion. Kapitlet behandlar hur dessa delar är genomförda och vilka metoder som använts.

3.1 Metodansats

Den metodansats som rapporten följer har i kommande delkapitel delats upp i tre delar för att tydligt beskriva det tillvägagångssätt kandidatgruppen förhållit sig till. Dessa delar benämns vidare forskningsstrategi, forskningssynsätt och forskningsdesign, se figur 3.1.



Figur 3.1 Förklaring av den metodansats som studien gjort. Studien är en kvalitativ studie med både deduktiva och induktiva inslag och som baseras på en fallstudie på ett tillverkande företag.

3.1.1 Forskningsstrategi

Med avsikt att skapa en djupare förståelse för det specifika fallstudieobjektet som studerades och samtidigt kunna besvara studiens frågeställningar, valdes en kvalitativ forskningsstrategi i studien. Vid val av forskningsstrategi menar Eriksson och Wiedersheim-Paul (2008) att denna ska baseras på studiens huvudsakliga syfte och frågeställningar samt på tillgänglig data. Den kvalitativa ansatsen baseras på intervjuer och observationer vilket resulterar i djupgående resultat som visar mönster i fenomen och specifika fall (Olsson & Sörensen, 2011). Studien baserades därmed till stor del på intervjuer hos fallstudieobjektet. Den kvalitativa forskningsstrategin möjliggjorde datainsamling som gav information gällande fallstudieobjektets arbete med prissättning och intäktsmodeller, vilket tillsammans med det teoretiska ramverket låg till grund för studiens analys.

3.1.2 Forskningssynsätt

Denscombe (2014) menar att forskningssynsätt förklarar hur teori och empiri uppfattas i förhållande till varandra. Till den kvalitativa forskningsstrategin i studien användes initialt en deduktiv ansats då studien påbörjades med en omfattande genomläsning av litteratur i syfte att

skapa underlag för undersökning av referensföretaget. Wallén (1996) beskriver deduktion som ett synsätt där teori ligger till grund för analys och slutsats som dras ifrån enskilda fall. Därefter tillämpades en mer induktiv ansats, vilken ansågs lämplig för att ge förutsättning till mer generella slutsatser efter undersökning av ett specifikt område. Induktiva metoder grundas enligt Bryman och Bell (2007) på att definiera enskilda iakttagelser som ger förutsättningar till mer generella teorier. Denna metod används ofta i kombination med kvalitativa forskningsstrategier, vilket möjliggör undersökande av orsaker bakom de mönster som uppstår, snarare än att enbart tolka dessa mönster (Bryman, 2013).

3.1.3 Studiens design

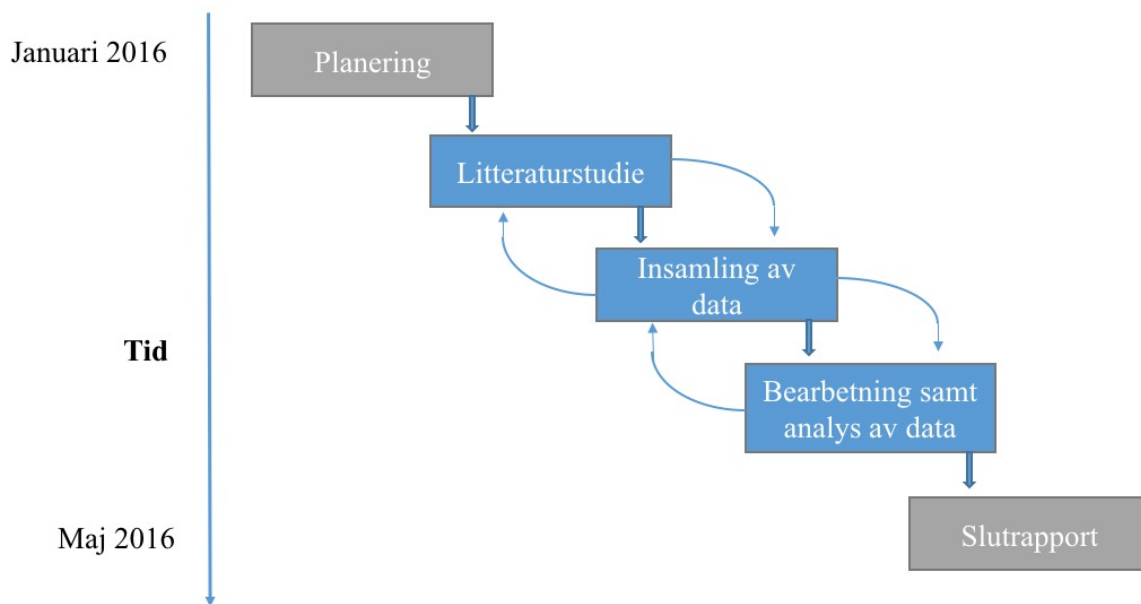
Fallstudier förekommer med enfallsdesign eller med flerfallsdesign och åtskiljs baserat på antal fall som studeras (Bryman, 2013). Enligt Yin (2003) bör antalet fallstudieobjekt begränsas till en om studien är riktad mot en organisation eller ett företags globala natur. Då studien syftade till att undersöka en unik kontext inom ett enskilt företag, föll det sig naturligt att studien tog formen av en enfallsdesign. Detta tillvägagångssätt är relevant då komplexa fenomen och förhållanden ska studeras (Wallén, 1996), vilket studien förväntades göra då studiens syfte var att undersöka och analysera arbete med prissättning och intäktsmodeller inom ett tillverkande företag.

3.2 Arbetsprocess

Följande delkapitel redogör för hur studien genomförts samt vilken arbetsprocess som följts. En litteraturstudie genomfördes för att få en djupare inblick inom området och ett fallstudieobjekt valdes ut för studien. Empirisk data samlades in med hjälp av intervjuer hos referensföretaget, vilka sedan bearbetades och analyserades. Vidare följer en djupare beskrivning av hur varje enskild del genomfördes.

3.2.1 Inledningsfasen

Studien inleddes med att skapa ramarna för studiens omfattning och ett syfte med studien arbetades fram. Detta gjordes i samråd med handledare på avdelningen Innovation and R&D Management vid institutionen Teknikens ekonomi och organisation, på Chalmers tekniska högskola. Studiens omfång var till en början brett, varför fokus lades på att identifiera problemområden. Att identifiera problemområden är enligt Patel och Davidsson (2003) en av de viktigaste processerna inom den totala forskningsprocessen. En litteraturstudie inleddes således med avsikt att få en övergripande bild av forskningsområdet. Därefter formulerades relevanta frågeställningar för att uppfylla studiens syfte. Planeringen mynnade ut i tre huvudsakliga moment: litteraturstudie, insamling av data samt bearbetning och analys av data. Dessa moment redovisas i figur 3.2.



Figur 3.2. Illustrering av arbetsprocessen i studien. Studien mynnade ut i de tre huvudområdena litteraturstudie, insamling av data samt bearbetning och analys av data. Ett iterativt arbetssätt användes för att möjliggöra omarbetning och förändring under studien gång.

För att möjliggöra eventuella revideringar av studiens syfte och frågeställningar under arbetsprocessen, tillämpades ett iterativt arbetssätt. Det iterativa arbetssättet möjliggjorde omarbetning och förändring av tidigare genomföra moment, något som skapade flexibilitet och bidrog till ett kontinuerligt förbättringsarbete.

3.2.2 Litteraturstudie

En litteraturstudie genomfördes för att få en djupare inblick i det aktuella problemområdet och för att skapa kännedom kring definitioner och begrepp kopplade till området. Enligt Backman (2008) ska litteraturstudien ha som funktion att ge en överblick över vilken forskning som bedrivits inom ämnet tidigare. Den genomförda litteraturstudien skapade ytterligare förståelse för ämnet. För att minimera risken att relevanta upptäckter förbisågs, angreps litteraturstudien med ett neutralt förhållningssätt, i enlighet med det Backman (2008) förespråkar. Litteraturstudien låg till grund för studiens forskningsfrågor och design, samt för utformning av de intervjuguider som användes.

3.2.2.1 Urval

Mestadels av den litteratursökning som gjordes var av datorbaserad karaktär och genomfördes via sökfunktioner på Chalmers biblioteks hemsida, samt via Google Scholar. Via dessa databaser hittades framförallt artiklar, men även ett antal böcker som användes som källor. Övrig litteratur var böcker som erhöles av handledare eller hämtades ut från Chalmers bibliotek. Vid litteratursökningen valdes relevanta vetenskapliga artiklar ut genom att artiklarnas sammanfattningar först studerades, varefter ett beslut togs huruvida artikeln var relevant för studiens syfte. Samtidigt gjordes även en bedömning av källans pålitlighet. Vilka

sammanfattningar som skulle läsas avgjordes genom en bedömning av artiklarnas titlar och hur väl de tycktes stämma överens med vad kandidatgruppen sökte efter. När sammanfattningarna hade lästs, sammanställdes de utvalda artiklarna för att skapa en överblickande bild av dess kontext. Exempel på nyckelord som användes i olika kombinationer vid sökningarna är *“servitization”*, *“service”*, *“product service-systems”*, *“solutions”*, *“pricing”*, *“revenue model”*, *“product service bundle”*, *“bundling”* och *“service design”*.

3.2.3 Val av fallstudieobjekt

Studiens syfte ämnades uppfyllas genom att studera ett företag eller en organisation som genomgår en tjänstefiering. För att kunna göra detta var det viktigt att ett företag med rätt förutsättningar valdes ut som underlag för studien. Interesse för företag som historiskt har varit produkttillverkare fanns, då tjänstefiering som begrepp belyser just denna typ av företag.

Efter utvärdering av potentiella företag valdes Emerson tillsammans med dotterbolaget Rosemount Tank Radar AB ut som fallstudieobjekt. Emerson har traditionellt varit ett produkttillverkande företag men har nu på en övergripande, strategisk nivå börjat inrikta sig mer mot utveckling av tjänster. Företaget är i färd med att lansera en ny tjänst för verifiering, vilket möjliggjorde undersökning av ett aktuellt fall av företagets arbete med intäktsmodeller och prissättning av erbjudanden som inkluderar tjänster. Dessa faktum motiverade valet av företag och skapade goda förutsättningar att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar.

3.2.4 Insamling av sekundärdata från referensföretaget

Delar av den empiriska data som samlades in för studien var baserad på sekundärdata i form av dokument som tillhandahölls av Emerson. Två från företaget utdelade dokument användes i arbetet för att komplettera den data som erhöles genom intervjuer.

Det första innehöll allmän information om företaget och den nyligen framtagna verifieringstjänsten. Detta användes i den inledande fasen av studien för att få en övergripande bild över hur verifieringstjänsten var utformad. Det andra dokumentet var ett utdrag från det business case som tagits fram för verifieringstjänsten. Detta innehöll prognoser av försäljning och marknadstillväxt. Bland annat användes data om hur värdet av tjänsten var framräknad från företagets håll.

3.2.5 Insamling av primärdata – Intervju

Studiens huvudsakliga empiriska material bygger på primärdata som av kandidatgruppen insamlades genom djupintervjuer med utvalda personer från såväl Emerson som Rosemount. Djupintervjuerna var av kvalitativ natur, vilket motiverades av studiens kvalitativa forskningsstrategi. Djupintervjuer är en vanligt förekommande datainsamlingsmetod i kvalitativa forskningsstudier (Holme & Solvang, 2005) och syftet med en kvalitativ intervju är, enligt Patel och Davidson (2003), att identifiera intervjuobjektets uppfattning om organisationen. Dessa faktum fastställde att en kvalitativ intervjumodell var bäst lämpad för denna studie.

En kvalitativ intervju kan enligt Bryman (2013) vara av ostrukturerad eller semi-strukturerad karaktär. För att möjliggöra bibehållande av en röd tråd samt ge intervjuaren utrymme för att ställa icke förberedda följdfrågor valdes en semistrukturerad intervjumodell. Laursen (1979) menar att kvalitativa intervjuer ger stor flexibilitet, något som eftersöktes i de intervjuer som låg till grund för studiens empiriska data. I tabell 3.1 presenteras de intervjuer som genomfördes.

Tabell 3.1. Sammanställning av de intervjuer som genomförts i studien tillsammans med information kring varje intervju.

Intervju	1	2	3	4
Datum	2016-03-30	2016-04-08	2016-04-19	2016-04-28
Längd	60 min	72 min	53 min	83 min
Intervjuobjekt	Produktchef	Projektledare och marknadschef	Eftermarknadschef	Försäljningsrepresentant
Plats och typ av intervju	Rousemounts kontor i Mölnlycke, personlig intervju	Rousemounts kontor i Mölnlycke, telefonintervju	Rousemounts kontor i Mölnlycke, personlig intervju	Rousemounts kontor i Mölnlycke, telefonintervju
Antal intervjuare	2	3	2	2
Övrigt	Intervjun hölls på svenska. Eftermarknadschefen närvarade	Intervjun hölls på engelska. Eftermarknadschefen närvarade	Intervjun hölls på svenska	Intervjun hölls på engelska

3.2.5.1 Urval – Intervju

Urval av intervjuobjekt gjordes med avsikt att samla så mycket information som möjligt från intervjuerna. Representanter som varit inblandade i utvecklingen av verifieringstjänsten eftersöktes från flera olika delar av organisationen. Anledningen till detta var att få flera olika perspektiv och synsätt på undersökta områden. Tillsammans med kandidatgruppens kontaktperson på företaget togs potentiella kandidater fram, vilka ansågs kunna bidra med värdefull information. Kontaktpersonen var sedan delaktig i bokning och administration av intervjutillfällena.

Urvalet av intervjuobjekt är en central del av den kvalitativa intervjuprocessen (Hammersley & Atkinson, 1987). Kriterierna som låg till grund för val av intervjuobjekt inkluderade att intervjuobjekten skulle vara involverade i eller runt skapandet av verifieringstjänsten samt frivilligt ville ställa upp på en intervju. Anställda från såväl produktutveckling, försäljning, marknad, eftermarknad och projektledning, alla på ett eller annat sätt involverade i verifieringstjänsten, ställde frivilligt upp på en intervju.

Intervjuerna som genomfördes var med personer som är delaktiga i det område som studien avser, vilket enligt Holme och Solvang (2005) klassas som respondentintervjuer. Holme och Solvang (2005) skiljer på respondentintervjuer och informantintervjuer, där informantintervjuer istället karaktäriseras av ett intervjuobjekt som står utanför det studerade området, men som ändå har viss kunskap inom det. Mycket av studien byggdes på information gällande verifieringstjänsten som ännu inte lanserats, varför bara insatta personer som jobbar nära utvecklingen av tjänsten skulle kunna bistå med värdefull information. Således lämpade sig respondentintervjuer bäst för studien.

Tabell 3.2. Sammanställning av de personer som intervjuats i studien tillsammans med en beskrivning av deras koppling till den verifieringstjänst som studerats.

Roll	Produktchef	Projektledare	Marknadschef	Eftermarknadschef	Försäljningsrepresentant
Beskrivning	Utvecklade verifieringsinstrumentet VeriCase	Projektledare för den nya verifierings-tjänsten	Marknadschef inom tjänste-organisationen	Produktbolagets kontakt in i tjänste-organisationen och kandidatgruppens kontaktperson på företaget	Hjälpt till i utvecklingen av VeriCase och agerat som länk mellan företaget och kund

3.2.5.2 Utformning – Intervjuguide

Intervjuerna som genomfördes var av kvalitativ karaktär, vilket krävde en intervjuguide (se appendix A) för att ge stöd åt intervjuaren. Under en kvalitativ intervju är det viktigt att intervjuaren är flexibel, samtidigt som den röda tråden följs och att alla viktiga nyckelfrågor ställs (Holme & Solvang, 2005). Därför var frågorna som formulerades av öppen karaktär och byggdes baserade på nyckelord som var tätt knutna till studiens syfte och frågeställningar. Dessa sammanställdes i en intervjuguide som sedan låg till stöd för intervjuaren under intervjuerna. Intervjuguiden var således inte standardiserad. Enligt Holme och Solvang (2005) är syftet med en icke standardiserad intervjuguide att låta intervjuobjektets egna uppfattning och synpunkt komma fram naturligt.

Intervjuguiden utformades genom att kandidatgruppen till en början tog fram ett ramverk, vilket definierade vilken information kandidatgruppen önskade få ur kommande intervjuer. Ramverket bestod av ett antal huvudområden som senare skulle rymma de huvudsakliga frågorna samt eventuella följdfrågor. De tre rubrikerna som valdes var utformning, prissättning och intäktsmodell, eftersom dessa tre områden ansågs täcka studiens syfte. Ett stort antal frågor togs fram, varefter dessa granskades för att sortera bort frågor som ansågs för breda. Endast de frågor som ansågs relevanta för att kunna uppfylla studiens syfte och besvara studiens frågeställningar lämnades kvar i det som blev den slutgiltiga intervjuguiden.

Intervjuguiden baserades främst på kunskap tillskansad genom kandidatgruppens studerande av relevant litteratur kopplat till ovanstående huvudområden. Den färdiga intervjuguiden

användes under den första intervjun och reviderades sedan inför varje ny intervju, dels för att vara på rätt språk för aktuell intervju och dels för att passa intervjuobjektet och dess kompetensområde. Kandidatgruppen fick även djupare förståelse för ämnet och det undersökta fallet genom varje intervju som genomfördes, vilket bidrog till insikter kring vilka fokusområden som behövde belysas ytterligare. Detta påverkade vilka revideringar av intervjuguiden som gjordes inför varje intervju.

Den intervjuguide som utformades ansågs lämplig för givet ändamål, där intervjuguiden hade en tydlig röd tråd med stort utrymme för sidospår vid behov. Med ett fåtal huvudfrågor och ett större antal följdfrågor hade intervjuobjektet både tid och utrymme till utsvävningar och eget initiativtagande gällande berörda huvudområden.

3.2.5.3 Genomförande av intervju

Hälften av intervjuerna genomfördes per telefon, medan andra hälften genomfördes med intervjuobjektet fysiskt närvarande. Kandidatgruppen önskade genomföra alla intervjuer med intervjuobjektet fysiskt närvarande, men då tre av intervjuobjekten befann sig i USA, genomfördes intervjuer med dessa personer av praktiska och ekonomiska skäl per telefon. Dessa intervjuer genomfördes då via ett konferenssamtal, under vilket alla intervjudeltagare kunde höra och prata med varandra. Holme och Solvang (2005) menar att en intervju är en ytterst krävande situation som bygger på tillit mellan deltagande parter. Av denna anledning begränsade kandidatgruppen antalet intervjuare till som mest tre personer men vid de flesta tillfällena endast två.

Intervjuerna inleddes genom att syftet med intervjun förklarades för intervjuobjektet, varefter det poängterades att intervjun inte syftade till att kritiskt granska intervjuobjektets arbete, utan snarare syftade till att söka kunskap och information av intervjuobjektets egen uppfattningar i specifika frågor. Därefter tillfrågades intervjuobjektet om intervjun fick spelas in, vilket samtliga intervjuobjekt gav sitt godkännande till. Inspelningarna gjordes i syfte att inte gå miste om viktig information och avgörande citat från intervjuobjekten, samt att gruppmedlemmarna inte skulle misstolka svar från intervjuobjektet.

Inspelningarna var av stor vikt för kandidatgruppen och var en av anledningarna till att minst två medlemmar ur kandidatgruppen deltog vid varje intervjutillfälle. En av medlemmarna hade då det huvudsakliga ansvaret för genomförandet av intervjun och såg därmed till att den röda tråden från intervjuguiden följdes. Den andre medlemmen säkerställde att samtalet spelades in samt ställde eventuella följdfrågor vid behov.

Intervjuerna från kandidatgruppen eftersträövade neutralitet i sina roller i syfte att undvika att lägga några personliga värderingar i frågorna. Neutralitet och avsaknad av personliga värderingar under intervjutillfället är något som både Ejvegård (2003) och Holme och Solvang (2005) poängterar vikten av. Ejvegård (2003) påtalar också betydelsen av att personerna som ställer frågor lyssnar aktivt och intresserat på intervjuobjektets svar, vilket även det skapar tillit och förtroende, parterna emellan.

Intervjuaren var väldigt noga med att låta intervjuobjektet tala till punkt och slutföra sina resonemang, något som Ekegren och Hinnfors (2012) påpekar är mycket viktigt för att intervjuobjektet ska känna sig bekväm i situationen. Trots att vissa av svaren var allt för utsvävande och ibland inte besvarade den ställda frågan, tilläts intervjuobjektet alltid slutföra sina svar. För att inte avbryta eller styra intervjuobjektet på något sätt, ombads istället intervjuobjektet att förtydliga eventuellt tvetydiga svar, med intention att skapa en känsla av intresse från intervjuarens sida.

3.2.6 Analys och bearbetning av data

För att kunna undersöka Emersons utformning och prissättning av tjänsteinkluderande erbjudanden samt dess intäktsmodeller, krävdes bearbetning, tolkning och analys av den insamlade datan. Analysen gjordes med grund i studiens teoretiska ramverk. Vid genomförandet av analys och bearbetning av data menar Patel och Davidsson (2003) att få metoder finns tillgängliga vid kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning är ofta specifik av sitt slag, varför enskilda metoder utvecklas för de specifika studierna. I följande avsnitt återfinns en beskrivning av de tillvägagångssätt som kandidatgruppen använt i studien för att bearbeta och analysera insamlad data.

3.2.6.1 Bearbetning av data

Bearbetningen av insamlad data inleddes genom att respektive intervju transkriberades från inspelade ljudfiler. Vid de tillfällen då transkribenterna upplevde oförståelse eller oklarhet i materialet, gjordes en återkoppling till intervjuobjektet i syfte att möjliggöra förtydligande. När samtliga intervjuer hade transkriberats översattes datan till en löpande text, i vilken det substantiella materialet från intervjuerna sammanställdes.

Graneheim och Lundham (2004) beskriver ett tillvägagångssätt för bearbetning av data som består av fyra steg: identifiering av nyckelord, identifiering av teman, sortering i underrubriker, sökning efter mönster. I ett första steg lästes därför den löpande texten med sammanställd data igenom flertalet gånger för att identifiera nyckelord och formuleringar. Dessa märktes ut i texten för att skapa en översikt av innehållet.

Därefter kopplades dessa nyckelord samman för att kategorisera dem i olika teman. Datan sorterades sedan in i ett dokument bestående av underrubriker, vilket gjorde att all data under samma tema fanns på ett ställe. Detta skapade en överblick av all data kopplad till ett specifikt tema och underlättade fortsatt bearbetning av datan. Jacobsen (2003) påpekar att användandet av teman vid bearbetning av data skapar en överblick och möjliggör enkel jämförelse av svar.

Teman som användes under bearbetningen av datan utgjordes främst av de huvudområden som det teoretiska ramverket innehåller. Slutligen skedde en sökning efter samband och mönster där olika teman kopplades samman för att få en förståelse för hela situationen.

3.2.6.2 Analys av data

Efter att bearbetningen av datan hade färdigställts, inleddes processen att analysera den. Analysen genomfördes genom att sammankoppla den bearbetade datan med litteraturstudien i

syfte att kunna utröna samband mellan dessa. Analysen delades in i samma huvudområden som tidigare hade använts vid bearbetningen av datan, vilket underlättade jämförelse och analys.

Målsättningen med analysen var att identifiera kontaktytor mellan teorin och Emersons arbete kring prissättning och intäktsmodeller. Analysen avsåg täcka flera olika perspektiv för att kunna ligga till grund för en djupgående diskussion.

3.3 Kvalitetssäkring

I en kvantitativ studie genomförs kvalitetssäkringen ofta genom ett reliabilitetstest (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Eriksson & Wiedersheim-Paul (2008) menar dock att ett reliabilitetstest blir irrelevant i en kvalitativ studie, eftersom innehållet i en sådan studie grundar sig på uttalanden och observationer. Denna studie kvalitetssäkrades genom att datan från de genomförda intervjuerna i studien validerades genom datatriangulering. Denscombe (2014) menar dock att validiteten på datan från intervjuer kan vara bristfällig, eftersom datan från intervjuer är baserade på vad intervjuobjektet säger inte vad denne gör i praktiken. Med grund i detta användes informantriangulering i syfte att jämföra intervjuobjektens svar, vilket möjliggjorde att eventuella avvikelser kunde identifieras och att datans validitet kunde stärkas. Vidare användes informantriangulering för att skapa en helhetsbild av området som undersöktes genom att fånga fler perspektiv.

Rapporten korrekturlästes och omarbetades kontinuerligt under hela arbetsprocessen. Bakomliggande anledning var att i så hög grad som möjligt undvika subjektivitet på de ställen som skulle vara av objektiv karaktär, exempelvis i det teoretiska ramverket. Ytterligare en anledning var att säkerställa att informationen från genomförda intervjuer tolkades rätt av transkribenterna. Det tillvägagångssätt som kandidatgruppen använt stöds av Bryman (2013) som menar att för att få trovärdighet i en forskningsstudie, ska resultatet granskas kontinuerligt av de som är inblandade i studien. Vidare ställde kandidatgruppen i efterhand följdfrågor till intervjuobjekten för att låta dem förtydliga vissa tvetydigheter. Den färdigställda empiriska datan skickades även för korrekturläsning till företaget, i syfte att låta dem läsa igenom materialet för att kommentera eventuella misstolkningar från kandidatgruppens sida, samt för att säkerställa ingen konfidentiell information återgavs i rapporten.

Delar av rapporten granskades och diskuterades vid flera tillfällen även av kandidatgruppens handledare. Bryman (2013) menar att det är viktigt för studiens trovärdighet att den granskas både internt av forskarna, samt externt av exempelvis handledare för att säkerhetsställa studiens pålitlighet.

3.4 Metoddiskussion

Studien som genomförts har varit av kvalitativ karaktär och genomförts med hjälp av en fallstudie. För att erhålla trovärdighet i en forskningsstudie är det viktigt att upprätthålla objektivitet (Olsson & Sörensen, 2011). Kvalitativa studier kritiseras däremot för att ha för hög grad av subjektivitet och att resultaten baseras på forskarnas godtyckliga uppfattningar

om vad som är viktigt och av intresse under studiens gång (Bryman, 2013). Kandidatgruppen har eftersträvat objektivitet under studien genom att undvika värdeladdade ord, att återge källor korrekt genom att läsa refererade artiklar och genom att undvika att blanda in egna värderingar i analys av data. En kvantitativ undersökning är mer objektiv än en kvalitativ (Bryman & Bell, 2007), men ansågs inte vara lämplig för studiens syfte. Detta eftersom kvantitativa studier ämnar studera exakta värden, siffror och data (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008), något som inte eftersträvades i studien.

Vid genomförande av intervjuerna eftersträvades att bygga upp en tillit med intervjuobjekten och att få intervjuobjektet att känna sig bekväm i intervjusituationen. Något som kan ha påverkat denna situation var det faktum att eftermarknadschefen, som var kandidatgruppens kontaktperson på företaget, även satt med under intervjutillfälle ett och två, trots att andra personer var primära intervjuobjekt. Detta kan ha påverkat det primära intervjuobjektet att uttala sig mer försiktigt för att undvika eventuella åsiktsmotsättningar. Att eftermarknadschefen närvarade vid ett antal intervjuer medför även en risk att svaren som eftermarknadschefen själv uppger i sin egen intervju blev influerade av de tidigare intervjuobjektens svar. Samtidigt gav faktumet att eftermarknadschefen närvarade en legitimitet för intervjun, vilket kan ha medfört en högre grad av engagemang från intervjuobjekten. Vidare genomfördes en intervju med två medverkande intervjuobjekt vilket även detta kan ha påverkat intervjusituationen. Detta genom att intervjuobjekten i fallet kan ha uppfört sig annorlunda jämfört med vad detta gjorts vid en enskild genomförd intervju.

Det teoretiska ramverket i rapporten baserades på tidigare forskning och litteraturen som användes var främst vetenskapliga artiklar och andra vetenskapliga publikationer. Vid granskning av litteraturkällor är det viktigt att först utvärdera om uppgifter är relevanta och sedan ifrågasätta tillförlitligheten och giltigheten av källan (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). En risk med insamling av sekundärdata är att syftet med sekundärdatan inte överensstämmer med det syftet tesen har och således inte är representativ (Denscombe, 2014). Den litteratur som använts i studien har utvärderats genom att beakta vem som skrev publikationen, vilket syfte den skrevs i samt när publikationen publicerades. Studien har i viss mån använt äldre publikationer, men endast i de fall då publikationen fortfarande ansetts vara aktuell.

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2008) menar att en studie är generaliserbar om studiens resultat är applicerbar på fler fall än det specifika, undersökta fallet. Då studien syftar till att undersöka ett specifikt företags arbete finns vissa svårigheter i att generalisera studiens resultat till flera fall. Enligt Bohlin (2016) försvåras möjligheten att generalisera om studien behandlar en mindre del av ett större område. För att öka generaliserbarhet i studien hade en flerfallsstudie kunnat genomföras för att kunna dra mer generella slutsatser. På grund av studiens tidsbegränsning var detta dock inte genomförbart, varför endast en kvalitativ studie på ett företag genomfördes.

4 Fallstudie

Följande kapitel presenterar det empiriska material som insamlats från fallstudieobjektet Emerson. Kapitlet beskriver organisationsstrukturen kring Emerson, Rosemount Tank Radar AB och de delar i organisationen som varit delaktiga i den framtagna verifieringstjänst som det empiriska materialet fokuseras kring. Vidare presenteras bakgrunden till tjänsten samt arbetet med prissättning och intäktsmodeller för tjänsten. Kapitlet syftar till att ge en förståelse för Emersons verksamhet, den marknad organisationen verkar inom och belysa dess arbete med prissättning och intäktsmodeller för tjänster. Det empiriska data som presenteras är till största del baserad på intervjuer med anställda inom organisationen som på olika sätt har koppling till den tjänst som behandlas. Personer som intervjuats, även refererade till som respondenter, benämns vidare med titlarna produktchef, eftermarknadschef, marknadschef, försäljningsrepresentant och projektledare.

4.1 Bakgrund

Rosemount Tank Radar AB, hädanefter benämnt Rosemount, är ett företag som tillverkar mätinstrument i form av radargivare och kalibreringsutrustning för bland annat oljeindustrin och processindustrin. Rosemount är ett dotterbolag under den multinationella organisationen Emerson som tillverkar produkter och erbjuder teknisk service för flertalet industriella och kommersiella kundmarknader. Emerson är indelat i fem olika divisioner och det är under en av dessa, Emerson Process Management, som Rosemount verkar. En global tjänsteorganisation, vilken delas av hela Emerson Process Management, verkar och arbetar med att utveckla och tillhandahålla tjänster som kan kopplas till divisionens produktportfölj.

Emerson har en bakgrund som ett traditionellt produktföretag men under de senaste åren har tjänster fått en allt större betydelse för företaget. För fem år sedan var tjänster inte en del av företagets strategiska plan, men marknadschefen uppger att arbetet med tjänster idag är en av de viktigaste delarna i den strategiska planen. Produktchefen påpekar att företaget historiskt sett har varit dåliga på att erbjuda service- och eftermarknadstjänster, men att de kommit till insikt i vilka stora intäktsströmmar tjänsterna kan skapa. Eftermarknadschefen beskriver hur mycket mer intäkter, utöver de för själva försäljningen, som skulle kunna genereras med hjälp av tjänster. Att inom organisationen lägga större vikt vid utvecklandet av tjänster, är ett direktiv som kommer från ledningen och är förankrat på en strategisk nivå. Organisationen önskar nu och i framtiden att presentera sig som företag som erbjuder lösningar, snarare än att beskrivas som ett produktföretag. "Vi är inte bara ett produktföretag, vi är ett lösningsföretag" säger marknadschefen i en intervju och förklarar vidare att det finns en vision om att företaget ska bli ett mer tjänsteorienterat företag. Vidare säger marknadschefen att det idag finns både resurser och en budget allokerad till detta syfte inom företaget.

Som ett initiativ till att standardisera arbetet med tjänster och för att säkerställa homogenitet av erbjudanden över världsmarknaden, togs en global tjänsteorganisation fram. Tidigare hade respektive världsmarknad en egen tjänsteorganisation, men det saknades en central ledning för tjänster globalt. Den nya tjänsteorganisationen ansvarar för ett fortsatt arbete med att nå bättre samarbete och integration mellan tjänste- och produktorganisationen inom företaget.

Marknadschefen menar att produkterna som företaget säljer snart kommer att karaktäriseras som standardvaror och att personal inom företaget som tidigare arbetat med enbart produkter själva har börjat inse detta.

Tjänsteportföljen för Rosemounts produkter består idag av ett fåtal tjänster i form av bland annat förlängd garanti, uppstart och driftsättning. Tjänsteorganisationen tittar därför på möjligheter att introducera nya tjänsteerbjudanden och är just nu i färd med för ta fram en helt ny tjänst. Tjänsten är ett nytt tillvägagångssätt för verifiering av mätinstrument och ska användas för att säkerställa att Rosemounts radargivare mäter rätt. Utvecklingen av verifieringstjänsten har föregåtts av utvecklingen av ett verifieringsinstrument som i detta arbete benämns ”VeriCase”. Utvecklingen och tillverkningen av VeriCase har Rosemount ansvarat för, medan verifieringstjänsten har utvecklats av divisionens tjänsteorganisation. VeriCase är en förutsättning för att kunna utföra den nyligen framtagna verifieringstjänsten, vilken nu är i lanseringsfasen.

4.2 VeriCase och verifieringstjänsten

Följande delkapitel introducerar samt förklarar produkten VeriCase och den verifieringstjänst som produkten är kopplad till. Delkapitlet behandlar hur behovet av verifieringstjänsten upptäckes, hur verifieringstjänsten planeras att paketeras samt hur marknadssituationen för tjänsten ser ut i dagsläget.

4.2.1 Bakgrund till verifieringstjänsten

Utveckling av verifieringsinstrumentet VeriCase påbörjades främst av ekonomiska incitament med grund i en efterfrågan av säkrare och noggrannare verifiering av radargivare. Marknadssituationen för radargivare i Ryssland var en drivande faktor i detta. I landet finns ett lagkrav som säger att radargivare ska verifieras årligen för att garantera att de presterar enligt specifikation, vilket tidigare har varit kundens ansvar att säkerställa. I intervju med produktchefen framgår att då kunder tidigare upplevt svårigheter med att utföra denna verifieringsprocess, bland annat i form av bristande noggrannhet, identifierades en stor affärsmöjlighet i att hjälpa kunderna med denna process.

Från oljeindustrin i USA fanns även en efterfrågan kopplad till säkerhetsaspekten vid mätning. Produktchefen berättar om de borrhigar som finns runt om i USA, från vilka lastbilar hämtar olja ur borrhiggarnas lagringstankar. Vanligt är att företagen som sköter borrhiggarna hyr in sig hos markägarna för att kunna pumpa upp olja. Markägaren har då rätt till en andel av värdet som oljan genererar, varför korrekt uppmätning av oljan är mycket viktigt både för markägaren och företaget som pumpar upp oljan. Historiskt sett har manuell mätning varit den enda godkända mätmetoden på dessa tankar. Denna metod har dock brister i noggrannhet och är en osäker metod då det är lätt att fuska med siffrorna som uppmäts. Produktchefen påtalar även de säkerhetsrisker som metoden medför, då personalen som utför den manuella verifieringen utsätts för giftiga ångor från tankarna när de klättrar upp på tanken och manuellt mäter oljenivån. Vidare förklarar produktchefen att dessa giftiga ångor har lett till flera

dödsfall inom oljeindustrin, där den manuella mätprocessen har varit en bidragande faktor.

Med avseende på den problematik som beskrivits, kontaktade därför ett oljebolag i branschen Rosemount i syfte att hitta en lösning på problematiken. Genom att använda radargivare för mätning av nivåerna behöver inte personalen klättra upp på tankarna. Detta förutsätter dock att radargivarna verifieras vilket var det problem som behövde en lösning. Ovan nämnt oljebolag var med i utvecklingen av verifieringsinstrumentet VeriCase samt i testning av prototyper.

4.2.2 Verifiering som en tjänst

Produktchefen uppger att Rosemount tidigt i utformningen av VeriCase insåg att produkten per enhet skulle komma att bli dyr att tillverka. Detta faktum gör det svårt att motivera enskilda kunder att köpa verifieringsinstrumentet som produkt. Vidare menar produktchefen att ytterligare en aspekt till att sälja VeriCase som tjänst är ansvarsfrågan.

Verifieringsinstrumentet VeriCase kräver årlig kalibrering vilket, genom att sälja produkten, hade blivit kundens ansvar att verkställa. Detta resulterar i att Rosemount skulle mista all kontroll av verifieringsprocessen på både radargivare och VeriCase, något som produktchefen menar skulle kunna skapa ansvarskonflikter. Produktchefen tar i detta sammanhang upp ett scenario i vilket en markägare skulle kunna stämma oljebolaget som borrar i marken och att oljebolaget i sin tur skulle stämma Rosemount om deras mätutrustning skulle fungera inkorrekt.

Ytterligare en dimension är att radargivare är en komplicerad produkt och att kunder i vissa fall har blivit missnöjda då de upplevt att produkten varit svår att använda.

Eftermarknadschefen menar att om kunden genom detta faktum får problem, kan Rosemount påverkas negativt genom att kunderna nästa gång väljer en konkurrent när de ska köpa utrustning som rör radarmätning. Alternativet, att istället hjälpa kunden med användandet via en tjänst och att installera, bevaka, felsöka och reparera när det uppstår problem, skulle underlätta för både kund och för företaget. Rosemount valde därför tidigt i utvecklingsprocessen att behålla produkten inom organisationen och istället sälja verifieringen som en tjänst till kund.

4.2.3 Marknadssituation

I dagsläget är verifieringstjänsten ensam i sitt slag på marknaden. Produktchefen menar att de i nutid inte har någon kännedom om att konkurrenter har vare sig någon liknande tjänst eller produkt. Det finns däremot en vetskap om att konkurrenterna är i utvecklingsstadiet med att uppdatera sin erbjudandeportfölj och ta fram ett liknande erbjudande som utför liknande aktivitet som VeriCase.

I USA är ett nytt lagförslag på väg att träda i kraft vilket eftermarknadschefen tror kommer att öka behovet av en tjänst likt den tjänst som VeriCase möjliggör. Lagförslaget innebär en utveckling av tidigare standards kring mätning för produktionstankar inom oljeindustrin,

vilket kommer att möjliggöra och godkänna verifiering med den typen av instrument som VeriCase är. Eftermarknadschefen tror att detta kommer att sätta press på företagets kunder att använda verifieringstjänsten. Lagförslaget kommer dessutom innebära att verifiering ska ske med jämna mellanrum.

VeriCase hanterar i nutid endast Rosemounts egna radargivare, då målet främst är att addera värde till existerande kunder, samt att binda upp dessa bättre till företaget. I framtiden finns möjligheter att utveckla VeriCase till att även kunna verifiera konkurrenternas radargivare. I dagsläget är detta inget uttalat mål men eftermarknadschefen spekulerar i att, då konkurrenter utvecklar liknande tjänster, möjligheten är stor att konkurrenternas teknik utvecklas till att kunna verifiera även Rosemounts radargivare. Detta medför att Rosemount i framtiden själva kan behöva vara beredda på att öppna upp sin tjänst till att kunna verifiera även konkurrenternas radargivare, detta i syfte att kunna generera intäkter även från dessa.

Eftermarknadschefen menar att många konkurrenter har en tröskel för att kunna leverera en liknande tjänst. Vidare förklarar eftermarknadschefen att detta beror på att den tjänsteorganisation som Emerson har är bättre och mer välutvecklad än någon annan konkurrent på marknaden. Detta gäller framför allt konkurrenter på den marknad som den nya verifieringstjänsten utvecklats för. Det globala nät av servicetekniker som Emerson har medför att de kan leverera samma service överallt, något som eftermarknadschefen beskriver som en väldig styrka och en stor skillnad jämfört med konkurrenterna.

4.2.4 Paketering

Vid försäljning av verifieringstjänsten har ett antal möjligheter och kombinationer identifierats inför lanseringen av tjänsten. Eftermarknadschefen berättar att ett första steg i försäljningen är att sälja tjänsten till de redan existerande kunder som Emerson har identifierat som potentiella kunder till tjänsten. Tjänsten kommer initialt att säljas direkt till kund som en fristående tjänst. Flera möjliga utformningar som har identifierats av företaget, som har en vision om att på längre sikt kunna erbjuda dessa till sina kunder. Dessa möjliga utformningar presenteras i följande avsnitt, varefter en djupare redogörelse för två alternativa utformningar görs.

4.2.4.1 Potentiella utformningar av erbjudanden

Genom intervjuerna identifierades ett antal försäljningsalternativ som diskuteras inom företaget. Sammantaget har fyra olika försäljningsalternativ och kombinationer av verifieringstjänsten identifierats:

1. Tjänsten säljs som en fristående tjänst vilket kommer vara det försäljningsalternativ som i ett första läge kommer att lanseras till kund.
2. Säljkåren säljer tjänsten till kund i ett paketpris tillsammans med installation vid inköp av radargivare.
3. Tjänsten säljs i samband med kundernas underhållsstopp i kombination med andra tjänster som kunden efterfrågar.

4. Tjänsten säljs som en del av ett långtidskontrakt.

På länge sikt planerar Rosemount även att utveckla fler kringtjänster utöver VeriCase. Det finns funderingar på att erbjuda service dygnet runt, där kunder har tillgänglighet till tekniker direkt då fel uppstår. Funderingar finns även på att frångå försäljning av specifika radargivare, till att istället sälja själva möjligheten för kunden att mäta. Detta skulle kunna innebära att en radargivare installeras vid köp av tjänsten och då en ny, bättre teknik för mätning dyker upp installerar Rosemount denna hos kunden utan någon ytterligare kostnad. Avtalen skulle i sådant fall löpa över längre perioder och erbjudandet skulle kunna beskrivas som tillhandahållande av mätning.

4.2.4.1.1 Långtidskontrakt

En möjlighet som är under utredning är att i framtiden erbjuda verifieringstjänsten som en del utav ett långtidskontrakt till kund. Utformningen av ett sådant kontrakt är fortfarande i ett tidigt skede, varför det är odefinierat exakt vad som ska ingå i ett sådant avtal.

Eftermarknadschefen uppger dock att verifieringstjänsten med allra största säkerhet kommer att vara en del av detta. Vidare menar projektledaren att långtidskontraktet skulle kunna kombineras med andra tjänster eller hela block av tjänster. Genom att sälja block av tjänster, vilka ska konsumeras över en längre tid, säger projektledaren att Rosemount kan erbjuda en rabatt jämfört med om kunder köper dem en gång i taget.

Förhoppningar kring långtidskontraktet är, enligt marknadschefen, att det ska möjliggöra att företaget kan täcka kundens hela behovsspektrum runt kärnprodukterna. Marknadschefen berättar att ett sådant avtal skulle kunna bestå av kalibrering, verifiering och driftsättande av produkterna. För ett långtidskontrakt av detta slag menar eftermarknadschefen att kunderna skulle kunna betala en fast årlig avgift, det vill säga en form av prenumeration.

4.2.4.1.2 Underhållsstopp

Ytterligare en möjlig paketering för verifieringstjänsten är tillsammans med andra produkter och tjänster under ett så kallat underhållsstopp. Detta riktar sig mot kunder med större produktionsanläggningar, till exempel raffinaderier. Kunder genomför dessa stopp med jämna mellanrum och beroende på vilken typ av industri kunden verkar inom, kan det ske alltifrån ett par gånger årligen till att ske med flera års mellanrum. Vid underhållsstopp stängs hela anläggningen ner och kalibrering, verifiering, felsökning och reparationer genomförs samtidigt som gammal teknik kan uppgraderas vid behov. Eftermarknadschefen menar att underhållsstopp innebär en enorm kostnad för kunderna till följd av att produktionen inte är igång och att det finns ett stort intresse av att kunna hålla tidsschemat för att komma igång så fort som möjligt.

Produktchefen förklarar att företaget under många år fått frågor kring hur funktionaliteten för radargivarna kan verifieras, då annan typ av utrustning från företaget brukar verifieras under dessa underhållsstopp. Svaret har hittills varit att det inte behövs då dessa radargivare är digitala, men kunden efterfrågar ändå ett verifikat som intygar att utrustningen är verifierad

likt resten av utrustningen som Emerson levererat. Försäljningsrepresentanten beskriver att detta är dokument som kunderna sedan kan visa upp vid behov.

Detta kundsegment beskrivs av produktchefen som en stor global möjlighet för verifieringstjänsten att kunna slå igenom på marknaden. Eftermarknadschefen beskriver att företaget då skulle skicka ett helt team av servicetekniker som går igenom hela kundens installerade bas. De skulle verifiera, kalibrera, reparera och felsöka den installerade bas som finns på anläggningen under den här perioden och här skulle verifieringstjänsten vara en delkomponent.

4.2.5 Säljprocess

Produktchefen berättar att Emerson har ett starkt säljnätverk med goda kundrelationer och att den största delen av försäljningen sker via personlig försäljning, vilket även styrks av försäljningsrepresentanten. Det finns även projektgrupper inom tjänsteorganisationen som, genom att regelbundet genomföra totalinventeringar, identifierar potentiella försäljningsmöjligheter. Här sker genomgång av såväl existerande kunder som konkurrenters kunder. Beroende på vilken industri kunden verkar inom, förväntas olika kunder efterfråga tjänsten med olika långa intervall. Inom oljeindustrin i USA kan kunderna, med grund i det troligtvis kommande lagförslaget, komma att efterfråga verifieringstjänsten årligen. För de raffinaderier som Rosemount levererar produkter till kan en översyn av raffinaderiet istället ske exempelvis vart femte år, vilket gör att verifieringstjänsten inte efterfrågas lika ofta.

Försäljningsrepresentanten på Emerson uppger att skillnaden på deras försäljning i USA kontra konkurrenternas försäljning består i att Emerson tillämpar direktförsäljning, medan konkurrenterna säljer via distributör. Försäljningsrepresentanten menar vidare att Emersons säljare endast har ett begränsat antal produktlinjer att fokusera på, vilket medför att de kan sina produkter och tjänster väldigt bra, medan konkurrenters distributörer förväntas ha kunskap kring tusentals olika produktlinjer från olika företag.

4.2.6 Intäktsmodell

I dagsläget bygger intäktsmodellen för verifieringstjänsten på att företaget får en intäkt först efter att en servicetekniker har varit ute hos kunden. Intäkterna baseras på en fast avgift som således erhålls då tjänsten levererats. Produktchefen beskriver tjänsten som en produktifierad tjänst och berättar att tjänsten behandlas likt företagets produkter. Intäktsmodellen är därför liknande de som används för produktförsäljning, där intäkterna är kopplade till varje beställning som görs av kunden. Relaterat till de block av tjänster som tidigare nämnts, menar marknadschefen att vissa kunder finner det finansiellt fördelaktigt att köpa block av tjänster, då det ger kunden rabatter.

Ett alternativ som diskuteras av marknadschefen är att skapa en typ av resultatbaserad modell, där Rosemount exempelvis lovar att ett visst antal procent av kundens radargivare är funktionella under en viss procent av tiden under ett år. Detta genererar liksom nuvarande intäktsmodell en klumpsumma där det blir Rosemounts ansvar att uppnå fastställda nyckeltal

och se till att en viss procent av radargivarna är operativa under en viss procent av tiden. Denna typ av resultatbaserad modell existerar inte idag inom Rosemount, men finns inom andra avdelningar hos Emerson Process Management.

4.3 Prissättning

Emerson använder sig i dagsläget av en strategi som baseras på listpriser för produkter och tjänster. Det finns sedan möjlighet för kunder som köper stora volymer eller ett erbjudande som sträcker sig över en längre period att få rabatter. Att få bättre pris vid köp av stora kvantiteter, är särskilt rotad i USA uppger försäljningsrepresentanten.

Marknadschefen förklarar att produkter har en tydligare plats inom företaget än vad tjänster i dagsläget tjänster har, varför produktorganisationen därför har mer resurser allokerade till sig än tjänsteorganisationen. Marknadschefen förklarar vidare att produktorganisationen därför haft möjlighet att göra grundliga prisstudier, något som tjänsteorganisationen på grund av de knappa resurser som de har allokerade till sig inte kunnat utföra. Prissättningen av tjänster har istället baserats på det arbete som gjorts tidigare inom prissättning.

4.3.1 Prissättning av verifieringstjänsten

Det huvudsakliga ansvaret för framtagning av en prissättningsmodell har legat på företags tjänsteorganisation. Prissättningen bygger på en modell som innebär att enhetspriset minskar för varje ytterligare enhet som behöver verifieras. Detta innebär att en första enhet kostar ett högre pris för att täcka resekostnader och andra diverse kostnader. Ytterligare enheter prissätts sedan till 50 procent av detta pris. Detta medför att kunder som har fler enheter som kräver verifikation erhåller ett billigare enhetspris.

Priset har satts på samma nivå som uppstartstjänsten till Rosemounts radarutrustning, samt i nivå med verifieringstjänster för andra produkter i företags utbud. Eftermarknadschefen motiverar detta med att dessa tjänster liknar den nya verifieringstjänsten sett till arbetet serviceteknikern utför hos kund och försäljningsrepresentanten intygar att verifieringen av radargivarna tar ungefär lika lång tid att utföra, som att verifiera företags övriga produkter.

Marknadschefen beskriver hur de genom tidigare prissättning av tjänster har målat in sig i ett hörn och etablerat en nivå som kunderna nu förväntar sig att företaget följer. Företaget har tidigare använt kostnadsbaserad prissättning och det är detta som nu legat till grund för prissättningen av verifieringstjänsten. Marknadschefen beskriver detta som ett mönster som är svårt att bryta och förklarar vidare att de inte genomgått någon form av utredning av hur prissättning av tjänsten bör ske. Såväl projektledaren som marknadschefen uttrycker en vilja att prissättning ska baseras på kundens upplevda värde, där marknadschefen tror att detta skulle ge företaget större ekonomiska fördelar.

Produktchefen beskriver att det har genomförts en undersökning av hur många arbetstimmar kunden skulle kunna spara genom att använda VeriCase jämfört med att utföra den traditionella, manuella verifieringsmetoden. Denna tidsbesparing har sedan omvandlats till

monetära termer för att visas upp för kunden som ett säljargument och metoden beskrivs av produktchefen som värdebaserad. Produktchefen menar dock att ovan nämna värde i form av sparad arbetstid dock är sekundärt och att det primära värdet för kunden är den ökade säkerheten. Som tidigare nämnts sker mätningen på den amerikanska marknaden i dagsläget genom manuell mätning uppe på tankarna, där arbetarna utsätts för giftiga gaser. Företagen som ansvarar för dessa tankar vill öka säkerheten för sina arbetare.

Eftermarknadschefen menar att prissättning av verifikationstjänsten är en form av rimlighetsbedömning som baseras på en kombination av kostnad och värde. Det finns dels en undersökning av kundens kostnad för att genomföra en egen manuell verifiering och dels finns tjänsteorganisationens egna kostnader kopplade till tjänsten. Till de senare kostnaderna har därefter en marginal adderats för att uppnå företagets krav på lönsamhet. Summan har sedan jämförts mot den undersökta alternativkostnaden för kunden i syfte att säkerställa att nivån är rimlig. Eftermarknadschefen nämner dock att priset förmodligen hade kunnat prissättas högre än alternativkostnaden, då verifieringstjänsten höjer säkerheten vid verifiering jämfört med manuell verifiering. Eftermarknadschefen fortsätter genom att säga att säkerhetsargumentet är starkt i prissättningsdiskussionen rörande verifieringstjänsten.

Produktchefen uppger att företaget har en särställning i dagsläget, då det inte finns några konkurrenter som kan erbjuda liknande verifiering. Då Emerson ännu inte kan verifiera konkurrenters radargivare, vill produktchefen inte beskriva företagets ställning som att de har monopol. Produktchefen beskriver vidare att det just nu är viktigare att få upp försäljningsvolymen, snarare än att sätta ett för högt och fortsätter genom att belysa vikten av att kunna motivera priset och att därför inte sätta det orimligt högt.

4.4 Utmaningar för ökad försäljning av tjänster

Respondenterna beskriver att den omställning till att i högre grad erbjuda tjänster som nu sker inom Emerson, medför ett antal utmaningar för företaget. Under intervjuerna framkommer ett antal hinder som respondenterna själva identifierat, vilka presenteras i detta delkapitel.

4.4.1 En produktorienterad säljkår och organisation

Marknadschefen menar att en av de största utmaningarna som företaget står inför vid adderandet av fler tjänster till sina erbjudanden, är den förändring av säljkåren som behöver genomföras. Företagets säljkår har, i enlighet med företagets bakgrund som produkttillverkare, blivit utbildade att sälja materiella erbjudanden. Förändringen som innebär att sälja fler tjänsteinkluderande erbjudanden förväntas bli en stor omställning, enligt marknadschefen. Företaget har inte någon historia av att sälja tjänster och då den typen av försäljning kräver andra kompetenser jämfört med produktförsäljning, hävdar marknadschefen att det skapas ett behov av att bygga upp en säljkår som besitter dessa nya kompetenser.

Försäljningsrepresentanten uppger att det största problemet säljarna möter hos kund, i skiftet från att sälja produkter till att sälja tjänster, är kundernas inställning till immateriella

erbjudanden. Försäljningsrepresentanten förklarar vidare att många kunder mer eller mindre förväntar sig att tjänster följer inkluderas i erbjudandet. I kombination med detta är säljarna själva vana vid att sälja produkter, vilket enligt försäljningsrepresentanten ytterligare försvårar situationen.

4.4.2 Kompensationsstrukturer för att sälja tjänster

Säljkårens kompensationsstruktur är enligt Emerson ytterligare en utmaning som företaget står inför. Säljarna drivs av en kompensationskultur där säljaren i fråga erhåller provision vid försäljning av företagets produkter. Denna kompensationsstruktur är starkt kopplad till geografiska områden, då varje område i princip utvecklat sin egen kompensationsmodell, menar marknadschefen. Därför ser modellen olika ut beroende på vilket område säljaren befinner sig i.

I USA har en förändring av kompensationsstrukturen genomförts på företaget till att fokusera mer på tjänsteinkluderande erbjudanden. Försäljningsrepresentanten uppger att tjänster har introducerats som en ny kategori i den regionsspecifika kompensationsstrukturen, vilken bygger på en prognos av hur mycket en säljare bör sälja för att tilldelas compensationen. Denna förändring har enligt försäljningsrepresentanten förbättrat inställningen till, och på samma gång ökat försäljning av tjänster.

5 Analys

Detta kapitel avser att, med utgångspunkt i det tidigare presenterade teoretiska ramverket, analysera informationen som återgetts i fallstudiekapitlet. Analysen ligger till grund för den diskussion som sedan presenteras i nästkommande kapitel. Inledningsvis analyseras områden med intention att skapa förståelse och kontext kring det områden huvudsakligen ämnar analysera, det vill säga intäktsmodeller och prissättningsstrategier. Slutligen presenteras en analys av marknadssituationen och de utmaningar som identifierats för att belysa den situation företaget befinner sig inom.

5.1 Analys av företagets arbete med tjänster

Tjänster har under de senaste åren fått en större betydelse i Emersons verksamhet, något som också återspeglas i företagets strategi. För Rosemount (Rosemount Tank Radar AB) kan deras tidigare arbete med tjänster beskrivas som bastjänster enligt Baines och Lightfoots (2013) definition. Fokus har legat på tillverkning och tillhandahållande av radargivare, där bastjänster såsom garantier har erbjudits. Strategin från företagets sida är nu att inkludera mer omfattande tjänster. Ett antal av de kringtjänster som idag finns kring Rosemounts produkter, exempelvis de uppstarts- och driftsättningstjänster som erbjuds för radargivare, kan ses som intermediära tjänster enligt Baines och Lightfoots (2013) beskrivning. Detta då de fokuserar på att underhålla och upprätthålla tillståndet för radargivaren som tjänsterna är utformade för.

Utöver riktlinjer från företagsledningen ser även verksamheten nyttor med ökat fokus på tjänster. Under en intervju förklarar eftermarknadschefen hur intäktsströmmarna ser ut under radarutrustningens livstid och potentialen som finns för att generera intäkter under hela livstiden genom tjänster. Gebauer och Fleisch (2007) tar upp jämna intäktsströmmar och generering av värde till företaget under hela produktens livscykel som ett incitament till tjänstefiering, någon som alltså överenskommer med den potential som eftermarknadschefen beskriver. Samtidigt beskrivs att produkter allt mer börjar ses som stapelvaror på marknaden och att tjänsterna kan bidra till stora fördelar till produkter ute i fält. I det fallet handlar det om att genom tjänster differentiera sitt erbjudande och eftermarknadschefen beskriver hur tjänsteorganisationen idag är en väldigt styrka för Emerson jämfört med konkurrenterna. Detta kan kopplas till Vandermerwe och Radas (1988) beskrivning av tjänster som ett sätt för företag att stärka sin konkurrenskraft.

Den nya verifieringstjänsten kan med dagens utformning beskrivas som en intermediär tjänst enligt Baines och Lightfoots (2013), där fokus ligger på underhållande och upprätthållande av produktens tillstånd. Produktchefen beskriver hur konkurrenter idag inte har någon liknande tjänst, vilket bidrar till en differentiering av företagets erbjudande. Detta knyter an till eftermarknadschefens beskrivning av tjänsteorganisationen som en viktig styrka gentemot konkurrenterna. Således illustrerar tjänsten den ökade betydelsen av tjänster inom organisationen.

De planer som är under utredning för att kunna erbjuda verifieringstjänsten som en del av ett långtidskontrakt, exemplifierar viljan i företaget att erbjuda mer omfattande tjänster. Enligt

marknadschefen kan långtidskontrakt, genom att inkludera ett antal olika tjänster, möjliggöra för företaget att täcka hela spektrumet av kundens behov runt kärnprodukterna. Avancerade tjänster innebär ofta kontrakt som kopplas till långa livscykler, så som kundsupportkontrakt (Baines & Lightfoot, 2014), och sätter kundens resultat i centrum (Baines & Lightfoot, 2013). Långtidskontrakt kopplat till Rosemounts radarutrustning, där ett antal tjänstekomponenter tillsammans svarar mot alla kundens behov, skulle vara ett sätt att tydligare fokusera på kundens resultat och kan klassificeras som en avancerad tjänst. Planerna på den typen av kontrakt visar på en vilja från företagets sida att utöka omfattningen av de tjänster som erbjuds, från dagens intermediära till mer avancerade tjänster.

5.2 Analys av designens utgångspunkt

Rosemount har varit ett produktcentrerat företag med fokus på produktion och försäljning av fysiska produkter. De tjänster som utvecklats har främst syftat till att stötta och förlänga livslängden på dessa produkter. Detta stämmer överens med beskrivningen av produktcentrerade företag som Maussang et al. (2009) presenterar, där de exemplifierar dessa typer av tjänster som reparation och underhåll. Utformningen av kombinationer av produkter och tjänster har tidigare utgått från produkten, vilket enligt Wang et al. (2011) beskrivs som vanligt för företag som är i början av en övergångsfas mot PSS.

Utvecklingen av produkten VeriCase syftade till att möjliggöra verifiering av de radargivare Rosemount tillverkar och säljer. Hårdvaran har i detta fall utvecklats för att fungera som ett verktyg för att utföra en tjänst. I produktutvecklingen av VeriCase har alltså tjänstedesign integrerats tidigt, vilket är ett arbetssätt som enligt Wang et al. (2011) är nyckeln till att omvandla reaktiva tjänster till proaktiva tjänster. Verifieringstjänsten har bland annat som funktion att förebygga säkerhetsbrister för arbetarna och se till att mätningar sker korrekt. Utifrån definitionen som Wang et al. (2011) använder för proaktiva tjänster, kan verifieringstjänsten därför ses som en proaktiv tjänst. Att integrera tjänstedesign i produktutvecklingen och att arbeta med proaktiva tjänster, är ett sätt att ha tjänsten i fokus vid framtagandet av PSS erbjudanden (Wang, et al., 2011).

5.3 Analys av paketeringar och intäktsmodeller för verifieringstjänsten

Förutom beskrivningen av hur verifieringstjänsten kommer att säljas initialt, beskriver företaget ett antal möjliga utformningar och paketeringar av erbjudanden, som skulle kunna vara möjliga i framtiden. Intäktsmodeller är tätt kopplade till hur erbjudande paketeras och därför berörs de olika paketeringarna och de intäktsmodeller som nämnts under intervjuerna i följande delkapitel.

5.3.1 Fristående försäljning

Verifieringstjänsten är i lanseringsstadiet och det framkommer under intervjuerna att tjänsten till en början kommer att säljas fristående. Intäktsmodellen baseras på att företaget tar betalt varje gång en servicetekniker åker ut till kunden och gör en verifiering. Företagets intäktsmodell har tidigare baserats på produktförsäljning och då tjänster adderats till erbjudandet har dessa prissatts separat. Detta överensstämmer med den traditionella

intäktsmodell som beskrivs av Bonnemeier et.al (2010), där produkter och tjänster endast har lösa kopplingar. Så är alltså även fallet för den nya verifieringstjänsten, vilken är prissatt separat från företagets produkter. Företaget beskriver det som en produktifierad tjänst, det vill säga att den hanteras separat likt företagets andra produkter. Prissättningen baseras på ett fast listpris för att utföra tjänsten och intäktsmodellen kan således kopplas till den traditionella intäktsmodell baserad på ett fast pris, som Kalnins och Mayer (2004) menar är vanlig för tjänster.

5.3.2 Uppstartspaket tillsammans med radargivare

En möjlig paketering som beskrivs innefattar försäljning tillsammans med radar och en uppstartstjänst. Att två eller flera tjänster eller produkter buntas ihop och säljs som ett paket kallas prispbuntning (Berry & Yadav, 1996). Erbjudandet består av komponenter som även säljs separat. Intäktsmodellen är av samma karaktär som vid separat försäljning och priset baseras på de ingående komponenterna, vilket gör det lätt för kunden att bryta isär komponenterna i paketet och värdera dem var för sig. Komponenterna i paketet har endast lösa kopplingar, vilket medför att paketet inte uppnår något som delarna inte hade åstadkommit var för sig. Situationen svarar mot Indounas (2009) beskrivning, som menar att prispbuntning kan användas för att förmå kunder att köpa tjänster och produkter som de annars inte hade köpt om de sålts individuellt.

Att ge ett bättre pris till de som köper mer, till exempel genom paketpriser för de som köper kringtjänster till produkten, är ett sätt att premiera viktiga kunder. Berry och Yadav (1996) beskriver prispbuntning som en användbar metod för att utveckla kundrelationer. Detta knyter även an till företagets övergripande arbete med rabatter för kunder som köper stora kvantiteter. Denna typ av paketering är tätt kopplad till den traditionella intäktsmodell som företaget tidigare använt där paketet bestått av komponenter som prissatts separat har slagits ihop och rabatterats.

5.3.3 Långtidskontrakt

Emerson utreder möjligheten att paketera verifieringstjänsten som ett långtidskontrakt. Enligt Berry och Yadav (1996) är långtidskontrakt ett sätt att förstärka relationen till en kund och bygga lojalitet. Emerson har förhoppningar om att kunna utforma ett sådant erbjudande kring kärnprodukterna och att därmed kunna täcka in alla kundens behov kopplade till produkten. Långtidskontrakt skapar förståelse hos leverantören för vad kundens verkliga behov är (Berry & Yadav, 1996), vilket gör det lättare att förstå vad som faktiskt skapar värde för kunden.

Planerna på ett långtidskontrakt är under utformning och varken de ingående komponenterna eller intäktsmodellen har fastslagits ännu. Det framgår däremot under intervju med marknadschefen hur en fast årlig avgift skulle kunna vara en alternativ intäktsmodell för detta långtidskontrakt. En intäktsmodell baserad på fast avgift bygger på att reducera osäkerhet för kunden (Berry & Yadav, 1996), där en fast avgift betalas för att få utnyttja specificerade tjänster efter behov (Hinterhuber & Liozu, 2014). Projektledaren beskriver däremot kontraktet som ett block av tjänster som ska konsumeras över en längre tid, där företaget kan ge kunden

rabatt jämfört med om de köpts separat. Denna beskrivning skiljer sig från Hinterhuber och Liozus (2014) beskrivning om fritt utnyttjande av tjänsten och vittnar snarare om en mer traditionell intäktsmodell med prisbuntning och rabatter.

5.3.4 Underhållsstopp

Ytterligare en möjlig paketering som framkommer under intervjuerna är att verifieringstjänsten erbjuds tillsammans med andra produkter och tjänster under ett så kallat underhållsstopp. Kunder med större produktionsanläggningar, exempelvis raffinaderier, genomför med jämna mellanrum underhållsstopp där hela anläggningen stängs ner för att genomföra olika underhållsaktiviteter. Eftermarknadschefen beskriver hur ett helt team av servicetekniker skulle kunna skickas för att gå igenom hela kundens installerade bas. De skulle verifiera, kalibrera, reparera och felsöka den installerade bas som finns på anläggningen och där skulle verifieringstjänsten, likt ovanstående paketeringar, vara en komponent i ett paket av tjänster. Även i detta fall liknar utformningen den typ av prisbuntning som Berry och Yadav (1996) beskriver, där olika tjänster buntas ihop och levereras i ett paket. Att teamet genomför allt från felsökning till reparation och verifiering skulle kunna ses som en avancerad tjänst, där företaget tar över en hel process från kunden.

5.3.5 Alternativ intäktsmodell baserad på prestation

Under intervjun med marknadschefen och projektledaren diskuteras en utformning av erbjudande och intäktsmodell som kan vara aktuell på längre sikt. Denna modell går ut på att Emerson lovar att en viss procent av kundens radargivare hålls funktionella under en viss procent av tiden under ett år. För att upprätthålla denna funktionalitet är verifieringstjänsten en del av modellen. Betalningen från kund skulle i detta fall ske i form av en klumpsumma, där det sedan blir Rosemounts ansvar att upprätthålla överenskomna nivåer. Modellen som beskrivs liknar den prestationsbaserade modell som Nagle och Hogan (2006) presenterar, i vilken leverantören garanterar kunden en viss prestandanivå för kunden på systemet. Kunden betalar för detta en förhandlad summa pengar för att leverantören ska hålla denna prestandanivå. Kim et al. (2007) menar att denna typ av modell binder leverantörens kompensation till det prestandaresultat som levereras till kund, då kompensationen baseras på att förutbestämda resultat uppnås. Utformningen av denna typ av erbjudande och intäktsmodell finns inte i dagsläget för Rosemount, men är något som diskuteras på längre sikt. Diskussionen kan kopplas till det resonemang Windahl et al. (2014) för kring att tjänstefierade företag bör frångå att prissätta produkter och tjänster separat, till att utforma mer omfattande avtal som baseras på delade risker och belöningar mellan leverantören och kunden.

5.4 Analys av företagets prissättningsstrategi för verifieringstjänsten

Prissättningen av den nya verifieringstjänsten har mynnat ut i ett listpris där förhandlingar om rabatter och slutgiltigt pris sker med varje enskild kund. Detta följer den redan etablerade modell som används för prissättning av produkter inom företaget. Det framgår från intervjuerna att priset för verifieringstjänsten prissatts på exakt samma nivå som priset för uppstartstjänsten. Eftermarknadschefen nämner att tjänsterna är lika till utförandet, då de

innefattar en servicetekniker som åker ut för att göra ett arbete under en begränsad. Bonnemeier et al. (2010) beskriver hur produktcentrerade företag ofta prissätter tjänster baserade på sin egen ansträngning, snarare än på det värde som upplevs av kunden. Att tjänsterna beskrivs som lika, baserat på serviceteknikerns ansträngning, indikerar att detta gäller även för Emerson.

Den bakomliggande strategin som legat till grund för arbetet med att ta fram listpriset beskrivs på olika sätt av de intervjuade personerna i studien. Produktchefen och eftermarknadschefen, som är kopplade till Rosemounts organisation och som haft huvudansvaret av utvecklingen av själva produkten VeriCase, beskriver att den analys som gjorts kring kostnadsbesparing för kunden legat som underlag för prissättningen av verifieringstjänsten. Denna kostnadsbesparing beskrivs sedan, i kombination med beräkningar för interna kostnader associerade med tjänsten, ha legat till grund för prissättningen. Strategin beskrivs under intervjuer som värdebaserad eller som en kombination av värde- och kostnadsbaserad.

Att se kostnadsbesparingar för kund som ett underlag för att mäta kundvärde är ett vanligt tillvägagångssätt (Sawhney, 2006). I kontexten för verifieringstjänsten finns dock en risk att mycket av det värde kunden upplever inte fångas genom att endast fokusera på kostnadsbesparingar. Det framkommer under intervjuerna att olika marknader har olika incitament till att köpa verifieringstjänsten. Att lättare nå upp till lagkrav är exempelvis drivare på den ryska marknaden och säkerhet en stor aspekt på den amerikanska marknaden. Således identifieras olika värde för olika marknader som inte endast består i monetära kostnadsbesparingar. Detta kan kopplas till diskussionen som Berry och Yadav (1996) för om kundvärde som subjektivt och bestående av såväl monetära som icke-monetära uppföringar.

Projektledaren och marknadschefen beskriver att strategin främst baseras på interna kostnader relaterade till tjänsten samt hur andra liknande tjänster inom företaget har prissatts. Marknadschefen beskriver att företaget inte genomfört någon utredning av hur prissättning av tjänsten bör ske, utan att det baserats på gamla mönster och företaget beskrivs tidigare ha baserat pris på kostnader. Att prissätta erbjudanden genom att se till de kostnader som erbjudandet ger upphov till, innebär enligt Nagle och Hogan (2006) en kostnadsbaserad prissättningsstrategi.

Att prissättningen för verifieringstjänsten baserats på gamla mönster, i kombination med att vald prisnivå ligger i linje med andra tjänster som kräver liknande prestation från företagets servicetekniker, visar på en prissättningsstrategi som till stor del är kostnadsbaserad. Kostnadsbaserad prissättning är dock ineffektivt för tjänsteorienterade företag (Kindström, et al., 2012) och Hinterhuber och Liozu (2014) förklarar att denna typ av prissättningsstrategi, baserad på interna kostnader och rabatter, leder till förhållanden mellan leverantör och kund där den ena vinner vad den andra förlorar. Kostnad är främst relaterad till den interna effektiviteten och säger ingenting om kunders betalningsvilja (Morris & Calantone, 1990).

Vissa av respondenterna hävdar som tidigare beskrivits att värdebaserad prissättning använts för verifieringstjänsten, då företaget har genomfört en analys om kostnadsbesparingar för kunden. Sharma och Iyer (2011) påpekar vikten av att det faktiska värdet för kunden är noga studerat och Ohmae (2000) menar att kundvärde bör baseras på mätning av de faktorer som verkligen spelar roll för kunden. Respondenterna nämner själva att viktiga faktorer för kundvärde, till exempel personalsäkerheten, inte inkluderats i beräkningarna. Detta gör det svårt att hävda att renodlad värdebaserad prissättning har använts, vilket ytterligare förstärks av att priset satts i nivå med andra tjänster som uppfyller andra kundbehov och därmed borde medföra ett annat kundvärde. Beräkningarna på kostnadsbesparingar för kunden används alltså som säljargument till kunden, men kan inte ensamt fungera som en representation av hela kundvärdet. Sammanfattningsvis kan prissättningen för verifieringstjänsten till stor del sägas överensstämma med den strategi som Hinterhuber och Liozu (2014) menar att majoriteten av företag i dag baserar prissättningen på på basis av kostnader.

5.5 Analys av marknadssituationen

Den nya tjänsten som innebär verifiering av radargivarna med hjälp av ett verifieringsinstrument, är i dagsläget ensam i sitt slag på marknaden. Emerson har ett kundnätverk som sträcker sig globalt över flera länder och med avseende på att det inte finns någon liknande konkurrerande tjänst för verifiering av radargivare har Emerson idag en stark position på marknaden. En dominant position på en global såväl som lokal marknad innebär enligt Malleret (2006) att företag har möjlighet att ta mer betalt för de tjänster som erbjuds. Kundens villighet att betala påverkas också av de regler och sektorspecifika praxis som finns på marknaden (Malleret, 2006). Regler för marknaden i USA håller, som tidigare nämnts, på att förändras då ett nytt lagförslag är på väg att träda i kraft. Lagförslaget, som innebär en utveckling av tidigare standards, kommer att möjliggöra och godkänna verifiering med den typ av verifieringsinstrument som VeriCase är samt att verifiering ska ske med jämna mellanrum. Emerson besitter således en position som möjliggör en högre prissättning än om marknaden vore mer konkurrensutsatt.

5.6 Analys av svårigheter och hinder

En av svårigheterna som framkommer under intervjuerna med övergången till tjänster är säljkåren som tränats för att sälja produkter. Säljkåren sköter förhandling om priser med kund och är vid framtagning av en prissättningsstrategi viktig att inkludera. Anderson och Narus (1995) tar bland annat upp produktfokus inom företaget och omställning i säljkåren som brister som leder till svårigheter att prissätta tjänster. Detta överensstämmer med Emersons situation, där säljarna i dagsläget främst har tränats i att kommunicera fördelar, funktionalitet och värde för produkter.

Anderson och Narus (1995) menar vidare att säljkårens traditionella inriktning på att sälja produkter på provision gör att tjänster tenderar att erbjudas gratis i syfte att få kunden att köpa produkten. Under intervju med försäljningsrepresentanten framgår att det största problemet säljarna möter hos kund, i skiftet från att sälja produkter till att sälja tjänster, är att många kunder mer eller mindre förväntar sig att tjänster följer med gratis i erbjudandet. Detta kan

kopplas till Oliva och Kallenbergs (2003) diskussion om att produktföretag ofta ser tjänster som tillägg till produkten, vilket gör kunden van vid att behandla tjänster på detta sätt. Vidare framgår att säljarnas vana vid att endast sälja produkter ytterligare försvårar framgångsrik försäljning av tjänster. Kompensationsstrukturen för säljarna har traditionellt baserats på försäljning av produkter, vilket har medfört att tjänster behandlats som ett tillägg till produkten. Kompensationsstrukturen på den amerikanska marknaden har förändrats till att inkludera tjänsteförsäljning, men strukturen varierar mellan geografiska områden varför det ser olika ut på olika marknader.

6 Diskussion

Följande kapitel ämnar diskutera den empiri och analys som presenterats i ovanstående kapitel. Diskussionen förs med utgångspunkt i att uppfylla besvara studiens frågeställningar och leda fram till slutsatser för att uppfylla studiens syfte.

6.1 Hur arbetar referensföretaget med prissättning och intäktsmodeller för erbjudanden som inkluderar tjänster och vilka konsekvenser får detta?

Följande delkapitel ämnar diskutera ovanstående frågeställning och är uppdelat i två delar. Första delen diskuterar hur företaget arbetar med dess intäktsmodeller och vilka konsekvenser detta arbetssätt får. Andra delen för en diskussion rörande företagets arbete med prissättning och vilka konsekvenser arbetet med prissättningen får för företaget.

6.1.1 Intäktsmodell

Verifieringstjänsten kommer vid lansering främst att säljas självständigt. Den intäktsmodell som företaget idag använder är av traditionellt slag och baseras på att kunden betalar per genomförd verifiering, vilket innebär att intäkterna realiserar först när en servicetekniker har varit ute hos kunden. Intäktsmodellen är inte specifikt utformad för just verifieringstjänsten, utan tycks följa den modell som företaget i dagsläget använder för produkter i företaget.

Under intervjuerna framkommer att den förväntade frekvensen, med vilken kunder kommer att köpa verifieringstjänsten, kommer att variera mellan en gång per år till en gång var femte år, beroende på bransch. Med utgångspunkt i verifieringstjänstens karaktär och kundens användningsfrekvens kan den traditionella intäktsmodell som använts vara motiverad vid försäljning av tjänsten separat. I det isolerade fallet, utan beaktande av andra produkter och tjänster, kan en mer innovativ intäktsmodell, vilken frångår betalning kopplat till när kunden faktiskt utnyttjar tjänsten, vara svår motiverad. Detta eftersom verifieringen självständigt inte kan anses vara tillräckligt kritisk för kundens dagliga verksamhet. Det finns tydliga kundvärden kopplade till verifieringstjänsten, likt människosäkerhet och den ökade legitimitet som uppvisandet av att mätutrustningen är verifierad innebär. Dessa kan dock lämpa sig bättre att fånga upp i prissättningen snarare än intäktsmodellen, då det exempelvis är svårt att använda dessa som bas i form av resultat- eller prestationsmått i resultat- eller prestationsbaserade intäktsmodeller.

Det stora värdeerbjudandet till kunden är att erbjuda fungerande radargivare.

Verifieringstjänsten är en tjänst utformad för att underhålla radargivarna och är således kopplad till detta värde. Kundvärdet erhålls genom att utrustningen är i drift och mäter rätt, där verifieringen är ett sätt att uppnå detta faktum. Som tidigare beskrivits ser företaget idag verifieringen som en produktifierad tjänst, separerad från andra produkter och tjänster. Detta kan få som följd att det gemensamma värde som företagets radargivare, tillsammans med olika kringtjänster genererar, inte fångas upp i intäktsmodellen. Flera forskare påtalar vikten av att använda en passande intäktsmodell och Kindström och Kowalkowski (2014) menar att företag som blir mer tjänsteorienterade även bör förändra sin intäktsmodell.

Att det totala värdet riskerar att inte fångas upp i intäktsmodellen visar sig även i en del av de paketeringar som tas upp som framtida möjligheter, där verifieringstjänsten förväntas säljas tillsammans med andra produkter och tjänster. Ett exempel är det paketpris som diskuteras för försäljning av radargivare, installation och verifiering. Ett annat är en av beskrivningarna av hur ett långtidskontrakt skulle kunna utformas, där ett antal tjänster som ska konsumeras över en längre tid kan rabatteras om de köps som ett block. Detta är olika former av prisbuntning som tillsammans med den traditionella intäktsmodellen, vilken i grunden utgår från separerade produkter och tjänster, inte fångar upp alla möjligheter som finns med att sälja produkter och tjänster tillsammans. Ska prisbuntning användas för att skapa större intäkter än för separerad försäljning, krävs tydlig kommunikation av hur kombinationserbjudandet levererar ett resultat som komponenterna inte kan göra separat. Stremersch och Tellis (2002) menar att integrationen av produkt och tjänst behöver vara så bra att kunden inte kan urskilja beståndsdelarna. I alternativen som beskrivs ovan är detta inte fallet och det värde kunden erhåller genom att köpa paket istället för separata tjänster och produkter, begränsas därför till rabatter.

Det finns ett antal faktorer som företaget kan dra nytta av i arbetet med prisbuntning, även i kombination med användandet av en traditionell intäktsmodell. Prisbuntning kan enligt Berry och Yadav (1996) fungera som en metod för att utveckla kundrelationer. Genom att företaget rabatterar kunder som köper en större volym tjänster och produkter, kan relationer med dessa kunder därför stärkas. Indounas (2009) beskriver hur prisbuntning kan användas för att förmå kunder att köpa tjänster och produkter som de annars inte hade köpt om de sålts individuellt. Även detta är en aspekt som kan användas av företaget och på så sätt sälja tjänster som inte hade sålts separat. Arbetet med prisbuntning kan alltså stärka Emersons relationer med kund, vilket uppmuntrar kunder att återkomma och binda upp sig på längre kontrakt. Tillsammans med potentiell merförsäljning till följd av paketerbjudanden, kan detta säkra jämnare och större intäktsströmmar. Detta skulle kunna stärka Emersons ekonomiska situation, även om buntningen i sig inte genererar bättre marginaler än om komponenterna hade sålts separerade.

6.1.2 Prissättning

Som beskrivits i analysen är prissättningen främst kostnadsbaserad, där vissa skillnader gällande de olika respondenternas synsätt på prissättningen har kunnat konstateras under intervjuerna. Olika respondenter nämner till viss del olika typer av prissättningsmodeller i samband med frågor om verifieringstjänsten, något som dock skulle kunna förklaras genom att olika begrepp används av olika respondenter, för att beskriva i princip samma sak. En annan förklaring kan kopplas till att marknadschefen konstaterar att företaget inte genomgått någon form av utredning gällande hur prissättning av tjänsten bör ske. Detta indikerar att det saknas en tydligt uttalad strategi för prissättning av tjänster, vilket kan medföra att olika personer har olika sätt att tolka de motiv som ligger till grund för besluten som fattas. Att det inte finns en gemensam etablerad bild av hur prissättningen ska gå till kan också vara en bidragande faktor till att priset hamnar i nivå med andra tjänster. Detta eftersom det inte finns en uttalad metod för hur varje enskild tjänst ska bedömas.

Litteraturen är samstämmig kring att kostnadsbaserad prissättning inte är att föredra när det kommer till tjänster och PSS (Product-service system). Istället kan fokus inom prissättning läggas på kundvärde, något som i framtiden skulle kunna främja både intäktsmodellen och lönsamheten. Som tidigare beskrivits i analysen, riskerar en kostnadsbaserad prissättning att leda till förhållanden mellan leverantör och kund, där den ena vinner vad den andra förlorar. Detta kan bli problematiskt i en affärsmiljö där allt fler tjänsteerbjudanden tillkommer i Emersons portfölj och där tjänsteerbjudandena blir av en mer avancerad karaktär. Detta eftersom tjänsteerbjudanden kräver högre grad av kundinteraktion (Baines, et al., 2007) och kundinteraktionen går från att vara transaktionell till relationsbaserad (Gebauer, et al., 2005). Kundrelationerna är således viktiga för att skapa goda förutsättningar för att inkludera tjänster i försäljningen. Högre grad av kundinteraktion skapar en större möjlighet att själva påverka kundrelationerna och kan användas som ett medel för att skapa beroende och samtidigt öka kundlojaliteten (Yong, et al., 2012). Om det då uppkommer motsättningsförhållanden mellan Emerson och kunderna kan det potentiellt skada relationen med kunderna och försämra möjligheter till försäljning.

En risk med den nuvarande prissättningen är att företaget befäster en för låg prisnivå, vilket även respondenterna belyser. Strukturer som skapas är svåra att i ett senare skede förändra och bryta sig loss ifrån. Risken är att kunderna vänjer sig vid det faktum att de flesta tjänster prissätts på samma nivå och därför inte vill betala högre och varierande priser. Gebauer et al. (2005) beskriver hur tillverkande företag investerar stora summor i en utökning av tjänsteverksamheten men att den förväntade ökning av intäkter som på förhand förutspåddes av investeringen inte sker. Att ta betalt för det kundvärde som genereras av varje enskild tjänst är ett möjligt sätt att motverka detta, snarare än den nuvarande uppfattningen om att tjänster bör prissättas på en och samma nivå. Genom att prissätta alla tjänster på samma nivå riskerar företaget att ta mindre betalt för tjänsterna än vad de har potential för att göra. Att ta betalt för kundvärde styrks av bland annat Oliva och Kallenberg (2003), vilka hävdar att företag som rör sig mot en mer tjänsteorienterad verksamhet, bör koppla ersättningen för sina erbjudanden till det värde som kunderna upplever. Samtidigt är kundvärde ett begrepp som kan vara svårdefinierat och om företaget helt ska förändra sin prissättning, är förståelsen av vad kundvärde verkligen innebär av betydande innebörd.

Samtliga respondenter pratar om att de föredrar någon form av värdebaserad prissättningsstrategi. Att införa värdebaserad prissättning kan innebära att tjänstens egentliga värde skapar en bättre möjlighet till intäktskälla för företaget. Denna prissättning kräver dock mer kundinteraktion och omfattande undersökningar kring vad det egentliga kundvärdet är, något som respondenterna medger varit bristfälligt när det gäller verifieringstjänsten. Sharma och Iyer (2011) påpekar vikten av att det faktiska värdet för kunden är noga studerat för att lyckas med försäljning av erbjudanden som kombinerar produkter och tjänster. För att studera detta värde krävs en god förståelse för kundens behov, vilket underlättas av nära kundrelationer.

Produktchefen och försäljningsrepresentanten framhäver att företaget har ett starkt säljnätverk med goda kundrelationer. Det finns också vetskap kring kundens behov inom organisationen,

då det är dessa som legat till grund för utvecklingen av tjänsten. Att detta inte används i prissättningen behöver inte ha att göra med bristande kunskap kring vilket värde som tillförs, utan istället handla om att det inte finns tillräcklig koppling mellan drivarna till varför nya produkter och tjänster utvecklas och hur de bör prissättas. Det kan knytas tillbaka till resonemanget kring avsaknaden av undersökningar gällande hur prissättningen borde ske. Det innebär att det inte finns tydliga strukturer som garanterar att de med bäst uppfattning om kundens situation involveras i prissättningen av nya tjänster.

6.2 Vilka, för referensföretaget, potentiella utformningar av intäktsmodeller och prissättning finns för erbjudanden som inkluderar tjänster?

Följande delkapitel ämnar diskutera vilka potentiella tillvägagångssätt för utformning av intäktsmodeller och prissättning som finns. Delkapitlet är uppdelat i två delar, där första delen diskuterar utformningar av intäktsmodell, medan andra delen diskuterar potentiella tillvägagångssätt för prissättning.

6.2.1 Intäktsmodell

För att till fullo realisera den ekonomiska potentialen av nya tjänstererbjudanden finns möjligheter för Emerson att se över intäktsmodellen för verifieringstjänsten samt de andra produkter och tjänster som kan kopplas till den. Dagens utformning begränsar företagets möjlighet att kombinera produkter och tjänster och således ta ut ett högre pris för dessa, än om de säljs separat. Här skulle blicken kunna lyftas från att se produkt och tjänst som separata ting, till att istället se dem som ett PSS och utforma intäktsmodellen därefter. Ng et al. (2009) menar att kunders betalningsvilja ökar om företag anammar mer innovativa intäktsmodeller, snarare än de traditionella som inkluderar separerade produkter och tjänster. Detta eftersom de innovativa modellerna visat sig ge stora kostnadsbesparingar för kunderna, samtidigt som företagets och kundens mål sammanflätas. Genom att leverantören övertar en del av risken i ett sådant erbjudande, ökar viljan för kunden att betala (Ulaga & Reinartz, 2011). Baines och Lightfoot (2014) menar att avancerade tjänster karaktäriseras av en större ansvarsbörda för tillverkaren och att denna tar de största riskerna, snarare än kunden.

Om Emerson inkluderar mer avancerade tjänster, finns stor potential i att utformningen av erbjudanden utgår från systemet, det vill säga att produkter och tjänster utformas med ett gemensamt mål att uppnå ett resultat för kunden. Genom att anamma tillvägagångssättet Maussang et al. (2009) nämner, där utgångspunkten för design är att skapa olika användningsscenario till kunden, kan företaget med hjälp av olika typer av kontrakt tillgodose kundernas behov.

Idéer finns inom företaget att på lång sikt utveckla ytterligare tjänster i syfte att fånga kundens hela användningsspektra inom vissa områden. Med denna framtidsvision innebär utformning, med det totala systemet som grund, en förståelse för funktionaliteten av systemet snarare än att i utformningsläget fokusera på teknisk precision. Detta är en möjlighet på sikt men baserat på företagets nuvarande situation är ett första steg att fortsätta utforma produkter och tjänster

som har utgångspunkt i tjänsten, där tjänsten blir av mer proaktiv karaktär än vad de tjänster som företaget erbjuder idag är.

Ska Emerson röra sig åt mer avancerade tjänster och erbjudanden, kopplade till Rosemounts produkter, är det av vikt att se över utformningen av de erbjudanden som erbjuds och vilket värde som komponenterna tillsammans skapar. Nedan diskuteras ett antal av de utformningar som tagits upp som möjliga i framtiden samt hur nya, mer innovativa intäktsmodeller skulle kunna användas för dessa.

6.2.1.1 Långtidskontrakt

När respondenterna får chansen att beskriva sina visioner för företagets framtid, framgår att det finns tankar på att utveckla mer avancerade tjänster, där långtidskontrakt är ett tydligt exempel. Ett långtidskontrakt skulle kunna utformas utifrån verifieringstjänsten eller utifrån fler komponenter. Vid utformningen av dessa mer lånlopande kontrakt är det viktigt att förstå vilket mervärde som kunden erhåller av att binda upp sig över en längre tid. Projektledaren beskriver hur de skulle kunna ge rabatt om kunden köper ett block av tjänster på en gång. Kontrakt över längre tidsperioder är en av de saker som karaktäriserar avancerade tjänster (Baines & Lightfoot, 2014) och för företaget skulle dessa långlopande kontrakt kunna användas till mer än att rabattera kunder som köper stora volymer. Som nämnts tidigare innebär ofta avancerade tjänster att en del av risken förflyttas från kunden till leverantören och en möjlighet för Emerson skulle här kunna vara att reducera risk för kunden genom att erbjuda tillgång till service mot en fast avgift.

Berry och Yadav (1996) poängterar ett antal aspekter som behöver tas i beaktande för att lyckas med intäktsmodeller som baseras på fast avgift. Med utgångspunkt i verifieringstjänsten kan dessa aspekter belysas. Den fasta avgiften måste vara konkurrenskraftig, vilket Emerson på ett sätt har spelrum för då tjänsten är unik i sin karaktär och att inga konkurrenter har något liknande i dagsläget. Det finns dock en aspekt som kan försvåra införandet av en fast avgift och den är kopplad till de incitament som finns för kunden att ingå i dessa typer av kontrakt. Berry och Yadav (1996) menar att osäkerheter för kunden kan skapas då tjänster är svåra att prissätta exakt innan leveransen och utförandet av tjänsten. I fallet med verifieringstjänsten baseras dagens intäktsmodell på ett fast pris per tillfälle som kunden nyttjar tjänsten och i kombination med den relativt låga men regelbundna inköpsfrekvensen, kan detta osäkerhetsmoment vara relativt lågt. Om kunderna på förhand vet hur ofta de kommer utnyttja tjänsten och vilket pris som detta skulle innebära, kan det vara svårt att motivera en prispremie kopplat till fri användning.

Genom att inkludera fler tjänster i kontraktet skulle en prispremie, kopplad till fri användning, kunna motiveras. Ett sådant mer omfattande upplägg beskrivs bland annat av Huber och Spinler (2012) som förklarar hur operationell risk flyttas från kunden till leverantören, där kunden betalar en på förhand bestämd avgift istället för en rad av enskilda och växlande kostnader. Marknadschefen beskriver ett sådant omfångsrikt upplägg och vidare hur tanken

med ett långtidskontrakt skulle vara att möjliggöra för företaget att täcka hela spektrumet av kundens behov runt kärnprodukterna. Med ett kontrakt som inkluderar alla former av tjänster kring radarutrustningen, skulle kundens risk kunna minskas mer påtagligt och på så vis motivera ett högre pris. Berry och Yadav (1996) menar vidare att aspekter som måste vara uppfyllda för att lyckas med en intäktsmodell baserad på fast avgift, är att de kostnader som inte bidrar till värdeskapande för kunden måste elimineras, samt att potentialen för relationsmarknadsföring måste vara hög. Med avseende på den bild som beskrivs av ett starkt säljnätverk och goda kundrelationer varigenom mycket av marknadsföringen sker, finns potential för att genomföra den relationsmarknadsföring som intäktsmodellen kräver.

6.2.1.2 Fokus på prestation istället för produkt

Ett sätt att vidareutveckla långtidskontraktet är utformningen av ett fullservicekontrakt, i vilket även produkterna inkluderas. Stremersch et al. (2001) beskriver fullservice som en konkurrenskraftig paketering av produkter och tjänster, som fullt ut uppfyller de behov en kund har relaterat till ett specifikt problem. Med ett sådant kontrakt skulle både radargivarna och kringtjänsterna kunna inkluderas i samma kontrakt. Under intervjuerna nämns service dygnet runt som en framtida potentiell tjänst, där kunder skulle ha tillgänglighet till tekniker direkt då fel uppstår. I längden beskrivs även funderingar kring att gå ifrån traditionell produktförsäljning och istället sälja möjligheten för kund att mäta. Detta skapar möjligheter för företaget att utforma längre kontrakt, där Emerson skulle ansvara för att det alltid finns en fungerande radargivare hos kunden. I ett sådant upplägg skulle verifieringstjänsten bli en del i det underhåll som Emerson skulle utföra för att hålla utrustningen i gott skick.

Nagle och Hogan (2006) menar att värdeerbjudandet för lösningar inte är enskilda produkter eller tjänster, utan istället är det adderade värde som lösningen medför. Här finns en stor möjlighet för Emerson att ta vara på. Eftermarknadschefen menar att många konkurrenter har en tröskel för att kunna leverera en tjänst likt verifieringstjänsten. Det globala nät av servicetekniker som Emerson har innebär att samma service kan levereras överallt, vilket enligt eftermarknadschefen är en stor skillnad jämfört med konkurrenterna. Denna aspekt blir ännu tydligare om fler tjänster adderas till erbjudandet. Konkurrenter på marknaden för radarutrustning och fristående serviceaktörer skulle tillsammans på enskilda marknader potentiellt kunna leverera samma uppsättning produkter och tjänster som Emerson gör, kopplat till Rosemounts produkter. Bilden som ges under intervjuerna tyder dock på att ingen konkurrent i dagsläget har samma möjlighet till helhetslösningar som Emerson, då Emerson har både produkter och en utbredd tjänsteorganisation. Att utforma kontrakt som innehåller samtliga produkter och tjänster kopplat till radarmätning skulle därför ytterligare kunna stärka företagets position, samt försvåra för konkurrenter att erbjuda något liknande. Det ger även möjlighet att utforma nya intäktsmodeller eftersom inte lika stor hänsyn behöver tas till konkurrenter.

Både service dygnet runt och mer omfattande kontrakt skulle kunna använda en intäktsmodell som baseras på prestation. Vid prestationsbaserade modeller betalar kunden en förhandlad

summa pengar för att leverantören ska hålla en viss prestandanivå (Nagle & Hogan, 2006), där det är vanligt är att straffavgifter tillkommer för leverantören om dessa förbestämda resultat inte uppnås (Turner & Simister, 2001). Genom att komma överens med kunden om vilken tillgänglighet utrustningen förväntas ha, samt överenskommelser om hur snabbt eventuella fel måste åtgärdas, kan en modell där Emerson genererar högre intäkter om utrustningen alltid är i funktion utformas. Ng et al. (2009) beskriver hur intäktsmodellen uppmuntrar leverantören att investera i utveckling av tillförlitliga, efterfrågade och effektiva funktioner, vilket kan kopplas till den förändrade riskfördelningen. Denna typ av intäktsmodell är något som diskuteras av marknadschefen som ett potentiellt steg i framtiden, där fullservicekontrakt med fokus på prestation skulle vara ett möjligt sätt att realisera planerna.

6.2.1.3 Omfattande tjänst för underhållsstopp

Ytterligare en paketering som analyseras för verifieringstjänsten, är att inkludera den som en del av vad Emerson erbjuder under ett underhållsstopp, där all kundens utrustning ska besiktigas. För kunderna innebär stoppen en enorm kostnad till följd av att produktionen inte är igång och det är således av intresse att snabbt få igång produktionen igen. Här finns en möjlighet för Emerson att tänka mer innovativt än att endast ta betalt för enskilda produkter och tjänster som används eller genomförs. Företaget kan applicera en resultatbaserad intäktsmodell där det specificeras vilken utrustning som ska kontrolleras, verifieras och repareras eller bytas ut och att Emerson sedan får mer betalt om produktionen kan vara igång igen snabbt, då detta är det stora värdet för kunden. Bonnemeier et al. (2010) beskriver att sådana kontrakt i praktiken brukar baseras på ökad omsättning, ökad vinst eller kostnadsbesparingar och detta kan i det specifika fallet kopplas till antalet dagar produktionen står still. Därför skulle denna intäktsmodell vara ett möjligt alternativ för att svara mot kundvärdet, om företaget väljer att utföra denna typ av omfattande aktiviteter i samband med underhållsstoppen.

Detta upplägg skulle innebära att kundernas operationella risk förs över till Emerson, vilket stämmer överens med Huber och Spinlers (2012) beskrivning av ett fullservicekontrakt. Vid prissättning av ett kontrakt likt detta, bör målsättningen vara att maximera vinsten från den kombinerade portföljen av de produkter och tjänster som utgör kontraktet (Huber & Spinler, 2014). Vidare behöver även hänsyn tas till den enskilda kundens betalningsvilja (Stremersch & Tellis, 2002). Upplägget skulle helt kunna bero på tidsåtgången och de besparingar kunden gör, alternativt knyts till de produkter och tjänster som utförs. I det senare fallet skulle tidsåtgången kunna bli en form av bonus som realiseras om stoppet kan avklaras snabbt. Båda alternativen skulle sammanfläta kunden och Emersons intressen på ett tydligare sätt än om priset endast baseras på de aktiviteter som utförs.

6.2.2 Prissättning

Gemensamt för de utformningar och intäktsmodeller som presenteras ovan, är att de alla på ett eller annat sätt adresserar det värde som kunden erhåller av erbjudandet. För detta behövs någon form av bakomliggande värdebaserad prissättningsstrategi. Ett första steg, innan hela

intäktsmodeller revideras och erbjudanden utvidgas till mer omfattande system av produkter och tjänster, är dock att titta på den bakomliggande prissättningsstrategi som används för de enskilda produkterna och tjänsterna. Verifieringstjänsten har idag inte prissatts med avseende på alla faktorer som genererar kundvärde och här finns potential till förändring.

Enligt Ulaga och Chacour (2001) krävs att ett antal nyckelfaktorer är uppfyllda vid mätning av kundvärde. Den första faktorn är identifikation av fördelar och uppoftningar för kund och för att förstå dessa kan de beskrivna anledningarna till att verifieringstjänsten utvecklats studeras. Tre olika kundgrupper har identifierats och dessa är den ryska marknaden, den amerikanska marknaden samt den kundgrupp som vid underhållsstopp efterfrågar tjänsten. Gemensamt för kundgrupperna är att de efterfrågar en verifieringstjänst, men med olika bakgrunder till uppkommande efterfrågan. Därmed ser dessa olika kundsegment olika värde i verifieringstjänsten, vilket knyter an till en annan av Ulaga och Chacours (2001) nyckelfaktorer för värdebaserad prissättning, vilken innebär en distinktion mellan olika kundsegment.

Ryska marknaden efterfrågar en tjänst som förenklar för kunderna att leva upp till lagkraven, amerikanska marknaden efterfrågar en tjänst som höjer personalsäkerheten och anläggningarna som genomför underhållsstopp vill ha ett papper som visar på funktionsduglighet då detta ger legitimitet till anläggningen. Detta tyder på att det finns en tydlig distinktion mellan kundernas upplevda värde som kan utnyttjas. Görs distinktionen på rätt sätt menar Berry och Yadav (1996) att det skapar en möjlighet för företag att använda prisdifferentiering och således nå högre vinstmarginal för företaget. Den ansats som gjorts i att mäta kundvärdet av verifieringstjänsten gör inte skillnad på dessa kundgrupper, vilket är problematiskt eftersom kundvärde är subjektivt, något som konstaterats av bland annat Berry och Yadav (1996). Mätningen har dessutom gjorts baserat på kostnadsbesparingar jämfört med manuell mätning och således har kundvärdet relaterats till en konkurrerande lösning för samma problem. Att basera kundvärde på konkurrerande produkter eller tjänster är ett vanligt misstag i framtagandet av kundvärde enligt Ohmae (2000). Verifieringstjänsten bidrar med helt nya aspekter och dessa förbises genom att bara jämföra med de alternativa lösningarna.

Den tredje nyckelfaktorn som Ulaga och Chacour (2001) tar upp är jämförelse med alternativa leverantörers erbjudanden. I dagsläget finns inga konkurrenter med liknande produkter och alternativet till att köpa verifieringstjänsten är att genomföra manuell verifiering. Att företaget har gjort beräkningar på besparingar jämfört med manuell verifiering svarar alltså mot konkurrerande alternativ men fångar inte de tidigare nämnda anledningarna till att kunderna efterfrågar tjänsten, vilka kan ses som en del i det kundvärde kunderna erhåller av verifieringstjänsten.

Nyckelfaktorn som berör en jämförelse med alternativa leverantörers erbjudanden bemöts alltså av företaget idag och med avseende på mätning av kundvärde finns det alltså två tydliga områden som Emerson måste beröra om de ska kunna basera sin prissättning på dessa mätningar. Det handlar om att göra distinktioner mellan olika kundsegment samt att förstå det verkliga värdet för varje av dessa segment. Anledningen till att företaget har valt att endast

kvantifiera de kostnadsbesparingar som kunden kan göra, beror förmodligen på att det finns större svårigheter i att kvantifiera de andra faktorerna. En möjlighet för företaget är därför att tillsätta resurser för detta ändamål i syfte att kunna undersöka det verkligt upplevda kundvärdet och genom att sedan basera priset på det, ge tjänsten möjlighet att nå sin fullständiga finansiella potential. Anderson och Narus (1995) tar upp risken med att erbjudanden med tiden blir för standardiserade och menar att det medför att det blir svårt att applicera en differentierad prissättning utifrån kundernas upplevda värde. Ska en differentierad prissättning användas är det därför av vikt att utforma erbjudanden som tydligt skiljer sig åt mellan de olika kundsegmenten.

6.3 Vilka utmaningar skulle det innebära för referensföretaget att förändra intäktsmodellen och prissättningen?

Genom analysen och tidigare delar av diskussionen har företags arbete med prissättning och intäktsmodeller kring den nya tjänsten kartlagts. Ett antal områden har identifierats, inom vilka litteraturen hävdar att det finns alternativa tillvägagångssätt för arbete med tjänsteinkluderande erbjudanden. Dessa alternativa tillvägagångssätt kan, enligt litteraturen, vara mer lämpade än de tillvägagångssätt som företaget använder i dagsläget. Att företaget tidigare har haft så starkt fokus på produktutveckling och produktförsäljning genomsyrar fortfarande det arbetssätt som beskrivits under intervjuerna. Diskussionen har tidigare tagit upp ett antal möjliga förändringar för företaget kopplat till prissättning och intäktsmodeller, men om dessa ska genomföras kommer de medföra ett antal utmaningar. Hinterhuber och Liozu (2014) hävdar att implementation av nya tillvägagångssätt för prissättning innefattar betydligt fler moment än att förändra listpriser. De beskriver bland annat att det kan krävas nya kompetenser, nya organisationsstrukturer, nya processer, annorlunda mål och förändrade incitamentsstrukturer. Nedan diskuteras de hinder som tagits upp under intervjuerna och andra identifierade svårigheter som är associerade med den omställning ett förändrat arbetssätt kring prissättning innebär.

6.3.1 Utmaningar kopplade till försäljning

Den problematik som tas upp av Gebauer et al. (2005), det vill säga att tillverkande företag ofta misslyckas med att realisera förväntad avkastning av investeringar i utökning av tjänsteerbjudanden, kan ha flera orsaker. I grunden handlar det om att företag inte lyckas generera tillräckligt med intäkter i förhållande till vad tjänsteverksamheten kostar. Ett företags säljare har oftast en stor roll i att lyckas realisera intäktspotentialen, då kommunikationen med kunden många gånger går via dem. Att säljkåren är tränade på att sälja produkter, i kombination med beskrivningen försäljningsrepresentanten ger av att kunden ofta förväntar sig att få tjänster gratis, kan bli problematiskt för Emerson. Försäljningsrepresentanten svarar för den amerikanska marknaden och bilden kan således variera mellan olika marknader, men denna syn på tjänster kan vara ett hinder för Emersons strävan att realisera den ekonomiska potential som finns för tjänster. Synsättet behöver förändras både utifrån säljarnas och kundernas perspektiv.

För att företaget ska kunna utöka sin tjänsteverksamhet på ett framgångsrikt sätt, behövs en säljkår som besitter tillräcklig kompetens för att sälja immateriella erbjudanden. Om mer avancerade tjänster ska erbjudas krävs dessutom insatser för att hjälpa säljarna att anamma en ny försäljningsmodell, där produkter och tjänster sammanflätas. Detta knyter återigen an till den dubbla problematik där både säljare och kunder har ett traditionellt produktfokus. Ett antal mer omfattande tjänster nämns tidigare i diskussionen som möjliga för företaget att introducera i framtiden och dessa skiljer sig radikalt från vad företaget erbjuder idag. Baines och Lightfoot (2013) beskriver hur bastjänster riktas till kunder som vill utföra uppgiften själva, intermediära tjänster till kunder som vill utföra den tillsammans med leverantören och avancerade tjänster rör sig mot utkontraktering av hela processer till leverantören.

Att arbeta med avancerade tjänster och den potentiella risk- och intäktsdelning som dessa innebär, skapar en helt ny typ av kundrelationer som på ett nytt sätt sammanflätar Emerson och dess kunders intressen. Här kan nya tillvägagångssätt, som för kunden innebär att de släpper en del av kontrollen till leverantören, mötas av motstånd från kundens sida. Problematiken är något som kan kopplas till det som Sawhney (2006) menar, då han beskriver svårigheten i att på ett objektivt sätt mäta det värde kunden upplever, samtidigt som kunden kan motsätta sig nya och obekanta tillvägagångssätt för prissättning. Detta kan vara ett hinder och återigen ställs krav på att företaget och säljarna lyckas kommunicera vilket värde denna typ av arrangemang skulle ge kunden. Det värdet är något annat än vad som idag kommuniceras genom produktförsäljning som de tränats för.

Tätt kopplat till säljkårens attityd återfinns även identifierade utmaningar som härrör företagets nuvarande kompensationsstruktur. Denna struktur skiljer sig åt mellan geografiska områden och då säljare tenderar att sälja det som ger bäst kompensation, finns en risk att tjänster hamnar i skymundan. Anderson och Narus (1995) ger en bild av att försäljare traditionellt kompenseras med avseende på produktförsäljning. Försäljningsrepresentanten från Emerson poängterar att kompensation är en stor drivkraft bland säljkåren, något som även den förändring av kompensationsstrukturen för de amerikanska säljarna visar. Från att endast ha baserats på försäljning av produkter, har nu även försäljning av tjänster adderats i säljarnas kompensationsstruktur. Denna förändring av kompensationsstrukturen har bidragit till att större fokus läggs på försäljning av tjänster och således på ett positivt sätt gett utslag i tjänsteförsäljningen.

För att strukturera kompensationsmiljön krävs en förändring på ledningsnivå och det är därmed en fråga för de högre uppsatta cheferna. Kompensation är starkt kopplat till försäljning, vilket i sin tur är starkt kopplat till tillväxtstrategin inom företaget. Ledningen och cheferna har här en stor möjlighet att skapa incitament till ökat intresse för försäljning av tjänster. Samtidigt kan förändring i bonusstrukturen skapa missnöje hos säljarna som, med dess historia av produktförsäljning, kanske inte värderar tjänster på samma sätt som cheferna. Säljarna kan undra varför en väletablerad och förmånlig bonusstruktur förändras, varpå tillräcklig med information och utbildning gällande tjänstefieringen och tjänsternas värde bör integreras i säljarnas arbete.

6.3.2 Utmaningar kopplade till kundvärde och prissättning

Något som både är en önskan bland respondenterna och som får stöd i litteraturen, är en övergång till värdebaserad prissättning av företagets tjänster. Litteraturen är samstämmig kring att det är den mest lämpade metoden för prissättning av tjänster och system av produkter och tjänster, men att genomföra förändring kan vara svårt. Samtidigt som Sharma och Iyer (2011) menar att kundens upplevda värde är en av de kritiska faktorerna för huruvida försäljning av erbjudanden som kombinerar produkter och tjänster lyckas eller inte, menar Anderson och Narus (1995) att det finns svårigheter att fastställa kundvärdet av ett erbjudande. Även Sawhney (2006) påpekar svårigheten i att, på ett objektivt sätt, mäta det värde som kunden upplever av ett erbjudande. För Rosemount försvåras detta av det faktum att flera viktiga aspekter med verifieringstjänsten inte kopplas till monetära mått, utan mer svårkvantifierade aspekter som personalsäkerhet och lagkrav.

Säkerhetsaspekten är av intresse då denna är ett tydligt kundvärde som kunden erhåller, men något som är desto svårare att översätta i monetära termer. Under intervjuerna framkommer att flera dödsfall inträffat på den amerikanska marknaden till följd av att personal tvingats mäta manuellt på oljetankarna. Verifieringstjänsten ska vara en av anledningarna till att personal inte längre ska behöva göra detta och problematiken som uppstår blir hur detta kundvärde ska kvantifieras, då det inte går att sätta värde på människoliv. Vanligt är att värdet kvantifieras genom ökad omsättning, ökad vinst eller kostnadsbesparingar (Bonnemeier, et al., 2010), men som bland annat verifieringstjänsten påvisar är det inte alltid detta som är det primära kundvärdet.

Bonnemeier et al. (2010) tar upp kundnöjdhet som ett användbart mått, vilket skulle kunna vara ett alternativ för Emerson att mäta kundvärdet på, men påpekar samtidigt att detta mått är svårkvantifierat. Problematiken med att mäta icke-monetärt kundvärde är således något som också påverkar Emerson och för att genomföra en förändring i prissättningsstrategin, behöver en metod för göra en värdering av värde på ett fungerande sätt tas fram. Under den litteraturstudie som genomförts har inte något väletablerat sätt att mäta icke-monetärt kundvärde påträffats, vilket skulle kunna vara underlag för framtida forskning.

Att genomföra fullständiga prisstudier kräver samtidigt tillräckliga resurser och här kan ytterligare en utmaning identifieras. Det framkommer under intervjuerna att tjänsteorganisationen, som står för utvecklingen av nya tjänsteerbjudanden, har knappa resurser allokerade till sig och därför begränsas i sin möjlighet att utföra nödvändiga prisstudier. Det beskrivs att produktorganisationen i detta avseende har bättre förutsättningar, vilket kan kopplas till att företaget fortfarande har ett starkt produktfokus. Risk finns därför att satsningen inte får de resurser den behöver och således inte når upp till den potential som finns. I detta avseende kan mer stöttning från ledningsnivå vara ett sätt att kringgå denna problematik.

Om företaget etablerar en för låg prisnivå på sina tjänsteinkluderande erbjudanden, finns en risk att prisnivån i framtiden kan bli svår att höja. Även om erbjudandets kundvärde är högre än det satta priset, kommer en prishöjning förmodligen möta motstånd från kunder. När

företagets erbjudanden istället prissätts värdebaserat, måste detta även mötas av acceptans och förståelse från kunden för att förändringen ska bli lyckad. Då dagens prisnivåer redan är etablerade hos kunderna kan därför nya, alternativa intäktsmodeller behövas. Dessa ska ge kunder en känsla av att de får ta del av ett nytt och bättre erbjudande än det föregående, vilket skulle kunna motivera en högre prissättning. Det nya erbjudandet behöver omöjliggöra separat värdering av produkt och tjänst i syfte att minimera risken att jämförelser med dagens prisnivåer kan göras. Stremersch och Tellis (2002) menar att ett kritiskt moment för att paketera produkter och tjänster tillsammans är att integrationen av produkt och tjänst ska vara så pass väl genomförd, att kunden inte kan urskilja beståndsdelarna i erbjudandet.

6.4 Hållbar utveckling

Idag arbetar många företag aktivt och strukturerat för att minska sin miljöpåverkan och deras ekologiska fotavtryck. I detta arbete finns det flera välutvecklade standarder som riktlinjer för hur företag bör hantera miljöledning. Trots en ökad medvetenhet kring miljöpåverkan och de insatser som sker för en hållbar utveckling finns det motsättningar som kan identifieras genom att studera dagens grundläggande incitament till företagande. Ekonomi styr de allra flesta företags beslut och strategiska affärsmodeller för att skapa konkurrenskraft och värde (Tukker, 2004). Med detta som grund påstår Tukker (2004) att företag tenderar att välja den riktning och affärsmodell som bäst hjälper dem att konkurrera ut deras konkurrenter – oavsett om det innebär att byta affärsmodell då och då. Detta medför problematik då företag, trots att ett alternativ på ett slagkraftigare sätt främjar hållbarhet, tenderar att välja det alternativ främjar deras marknadsposition på bästa sätt.

Inom diskussionen hållbar utveckling lyfter Tukker (2004) fram PSS som en affärsmodell med stor potential att sammanfoga de många splittrade incitament inom ett företag för hållbar utveckling. Att erbjuda system av produkter och tjänster, som tillsammans uppfyller ett behov, har därmed potential att på ett effektivare sätt främja hållbar utveckling. PSS innefattar många olika typer av modeller, men sammantaget skapar de ett intresse från såväl producent som konsument att fokusera på produktens hela livscykel. Att fokusera på och förlänga en produkts livscykel med hjälp av kompletterande tjänster gör att färre produkter säljs och att materialbehovet reduceras – något som givetvis påverkar miljön i en positiv bemärkelse.

För traditionellt tillverkande företag kan det anses vara en stor utmaning att förändra hela sin grundläggande affärsidé, att sälja så många produkter som möjligt, till att istället vårda de produkter som faktiskt säljs och således även förändra sina väloljade intäktsmodeller. En stor anledning till att företag, även Emerson, i större utsträckning har börjat inkludera tjänster i sina erbjudanden är de ekonomiska incitamenten. Att erbjuda system innehållande produkter och tjänster ger upphov till en mer stadig inkomstkälla under en lång period. Trots att de ekonomiska incitamenten är de mest uttalade, finns det genom inkludandet av fler tjänster flera miljömässiga fördelar som företag bidrar till, även om det från företagen inte är uttalade mål. Fokuseringen på produktens livscykel gör att fler ansträngningar görs för att underhålla, upprätthålla och identifiera eventuella problem med produkten. Detta skapar möjligheter att återställa problemen i ett tidigt skede för att minimera risken att produkten kasseras på grund

av att felet fortlöpte under en längre tid. Arbetssättet gör att färre produkter kasseras och därmed att färre produkter behöver produceras.

Genom att utveckla erbjudanden som planeras att levereras till kunden som en tjänst, frångås fokus på produkten och förflyttas till att kombinera produkter och tjänster på ett sätt så att systemet tillgodoser kundens behov genom leveransen. I dagens globala samhälle med ett stort antal aktörer finns möjligheten att ersätta produkter med tjänster genom att identifiera användningsområden och värderingar förknippade till produktägande och istället erbjuda tjänster såsom uthyrning. Tukker (2004) definierar hållbarhet som aktiviteter som syftar till att uppfylla behov med minimal resursförbrukning och utsläpp. Erbjudanden likt verifieringstjänsten medför att flera aktörer delar på en resurs, vilket således även minskar resursförbrukningen. Istället för att VeriCase säljs till varje enskild kund som efterfrågar verifiering, kan ett mindre antal enheter uppfylla flera kunders behov genom att produkten säljs som en tjänst. Detta ger en möjlighet för företag att skapa incitament för kunderna att använda sig mer av tjänster istället för att köpa produkter.

Genom att ytterligare utveckla sitt erbjudande kring verifieringstjänsten kan Rosemount övergå till eller addera erbjudanden som tillhandahåller en prestationsbaserad modell och erbjuder tillgång till mätutrustning. Detta skulle kunna bidra till en mer hållbar verksamhet ur miljösynpunkt då det primära syftet är att mätutrustningen fungerar för kunden snarare än att sälja nya mätare. Att bygga upp verksamheten mer kring att reparera, hyra ut och återanvända går emot slit-och-släng-kulturen och medför att produkterna får längre livscykler (Manzini & Vezzoli, 2002). Med fokus på utrustningens tillgänglighet menar Manzini och Vezzoli (2002) att företagen kan ägna mer energi åt reparation, förebyggande underhåll och återanvändning av delar vilket på sikt minskar behovet av ny produktion utan att företagets intäkter behöver minska. I dagens samhälle tenderar tid, snarare än pengar, att vara en bristvara. Således bör det finnas en efterfrågan och en marknad för nya affärsmodeller som inkluderar att sälja en garanterad funktion över en bestämd tid istället för en produkt och därmed bidra till en mindre miljöpåverkan.

Att en övergång till att erbjuda PSS per automatik innebär en mindre miljöpåverkan är dock en förenkling. Tukker (2004) påpekar felaktigheten i detta tänkesätt och kallar antagandet om att utveckling av PSS automatiskt genererar såväl ekonomisk som miljömässig vinst en myt. Det finns olika typer av PSS som inkluderar både för- och nackdelar från en miljömässig synvinkel (Tukker, 2004). Hur tjänsterna och produkterna samverkar och vilken typ av tjänst som inkluderas i ett PSS bör tas i beaktning innan PSS ses som kedjan som sammanlänkar låg miljöpåverkan och hög lönsamhet. Det finns dock stor potential för erbjudanden som inkluderar tjänster i sitt erbjudande och kombinerar dessa med produkter för att skapa större system till kunderna. Med denna intresseförflyttning, från att sälja så många produkter som möjligt till att underhålla systemen, finns goda möjligheter att minska miljöpåverkan och bidra till ett mer hållbart samhälle.

7 Slutsatser

Syftet med denna studie var att undersöka och analysera ett tillverkande företags arbete med prissättning och intäktsmodeller av erbjudanden som inkluderar tjänster. Vidare syftade studien till att identifiera potentiella utformningar av prissättningsstrategier och intäktsmodeller för företaget, samt att illustrera utmaningar som uppstår vid realisering av dessa. Studiens syfte uppfylls genom att i detta kapitel presentera de slutsatser som gjorts utifrån studiens tre frågeställningar. Kapitlet avslutas med förslag kring vidare forskning kring några av de problemområden som identifierats.

Hur arbetar referensföretaget med prissättning och intäktsmodeller för erbjudanden som inkluderar tjänster och vilka konsekvenser får detta?

Baserat på det undersökta fallet kan slutsatsen dras att företaget arbetar på ett traditionellt sätt, både gällande prissättningsstrategier och intäktsmodeller. Prissättningen är kostnadsbaserad och intäktsmodellen baseras på försäljning av produkter och tjänster separerat. Detta får till följd att hela värdet som produkter och tjänster tillsammans kan åstadkomma inte fångas upp i intäktsmodellen, vilket riskerar att begränsa företagets intäktpotential.

Vilka, för referensföretaget, potentiella utformningar av intäktsmodeller och prissättning finns för erbjudanden som inkluderar tjänster?

Baserat på de i framtiden möjliga paketeringar av erbjudanden som framkommit under fallstudien, har tre potentiella intäktsmodeller identifierats. Dessa har gemensamt att de är av mer innovativ karaktär och adresserar det värde som kunden erhåller. De tre alternativen är som följer:

- Resultatbaserad intäktsmodell
- Prestationsbaserad intäktsmodell
- Intäktsmodell baserad på fast avgift

För att till fullo kunna realisera potentialen av dessa intäktsmodeller behövs en förändring av den bakomliggande prissättningsstrategin, från en kostnadsbaserad till en värdebaserad prissättning. En värdebaserad prissättning är även möjlig för den utformning det undersökta erbjudandet har i dag. Om en förändring ska ske krävs en undersökning kring vilket värde erbjudandet skapar för kunden och en metod för att kvantifiera detta värde.

Vilka utmaningar skulle det innebära för referensföretaget att förändra intäktsmodellen och prissättningen?

Att basera pris på värde är i teorin fördelaktigt men i praktiken en stor utmaning, framför allt då stora delar av kundvärdet inte är monetärt. Att lyckas kvantifiera detta värde är en utmaning som företaget står inför om de vill förändra sin prissättning. Vidare kan utformning av intäktsmodeller baserade på större system av produkter och tjänster bli en utmaning, då dessa kan mötas av motstånd från kunder som inte är vana vid utformningar av detta slag. Kunder kan exempelvis ställa sig kritiska till den ansvarsförskjutning som många av dessa

utformningar innebär, där företaget skulle bli ansvarigt för en större del av kundens processer.

Ytterligare en utmaning för företaget blir därför att kunna kommunicera vad de nya utformningarna ger kunden, vilket skulle kräva en förändring av säljkårens värdering av tjänster och att öka deras kunskap inom värdering och försäljning av tjänsteinkluderande erbjudanden. För detta behövs tydliga incitament utformas som gör att säljarna vill sälja dessa nya erbjudanden, vilket blir ännu en utmaning för företaget.

7.1 Framtida forskning

Detta arbete har illustrerat de svårigheter gällande prissättning och intäktsmodeller, som ett tjänstefierande företag kan ställas inför. Svårigheterna innefattar problem med att mäta det icke-monetära värde som kunderna erhåller från tjänsteinkluderande erbjudanden, något som hittills genomförd forskning inte undersöker tillräckligt djupgående. Vidare forskning som berör kvantifiering av icke-monetärt värde är således av stort intresse och skulle i framtiden kunna bidra till att hjälpa företag att, på ett enklare sätt, anamma en värdebaserad prissättning.

Själva övergången till värdebaserad prissättning är också något som bör studeras närmare, detta med grund i den problematik som idag finns med att lämna etablerade prissättningsstrukturer och intäktsmodeller i företaget. Kunder har en tydlig och väletablerad syn på hur dessa strukturer och modeller traditionellt sett har varit utformade, vilket gör ovan nämnda övergång svår. Således är vidare forskning inom området av stort intresse inför framtidens tjänstefierande företag.

8 Källförteckning

Amit, R. & Zott, C., 2012. Creating Value Through Business Model. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), pp. 41-49.

Anderson, J. C. & Narus, J. A., 1995. Capturing the Value of Supplementary Services. *Harvard Business Review*, Volym 73, pp. 75-83.

Auguste, B., Harmon, E. & Pandit, V., 2006. The Right Service Strategies for Product Companies. *The McKinsey Quarterly*, Volym 1, pp. 41-51.

Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H., 2015. *Den Nya Ekonomistyrningen*. [Online] Available at: <https://www.liber.se/plus/E471109501.pdf>

Backman, J., 2008. *Rapporter och Uppsatser*. u.o.:Studentlitteratur AB.

Baines, T. & Lightfoot, H., 2013. *Made to Serve: How Manufacturers can Compete Through Servitization and Product Service Systems*. u.o.:Wiley.

Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O. & Kay, J., 2009. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), pp. 547-567.

Baines, T. o.a., 2007. State-of-the-art in product-service systems. *IMechE*, Volym 221, pp. 1543-1552.

Baines, T. & Lightfoot, H. W., 2014. Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations & Productions Management*, 34(1), pp. 2-35.

Barquet, A. P., Rozenfeld, H. & Forcellini, F. A., 2013. An integrated approach to remanufacturing: model of a remanufacturing system. *Journal of Remanufacturing*, 3(1).

Baveja, S., Gilbert, J. & Ledingham, D., 2004. *From Products to Services: Why It's Not So Simple*, u.o.: Harvard Business School Publishing Corporation.

Belz, F.-M. & Peattie, K., 2009. *Sustainability Marketing - A Global Perspective*. u.o.:u.n.

Berry, L. L. & Yadav, M. S., 1996. Capture and Communicate Value in the Pricing of Services. *Sloan Management Review*, 37(4), pp. 41-51.

Bohlin, E., 2016. *Metod i kandidatarbetet*, u.o.: u.n.

- Bonnemeier, S., Burianek, F. & Reichwald, R., 2010. Revenue models for integrated customer solutions: Concept and organizational implementation. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 9(3), pp. 228-236.
- Brady, T., Davies, A. & Gann, D. M., 2005. Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, Volym 23, pp. 360-365.
- Bryman, A., 2013. *Samhällsvetenskapliga metoder. 2 uppl.*. Stockholm: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E., 2007. *Business research methods. 2 uppl.*. New York: Oxford University Press Inc.
- Chou, C.-J., Chen, C.-W. & Conley, C., 2015. Creating Sustainable Value Through Service Offerings: Creating sustainability-led service offerings require integrating customer context with sustainability values.. *Research-Technology Management*.
- Denscombe, M., 2014. *The good research guide: For small-scale social research projects. 5th edition.*. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.
- Desmet, S., van Dierdonck, R. & van Looy, B., 2003. Servitization: or why services management is relevant for manufacturing environments. i: *Services Management: An integrated Approach*. Harlow: Pearson Education.
- Dorward, N., 1987. *The Pricing Decision: Economic Theory and Business Practice*. London: Harper & Row.
- Ejvegård, R., 2003. *Vetenskaplig Metod*. u.o.:Studentlitteratur AB.
- Ekegren, A. & Hinnfors, J., 2012. *Uppsatshandbok: hur du lyckas med din uppsats. 2. uppl.*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F., 2008. *Rapportboken: Hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*. Malmö: Liber.
- FN:s Världskommission, 1987. *Brundtlandrapporten, Our Common Future*, u.o.: u.n.
- FN, 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. [Online] Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Folkhälsomyndigheten, 2014. *Social hållbarhet*. [Online] Available at: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/motesplats-social-hallbarhet/social-hallbarhet/>

- Gebauer, H. & Fleisch, E., 2007. An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue., *Industrial Marketing Management*, Volym 36, pp. 337-348.
- Gebauer, H., Fleisch, E. & Frideli, T., 2005. Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal*, 23(1), pp. 14-26.
- Gebauer, H. & Frideli, T., 2005. Behavioural Implications of the Transition Process from Products to Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(2), pp. 70-80.
- Giddings, B., Hopwood, B. & O'Brien, G., 2002. Environment, Economy and Society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), pp. 187-196.
- Gobble, M., 2012. Resources: Innovation and sustainability.. *Resource-Technology Management*, 55(5), pp. 64-67.
- Graneheim, U. & Lundman, B., 2004. Qualitative content analysis in nursing research; concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, Volym 24, pp. 105-112.
- Hünerberg, R. & Hüttman, A., 2003. Performance as a Basis for Price-setting in the Capital Goods Industry. *European Management Journal*, 21(6), pp. 717-730.
- Hammersley, M. & Atkinson, P., 1987. *Feltnetodik*. Oslo: Gyldendal.
- Herrmann, A., Huber, F. & Coulter, R., 1997. Product and Service Bundling Decisions and their Effects on Purchase Intention. *Pricing Strategy & Practice* , 5(3), pp. 99-107.
- Hinterhuber, A., 2004. Towards value-based pricing - An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management* , Volym 33, pp. 765-778.
- Hinterhuber, A., 2008. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), pp. 41-50.
- Hinterhuber, A. & Liozu, S., 2012. *Innovation in Pricing: Contemporary theories and best practice*. u.o.:Routledge.
- Hinterhuber, A. & Liozu, S. M., 2014. Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?. *Business Horizons*, Volym 57, pp. 413-423.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K., 2005. *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. u.o.:Studentlitteratur AB.

- Huber, S. & Spinler, S., 2014. Pricing of Full-Service Repair Contracts with Learning, Optimized Maintenance, and Information Asymmetry. *Decision Sciences: A Journal of the Decision Sciences Institute*, 45(4), pp. 791-815.
- Hypko, P., Tilebein, M. & Gleich, R., 2010. Clarifying the Concept of Performance-based Contracting in Manufacturing Industries: A Research Synthesis. *Journal of Service Management*, 21(5), pp. 625-655.
- Indounas, K., 2009. Successful industrial service pricing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(2), pp. 86-97.
- Jacobsen, D., 2003. *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen..* Lund: Studentlitteratur AB.
- Kalnins, A. & Mayer, K., 2004. Relationships and Hybrid Contracts: An Analysis of Contract Choice in Information Technology. *The Journal of Law, Economics and Organization*, 20(1), pp. 207-229.
- Kim, S., Cohen, M. & Netessine, S., 2007. Performance Contracting in After-sales Service Supply Chains. *Management Science*, 53(12), pp. 1843-1858.
- Kindström, D. & Kowalkowski, C., 2014. Service Innovation in Product-centric Firms: A Multidimensional Business Model Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), pp. 96-111.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E., 2012. Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Research*, 66(8), pp. 1063-1073.
- Kortge, G. D. & Okonkwo, P. A., 1993. Perceived Value Approach to Pricing. *Industrial Marketing Management*, Volym 22, pp. 133-140.
- Kowalkowski, C., Kindström, D. & Brehmer, P., 2011. Managing Industrial Service Offerings in Global Business Markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(3), pp. 181-192.
- Laursen, E., 1979. Samfundsvitenskapelig dataindsamling: registrering av den dresserede tale - eller arkivering av historiens rids i materien.. i: *Kvalitative metoder i dansk samfundsforskning*. Köpenhamn: Institut for Organisations - og arbejds sociologi.
- Malleret, V., 2006. Value Creation through Service Offers. *European Management Journal*, 24(1), pp. 106-116.
- Manzini, E. & Vezzoli, C., 2002. *Product-service systems and sustainability*, u.o.: u.n.

- Mathieu, V., 2001. Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(1), pp. 39-58.
- Maussang, N., Zwolinski, P. & Brissaud, D., 2009. Product-service system design methodology: from the PSS architecture design to the products specifications. *Journal of Engineering Design*, 20(4), pp. 349-366.
- Morelli, N., 2006. Developing new product service systems (PSS): methodologies and operational tools. *Journal of Cleaner Production*, Volym 14, pp. 1495-1501.
- Morris, M. H. & Calantone, R. J., 1990. Four Components of Effective Pricing. *Industrial Marketing Management*, Volym 19, pp. 321-329.
- Morris, M. H. & Fuller, D. A., 1989. Pricing an Industrial Service. *Industrial Marketing Management*, Volym 18, pp. 139-146.
- Nagle, T. & Hogan, J., 2006. *The Strategy and Tactics of Pricing - A Guide to Growing More Profitably*. u.o.:Pearson Education.
- Neely, A., 2009. Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2).
- Ng, I., Maull, R. & Yip, N., 2009. Outcome-based Contracts as a Driver for Systems Thinking and Service-dominant Logic in Service Science: Evidence from the Defence Industry. *European Management Journal*, 27(6), pp. 377-387.
- Ohmae, K., 2000. Getting back to strategy. *McKinsey Quarterly*, Volym 3, pp. 57-60.
- Oliva, R., Gebauer, H. & Brann, J., 2012. Separate or Integrate? Assessing the Impact of Separation between Product and Service Business on Service Performance in Product Manufacturing Firms.. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19(4), pp. 309-334.
- Oliva, R. & Kallenberg, R., 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), pp. 160-172.
- Olsson, H. & Sörensen, S., 2011. *Forskningsprocessen. 3 uppl.*. Stockholm: Resultat Grafisk Form & Produktion.
- Patel, R. & Davidsson, B., 2003. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. u.o.:Studentlitteratur AB.
- Rada, J. & Vandermerwe, S., 1988. Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, 6(4), pp. 314-324.

- Rappacini, M., 2015. Pricing strategies of service offerings in manufacturing companies: a literature review and empirical investigation. *Production Planning & Control*, Volym 26, pp. 1247-1263.
- Roegner, E. V., Seifert, T. & Swinford, D. D., 2001. Putting a price on solutions. *The McKinsey Quarterly*, Volym 3, pp. 94-97.
- Roy, R. & Cheruvu, K. S., 2009. A competitive framework for industrial product-service systems. *Int. J. Internet Manufacturing and Services*, 2(1).
- Sadek, T. & Steven, M., 2010. *Design of PSS Revenue Models*. Linköping, Sweden, u.n.
- Sawhney, M., 2006. Going beyond the product: Defining, designing, and delivering customer solutions. i: *The Service-dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate, and Directions*. u.o.:M.E Sharpe, pp. 365-380.
- Schäder, G., 2006. *Prissättning*. u.o.:Bonniers Utbildning.
- Schlissel, M. R. & Chasin, J., 1991. Pricing of Services: An Interdisciplinary Review. *The Service Industries Journal*, 11(3), pp. 271-286.
- Shankar, V., Berry, L. L. & Dotzel, T., 2007. *Creating and Managing Hybrid Innovations*. San Diego, CA, AMA Winter Educators' Conference.
- Sharma, A. & Iyer, G. R., 2011. Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions?. *Industrial Marketing Management*, Volym 40, pp. 732-729.
- Shelton, R., 2009. Integrating product and service innovation. *Research-Technology Management*, 52(3), pp. 38-44.
- Slack, N., 2005. Operations Strategy: Will it realize its potential?. *Gestão & Produção*, 12(3), pp. 323-332.
- Stremersch, S. & Tellis, G., 2002. Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing. *Journal of Marketing*, 66(1), pp. 55-72.
- Stremersch, S., Wuyts, S. & Frambach, R., 2001. The Purchasing of Full-service Contracts. *Industrial Marketing Management*, 30(1), pp. 1-12.
- Tischner, U., Verkuil, M. & Tukker, A., 2002. *First Draft PSS Review. SusProNet Report*. [Online]
Available at: www.suspronet.org

- Tukker, A., 2004. Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, Volym 13, pp. 246-260.
- Tukker, A. & Tischner, U., 2006. *Business for Old Europe: Product-Service Development, Competitiveness and Sustainability*. u.o.:u.n.
- Turner, J. & Simister, S., 2001. Project contract management and a theory of organization. *International Journal of Project Management*, 19(8), pp. 457-464.
- Uлага, W. & Chacour, S., 2001. Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*, Volym 30, pp. 525-540.
- Uлага, W. & Reinartz, W. J., 2011. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, Volym 75, pp. 5-23.
- Wallén, G., 1996. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Vandermerwe, S. & Rada, J., 1988. Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4).
- Wang, P. o.a., 2011. Modular Development of Product Service Systems. *Concurrent Engineering: Research and Applications*, 19(1), pp. 85-96.
- Windahl, C., Andersson, P., Berggren, C. & Nehler, C., 2004. Manufacturing firms and integrated solutions characteristics and implications. *European Journal of Innovation Management*, 7(3), pp. 218-28.
- Yin, R., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3 uppl.. Thousand Oaks(CA): Sage Publications.
- Yong, L., Yongjiang, S. & Shihua, M., 2012. Servitization Strategy: Priorities, Capabilities, and Organizational Features. *Service Science, Management, and Engineering*, pp. 11-35.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L., 1985. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), pp. 33-46.

9 Appendix A – Intervjumallar

I följande appendix presenteras samtliga intervjumallar som använts under datainsamlingen. Frågorna är indelade inom vissa fokusområden för varje intervju. Underfrågorna i intervjumallarna fungerade som stöd för intervjuaren och ställdes i de fall då respondenten inte täckte hela frågeställningen.

Intervjufrågor till produktchef (2016-03-30)

Utformning

Kan du berätta lite kring hur VeriCase är utformat?

Vad är det ni erbjuder med VeriCase?

Säljargument?

Vad kommuniceras till kunderna?

Är tjänsten verifiering eller verifiering + ev. kalibrering?

Vilka beståndsdelar består VeriCase av?

Hur har produktkomponenten utformats? Mjukvara? Hårdvara?

Hur har tjänste-delen utformats?

Processen – efterfrågad? Standardisering, vad ingår och vad gör inte?

Säkerhetsaspekter?

Tidsåtgång vid utförandet av tjänst?

Resurskrav – krävs mer än väskan, personal osv?

På vilket sätt differentierar VeriCase er gentemot era konkurrenter?

Paketering och utformning

Hur ser kundens inköpsprocess ut?

Telefon, internt, personlig kontakt?

Vilka är kunderna?

Vad har ni för typ av relationer med kund?

Hur mycket kontakt har ni med genomsnittskunden?

Med vilken frekvens förväntas kunder köpa denna tjänst?

Inkomstströmmar?

Hur kopplas VeriCase till era andra erbjudanden?

Stand-alone, add-on vid köp av givare, del i serviceerbjudande etc?

Finns det någon variation i hur VeriCase levereras och paketeras?

Ingår det i kunds specifika erbjudanden?

Utbildning/kompetens hos kund?

Köpa produkten VeriCase eller tjänsten – framtid?

*Ser ni möjligheter till nya utformningar och paketeringar?
Life cycle-program?*

Prissättning

Hur prissätter ni VeriCase?

Vad baseras priset på?

Konkurrens, värde, kostnader?

Betalningsstruktur (Per gång, årligen etc.)

Vad är den bakomliggande prisstrategin?

Prissätts nya produkter individuellt eller enligt mall?

Hur har ni undersökt vilket värde VeriCase kommer tillföra era kunder?

Är kunder medvetna om detta värde?

Vilka kostnader är associerade med VeriCase?

Personal, utveckling, utbildning

Företagsspecifikt

Övergripande prisstrategi? Metoder?

Hur prissätts produkter kontra tjänster?

Intervjufrågor till projektledare för verifieringstjänsten samt marknadschef (2016-04-08) Intervju på engelska.

Design

How has the service been designed? Could you describe the service process?

What happens when somebody wants to verify their measuring instrument?

Service-duration?

Resource requirements? – The VeriCase-bag, personal etc.

What would be the sales-pitch to the customer?

What is communicated?

Does the service include verification AND calibration?

Bundling and design

Is VeriCase connected to your other offerings?

Stand-alone, add-on when a measure instrument is bought, part of a bigger service offer?

What possibilities of different designs or bundlings do you see in the future?

Lifecycle-program?

What would be part of a long term service agreement?

Is there potential for other services linked to the tank radars?

Things like verification that the customer (or third party) have to do themselves today.

Tank Aging – sold as a system. Any potential for tank radars to be part of a system?

Price/Revenue model

Could you describe the Revenue Model for VeriCase?

Could you describe the customers' purchasing process?

Phone? Personal Selling? Web?

Who are the customers?

What kind of relations do you have with the customers?

How much contact do you have with the average customer?

With what frequency do you forecast to sell this offer to the customer?

Revenue-streams?

What is the pricing model for VeriCase?

Why? Have you considered other pricing offers as well?

What is the price based on?

Competitors, value for the customer, costs?

Is the delivery of VeriCase standardized or is it part of customer specific solutions?

Revenue streams – Priced together with other services, monthly fee, pay per verification etc.

What is the underlying price strategy?

Are new products priced individually or according to template?

How have you investigated the value VeriCase will bring your customers?

Are customers aware of this value?

What types of revenue models do you see in the future?

Företagsspecifikt:

Overall pricing strategy? Methods?

How are products versus services priced?

Intervjufrågor till eftermarknadschef (2016-04-19)

Utformning

Vilka personer på serviceavdelningen är det som arbetar med VeriCase?

Arbetar dessa även separat med andra tjänster?

Hur har arbetet med tjänster sett ut innan den globala serviceorganisationen togs fram?

Hur ser de ut idag?

Paketering och utformning

På vilka sätt är det tänkt att VeriCase erbjuds till kunden idag?

Stand-alone, add on vid köp av givare, del i serviceerbjudande etc?

Ser ni möjligheter till nya utformningar och paketeringar?

Life cycle-program?

Vad ser du för möjlighet till nya prismodeller för ett sådant program?

Täcker Emerson in "allt" som kunden efterfrågar för tankradars idag?

Service, annat typ av underhåll/drift etc.?

Hur ser framtidsvisionen ut för VeriCase? Hur ser tjänsten ut om 10 år?

Prissättning

Hur har ni undersökt vilket värde VeriCase kommer tillföra era kunder?

Är kunder medvetna om detta värde?

Vilken kund/vilka kunder rör detta?

Finns det andra värden än de som mäts?

Vad baseras priset på?

Konkurrens, värde, kostnader?

Vilken information har krävts för att komma fram till priset?

Finns det svårigheter att komma åt denna information?

Olika för olika kunder?

Finns det något uttalat mål som ligger till grund för prissättningen?

Lönsamhet, snabb tillväxt?

Kommer detta förändras över tid?

Vad är den bakomliggande prisstrategin?

Prissätts nya produkter individuellt eller enligt mall?

Hur görs detta (företagsövergripande)?

Hur prissätts produkter kontra tjänster?

Hur ser den tänkta betalningsstrukturen ut för VeriCase?

Ser du potential för nya betalningsstrukturer än de som används idag?

Intervjumall till försäljningsrepresentant (2016-04-28)

Intro

Please, tell us a bit about what it is you are selling?

What kind of services do you sell?

How do you perceive selling services? Do you see it as purely an “add-on” to the product sales, or something more?

VeriCase

Please tell us about VeriCase and the verification service surrounding it.

What is the pricing model for VeriCase?

Is the delivery of the VeriCase-service standardized or is it part of customer specific solutions?

Customer Relations

Please describe your customer relations?

How much contact do you have with the customer?

Roughly how many customers are you in contact with on a weekly basis?

How does the sales personnel know what value the services bring the customers?

Servitization at Emerson

As we understand it from earlier interviews, Emerson is trying to incorporate more services into the company as a whole and make it a part of their strategy:

How is the sales organization aware of this increased focus on services and service integrated offers?

How do you perceive the transition from being a manufacturing organization to becoming more of a service oriented organization?

Do you think this shift will have an impact on the sales force, in what way?

What role do services play in your organization? What changes have there been in this area?

The global service organization is a way for you to differentiate your offer, can you describe their role in the organization?

What is your view on their role in the future?

Sales

How does the actual process look like?

Describe the interest for services like verification from the customers point of view. Are they asking for it or do you have to argue for services like verification?

How does the bonus structure look like for your sales personnel?

In which way is the bonus structure different when they sell services versus products?

How would a verification contract that leaps for years at the time influence such a structure?

How do you believe that a bonus structure for services should look like?

Do you see a difference in what you sell now, compared to what you will sell in say, 5-10 years?

What possibilities, like different designs or bundlings, do you see in the future?

What bonus structure do you see and how will you value selling services?

What sales argument do you have for me, if I were a customer wanting verification service?

Pricing

What authority/power do you as a salesman have to negotiate the price to the customer?

How would you justify the price of the verification service?

How do you prize the services? What is the underlying price strategy?

What is the price based on?

Do you know how other services are priced?

How is the customers' awareness of the value of the services?

Problems & Difficulties

What is the biggest difference in selling products versus selling services?

What special support or education have you received from the organization regarding selling services?

What kind of policies do you have for guidance?