

---

Kandidatexamen i företagsekonomi

Textilhögskolan

2012-05-30

Rapportnr:2012.1.19

---

# Involvera mera!

Charlotta Hägerström & Sara Lange

- kundrelationer, kundinvolverad produktutveckling och processkartläggning

## Förord

Vi vill börja med att tacka vårt fallföretag Almedahls för ett gott samarbete samt den tid och det engagemang de har ägnat oss. Vi vill speciellt tacka alla som har ställt upp på intervju och avsatt tid för vår uppsats, dels internt på Almedahls men även bland kunder och leverantörer. Ett extra tack till Christian Lundell, som har varit vår kontaktperson på Almedahls. Slutligen vill vi rikta ett varmt tack till vår handledare Martin Behre för god handledning, vägledning och inspiration under tuffare perioder.

Borås 2012-05-30

Charlotta Hägerström

Sara Lange

## **Abstract**

**Swedish title:** Involvera mera!

**English title:** More involvement!

**Authors:** Hägerström, Charlotta och Lange, Sara

**Finish (year):** 2012

**Fellow adviser:** Martin Behre

In today's highly competitive market the price is not the only important competitive advantage, the relationship between the customer and the supplier can be a crucial factor for the customer to decide whether or not to buy from the supplier. The possibility to involve the customer in the product development process is another way for the supplier to strengthen the relationship with the customer. The purpose of the thesis has therefore been to investigate the customer relationship, both from the supplier's and the customer's perspective. The purpose was also to investigate how customer relationships and customer involved product development can strengthen a company's competitiveness in Business-to-Business. Almedahls is also interested in further investigating the possibilities for digital textile printing, which is a new printing process for the company.

We therefore made a case study on Almedahls, a manufacturer in the textile industry. Since we also were interested in the customer relationships we made interviews with customers and employees at Almedahls. Through the interviews we also received answers about the customers' involvement in the product development. We have also made a thoroughly literature review to find applicable theories to the case study.

After the study was done strong conclusions could be made about that strong customer relationships gives a company several competitive advantages. The loyalty of the customer base increases, customers are more willing of doing business with a company that they are familiar with rather than with unknown suppliers, it also gives the company other factors than price to compete with. Customer involved product development gives a firm plenty of advantages, the risk of producing unattractive goods decreases when the customers get the possibility to be involved in an early stage of the product development. When being involved in an early stage the customers have an opportunity to share their thoughts and wishes about the final product. The possibility for customer involvement is something that is appreciated by the customers, who perceive the company as more customer oriented. To involve the customers in the product development process will also help strengthen the relationship with the customer.

**Keywords:** customer relationships, customer involved product development, process mapping, digital textile printing, Business-to-Business

# Sammanfattning

**Svensk titel:** Involvera mera!

**Engelsk titel:** More involvement!

**Författare:** Hägerström, Charlotta och Lange, Sara

**Färdig(år):** 2012

**Handledare:** Martin Behre

På dagens hårt konkurrensutsatt marknad är inte bara priset en viktig konkurrenskraft, även relationen mellan kund och leverantör kan spela en avgörande roll för om det blir en affär eller inte. Möjligheten att låta kunden vara delaktig i produktutvecklingsprocessen är även ett sätt att stärka kundrelationerna. Uppsatsens syfte har därför varit att undersöka kundrelationerna både från leverantörens och kundens perspektiv. Avsikten med uppsatsen var även att undersöka hur kundrelationer och kundinvolverad produktutveckling kan användas för att skapa konkurrensfördelar inom Business-to-Business. Almedahls var även intresserade av att närmare undersöka möjligheterna för digitaltryck, vilket är en ny tryckprocess för företaget.

Vi gjorde därför en fallstudie på Almedahls, ett tillverkande företag inom textilbranschen. Eftersom vi var intresserade av kundrelationer gjorde vi intervjuer med kunder samt anställda på Almedahls. Genom intervjuerna fick vi även svar på kundernas delaktighet i produktutvecklingen. Vi har även gjort en grundlig litteraturgenomgång för att finna tillämpbara teorier till fallstudien.

Efter avslutad studie kan starka slutsatser dras att välutvecklade kundrelationer ger flera konkurrensfördelar. Dels ökar kundlojaliteten, kunden gör hellre affärer med någon de känner väl än en främmande leverantör, dels har företaget möjlighet att konkurrera med andra faktorer än lägsta pris. Kundinvolverad produktveckling ger även flera fördelar, risken att producera oattraktiva produkter minskar när kunden redan på ett tidigt stadium får uttrycka sina åsikter och önskemål om produkten. Möjligheten till kundinvolvering uppfattas även positivt av kunderna, som ser företaget som mer kundorienterat. Att involvera kunder i produktutvecklingsprocessen är något som stärker relationen ytterligare.

**Nyckelord:** kundrelationer, kundinvolverad produktutveckling, processkartläggning, textilt digitaltryck, Business-to-Business

# Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Problemformulering .....	4
1.4 Syfte .....	4
1.5 Avgränsning .....	4
1.6 Disposition .....	5
2. Studiens genomförande .....	6
2.1 Undersökningsdesign .....	6
2.2 Forskningsstrategi .....	6
2.3 Intervju som datainsamlingsmetod.....	7
2.4 Val av informanter .....	8
2.4.1 Presentation av informanter på Almedahls .....	8
2.4.2 Presentation av informanter – kunder och leverantörer .....	9
2.5 Litteraturstudier.....	10
2.6 Interna dokument.....	10
2.7 Samspel mellan teori och empiri .....	10
2.8 Studiens tillförlitlighet.....	11
3. Teoretisk referensram.....	13
3.1 Vikten av kundrelationer .....	13
3.1.1 Kundrelationens resurser.....	13
3.1.2 Kundlojalitet.....	14
3.2 CRM.....	14
3.2.1 Konkurrensfördelar genom CRM.....	15
3.2.2 Verktyg för CRM .....	15

3.2.3 CRM – en process .....	16
3.2.4 Produkten en del av relationen .....	16
3.2.5 Kundmöten .....	16
3.2.6 Kritik mot CRM .....	17
3.3 Kundinvolverad produktutveckling.....	17
3.3.1 Tillvägagångssätt för kundinvolvering.....	18
3.3.2 Konkurrensfördelar genom kundinvolvering .....	18
3.4 Processkartläggning .....	19
3.4.1 Tillvägagångssätt för processkartläggning.....	19
3.4.2 Processkartläggning till förbättringsarbete.....	20
4. Resultat.....	21
4.1 Presentation av Almedahls .....	21
4.2 Almedahls syn kundrelationer.....	22
4.2.1 Hur arbetar Almedahls för att stärka relationerna .....	22
4.2.2 Vem träffar kunden och bygger relationen?.....	23
4.2.3 Customer Relationship Management .....	23
4.2.4 Är alla kunder lika viktiga? .....	23
4.2.5 Vad kan de anställda göra i sin yrkesroll för att stärka relationerna? .....	24
4.2.6 Varför kunden väljer Almedahls .....	25
4.3 Kundens chans att påverka .....	25
4.4 Processen.....	26
4.4.1 Rotationstrycksprocessen .....	27
4.4.2 Digitaltrycksprocessen .....	30
4.5 Vad tycker kunden om Almedahls? .....	31
4.5.1 Kundens önskan att påverka.....	31
4.5.2 Kundens tankar kring digitaltryck.....	32

4.6 Hur kan digitaltryck användas för att öka kundinvolvering? .....	32
4.7 Kapacitet i digitaltrycksprocessen .....	33
5. Analys.....	34
5.1 Kundrelationer.....	34
5.2 CRM.....	35
5.3 Kundinvolverad produktutveckling.....	36
5.4 Processkartläggning .....	37
6. Slutsatser .....	39
6.1 Huvudfråga.....	39
6.2 Delfrågor .....	40
6.3 Sammanfattning av slutsatser.....	43
7. Diskussion .....	44
7.1 Reflektioner kring uppsatsen.....	44
7.2 Förslag till vidare forskning .....	45
8. Referenser.....	46
Bilaga 1 .....	48
Bilaga 2 .....	49

## Figurer

Figur 1. Kundrelationens resurser (Storbacka och Lehtinen, 2000, s.38) s. 13

Figur 2. Rotationstrycksprocess (egen modell) s. 27

Figur 3. Digitaltrycksprocess (egen modell) s. 30



# 1. Inledning

*I detta kapitel beskrivs en problembakgrund till ämnet som leder vidare i en problemdiskussion. Efter detta grundar vi uppsatsens problemformulering och studiens syfte redogörs för. Vi redogör även för de avgränsningar vi har gjort.*

## 1.1 Problembakgrund

Kunder har idag ett enormt utbud av företag att välja bland, vilket gör att företagen ofta försöker konkurrera ut varandra med hjälp av priset eller som Porter (1980) kallar det kostnadsledarskap. I och med den teknologiska utvecklingen och den utbredda användningen av Internet kan kunder idag lätt jämföra leverantörer, produkter och priser vilket gör det lättare att byta till en billigare leverantör vid nästa köp (Choi, Kim, Kim & Kim 2006). När kunderna har möjlighet att inför varje köp jämföra och spela ut konkurrenterna mot varandra blir konkurrensen för företagen hårdare och det är inte längre lika lätt att konkurrera med de marknadsstrategier, kostnadsledarskap, differentiering och fokusering, som Porter (1980) utvecklade. Ett sätt för företagen att behålla sina kunder är genom att skapa en relation till dem, en lojal kund som känner förtroende och tillit till ett varumärke är mindre benägen att välja en billigare konkurrent (Sheth & Sisodia 1995).

Det är viktigt för ett företag att ha lojala kunder, detta då det är mer lönsamt att ha en återkommande kund istället för att hela tiden attrahera nya (Fornell & Wernerfelt 1987). Keh och Xie (2009) menar att genom att få kunden att känna förtroende för företaget, det vill säga att kunden tror på företagets förmåga att prestera, dess kompetens och engagemang att uppfylla sina löften till kunden, ökar förutsättningarna för en god relation till kunden. Vidare hävdar forskarna att ömsesidigt engagemang, att både företaget och kunden, är benägna att jobba för ett långsiktigt förhållande som båda parter tjänar på, är tillsammans med förtroende två viktiga grundstenar för en framgångsrik relation mellan leverantör och kund.

Genom att företaget känner sin process och förbättrar den med kundernas bästa i tanken, ökar chanserna att producera produkter som gynnar kundernas behov och önskemål (Harrington 1991). Harrison och van Hoek (2008) förklarar att genom en processkartläggning lär företaget känna sina styrkor och svagheter, vilka delar av processen som ger en värdeökning för kunden och vilka aktiviteter som enbart kostar tid eller rent av är överflödiga. Vidare beskriver författarna att en processkartläggning gynnar således företaget både internt, när de får bättre koll på tider och kostnader som förbrukas i processen, men även externt i relationen till kunderna då fokus ligger på att resultatet av processen ska uppfylla kundens önskemål.

Customer Relationship Management (CRM) handlar om vikten av att känna sin kund för att kunna skapa en relation med denna (Storbacka & Lehtinen 2000). Genom en utvecklad relation med kunderna är det lättare att förstå vad kunderna verkligen vill ha och CRM fokuserar just på att ta fram rätt produkt till kunden istället för att hitta kunder till produkten hävdar Storbacka och Lehtinen (2000). Inom CRM satsar företagen på att bygga bestående relationer med kunden och inte på att få ut så mycket som möjligt vid en enstaka transaktion. Genom relationen kan leverantören och kunden anpassa sina processer efter varandra och på detta sätt är relationen fördelaktig för båda parter. Vidare menar författarna att de konkurrensfördelar som erhålls är inte endast baserat på priset för produkten, utan genom en nära relation skapas andra värden som är viktiga för kunden.

Dagger, David och Ng (2011) understryker att en god relation mellan leverantör och kund är något som gynnar båda. För kunden kan en god relation med sin leverantör yttra sig genom att de erhåller fördelar och service, som är värdeadderande för dem utöver kärnprodukten menar forskarna. Leverantörerna i sin tur är även mer intresserade av att engagera sig i och utveckla relationer med kunder som kan erbjuda dem betydande fördelar. Kundlojaliteten har också en stor inverkan för hur engagerade parterna är i relationen. Vidare menar Dagger, David och Ng (2011) att om företaget har en lojal kund som kommer tillbaka är de villiga att satsa mer på att utveckla relationen.

Ytterligare ett sätt att utöva CRM och knyta kunden till sig är genom att låta kunden vara involverad i utvecklingsprocessen av nya produkter (Ernst, Hoyer, Krafft & Krieger 2009). För att företag ska kunna låta kunden vara involverad i processen med att utveckla nya produkter krävs det att de har goda relationer med kunderna (Lagrosen 2005). Fuchs och Schreier (2011) menar att genom att involvera kunden i utvecklingsarbetet minskar även den risk som alltid finns när ett företag väljer att arbeta med en ny produkt. När kunden redan från början kan vara med och påverka en produkts egenskaper och design är det större chans för att den nya produkten ska bli en succé hävdar forskarna.

## 1.2 Problemdiskussion

På dagens hårt konkurrensutsatta marknad räcker det inte att vara billigast eller nischade inom sitt område om företaget ändå inte kan erbjuda en produkt som uppfyller kundernas önskemål (Pynnönen, Ritala & Hallikas 2011). Ett företag måste därför skapa ett produkterbudande som skapar mervärde för kunden, vilket är värt mer än att gå till den billigaste leverantören menar Pynnönen, Ritala och Hallikas (2011). Ett sätt för ett företag att skapa mervärde för en kund kan vara att ha en god relation till denna förklarar forskarna. Genom att känna sin kund och dennes behov kan företagen lättare skapa kunderbudande som passar den specifika kunden (Storbacka & Lehtinen 2000). Problemet många företag har är hur de ska arbeta för att skapa en relation med sina kunder för att kunna skapa passande kunderbudanden och erhålla konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna menar Storbacka och Lehtinen (2000).

Ernst et al. (2009) redogör för att användningen av CRM för att samla och analysera viktig information om sina kunder för att sedan omvandla denna information till styrredskap inom företaget är vida accepterat. Att erbjuda ett unikt och eftertraktat erbjudande som skapar mervärde för kunden och passar dennes krav och behov är däremot en svårare fråga för många företag menar forskarna. Ernst et al. (2009) förklarar vidare att genom att involvera kunden i produktutvecklingsprocessen och skapa en god relation med denna kan företaget skapa ett ökat kundvärde i produkten.

Lagrosen (2005) beskriver att genom att involvera kunden i produktutvecklingsarbetet blir det lättare att utveckla en produkt som möter kundens krav och förväntningar. Vidare förklarar han att då kunden och företaget samarbetar kan företaget bättre förstå vilka faktorer som är viktiga för den specifika kunden i fråga. För att låta kunden vara involverad i utvecklingsprocessen av nya produkter krävs det att relationen mellan leverantören och kunden är god (Ernst et al. 2009). Det är viktigt att både leverantören och kunden ser samarbetet ur ett långsiktigt perspektiv om utvecklingsarbetet med den nya produkten ska bli lyckat (Svendsen, Haugland, Grønhaug & Hammervoll 2011).

För att kunna låta kunden vara delaktig i utvecklingsprocessen måste företaget själva känna till sin process och vilka steg som ingår i den, en så kallad processkartläggning (Harrison & van Hoek 2008). Harrington (1991) hävdar att en processkartläggning gör att företaget ser vilka möjligheter som finns att utveckla processen och göra den än mer effektiv för att möta kundernas behov. Vidare menar han att känna sin process och hur den kan göras effektivare och snabbare är en viktig faktor för att bygga konkurrensfördelar gentemot konkurrenter.

Företag strävar även efter att ha lojala kunder eftersom det är mer lönsamt för ett företag att sälja till återkommande kunder än att inför varje försäljningstillfälle leta efter en ny kund (Dagger, David & Ng 2011). För att en kund ska bli lojal mot ett företag är det viktigt att arbeta upp en relation med kunden menar Dagger, David och Ng (2011). Relationen ska vara ömsesidigt och vara något som både leverantören och kunder erhåller fördelar genom (Storbacka & Lehtinen 2000). Ett företag måste hela tiden utveckla nya produkter och ligga i framkant av utvecklingen för att kunna konkurrera med andra leverantörer (Ernst et al. 2009).

Detta är precis vad textilföretaget Almedahls i Kinna strävar efter när de planerar att börja erbjuda sina kunder digitaltryckta rullgardinsvävar. När ett företag ska utveckla nya produkter är det av stor vikt att företaget vet vad kunderna vill ha, för att på så sätt kunna utveckla en attraktiv produkt som de kan konkurrera med på marknaden. Almedahls ser flera fördelar med att erbjuda digitaltryck, bland annat har kunderna större möjlighet att påverka mönster, färgsättning och rapportlängd, jämfört med traditionellt rotationstryck. Att företaget ser flera fördelar med en ny produkt är dock inte ett självklart recept för försäljningsframgång. För precis som Storbacka och Lehtinen (2000) skriver i sin bok borde ett företags fokus ligga på att finna bra produkter till sina goda kunder, istället för att hitta kunder till överflödigt producerade produkter.

### **1.3 Problemformulering**

Ovanstående presentation av bakgrund och problemdiskussion leder fram till följande frågeställning och underfrågor:

- Vad krävs för att på ett framgångsrikt sätt arbeta med kundinvolverad produktutveckling?
  - Vad kan ett företag erhålla för fördelar genom att ha goda relationer till sina kunder och hur kan det göra dem konkurrenskraftiga?
  - Vad finns det för fördelar att låta kunden vara delaktig i produktutvecklingen?
  - Hur kan kundinvolveringen i produktutvecklingsprocessen förenklas med digitaltryck?

### **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka relationen mellan leverantör och kund från båda parter perspektiv. Avsikten är även att undersöka hur kundrelationer och kundinvolverad produktutveckling kan användas för att skapa konkurrensfördelar inom Business-to-Business.

### **1.5 Avgränsning**

Studien och de teorier som kommer att behandlas i uppsatsen kommer att grundas och appliceras på fallföretaget Almedahl-Kinna AB ett av företagen inom Almedahls koncernen. I uppsatsen kommer dock Almedahl-Kinna AB att benämnas Almedahls.

## 1.6 Disposition

- Kapitel 1** I inledningskapitlet beskrivs problembakgrunden som leder till en problemdiskussion. Vidare redogörs för studiens problemformulering, uppsatsens syfte presenteras och gjorda avgränsningar förklaras.
- Kapitel 2** I metodkapitlet redogörs för studiens metodval och undersökningsdesign. Tillvägagångssätten för uppsatsen förklaras och vi beskriver hur vi har gått till väga för att samla in information till studien.
- Kapitel 3** I den teoretiska referensramen redogör vi för de teorier vi använder oss av i studien. De teorier vi använder oss av behandlar kundrelationer, Customer Relationship Management, kundinvolverad produktutveckling och processkartläggning.
- Kapitel 4** I resultatkapitlet presenteras den empiri som vi har samlat in. Här visar vi ett sammanställt resultat av intervjuerna vi har gjort med anställda på Almedahls, deras kunder och leverantörer av digitaltryck.
- Kapitel 5** I detta kapitel analyserar vi och tolkar den insamlade empirin och kopplar till teorierna i referensramen.
- Kapitel 6** I kapitlet presenterar vi våra slutsatser utifrån den gjorda analysen. Här svarar vi på uppsatsen problemformulering och syfte.
- Kapitel 7** I kapitlet diskuterar vi uppsatsen som helhet. Diskussionen rör tillförlitligheten och generaliserbarheten av resultat och slutsatser, samt ger förslag på vidare forskning i ämnet.

## 2. Studiens genomförande

*I detta kapitel kommer vi redogöra för studiens metod och genomförande.*

*Tillvägagångssätten för uppsatsen kommer att förklaras och vi beskriver hur vi har samlat in empiri och teori till studien.*

### 2.1 Undersökningsdesign

Insamlingen av datamaterial är en viktig del av forskningen och innan undersökningen har startat måste forskaren svara på frågan hur undersökningen ska gå till. Johannessen och Tuft (2003) beskriver fem allmänna undersökningsstrategier; tvärsnittsundersökningar, longitudinella undersökningar, experiment, fallstudier och evaluering. Ett avgörande kriterium att ta med i beräkningen när valet av undersökningsdesign görs är enligt Johannessen och Tuft (2003) tidsaspekten, hur lång tid kommer undersökningen fortgå, ska undersökningen göras under en viss tidpunkt och sedan jämföras med resultat från senare mättidpunkter under ett tiotal år framåt i tiden. Alla dessa tidskriterier är viktiga att ta hänsyn till vid valet av en undersökningsdesign.

Fallstudier kännetecknas av att forskaren gör en avgränsning av vad som ingår i fallet och vad som faller utanför samt gör en detaljerad beskrivning av fallet (Johannessen & Tuft 2003). Det är alltså viktigt är att samla in mycket fakta om ett begränsat fall. Forskaren kan själv påverka och avgöra hur lång tid som ska avsättas för en fallstudie. Johannessen och Tuft (2003) påpekar att detta inte är någon egen metod i sig utan kan ha en kvalitativ eller kvantitativ ansats.

För undersökningsdesignen av vår studie valde vi att denna skulle utgöras av en fallstudie. Anledningen till detta är att vi fick kontakt med ett företag och på så sätt fick möjligheten att samarbeta med dem under uppsatsskrivandet. Genom att designa undersökningen till en fallstudie gav det oss möjlighet att själva påverka tiden för empiriinsamlingen och även välja en kvalitativ eller kvantitativ forskningsansats.

### 2.2 Forskningsstrategi

En studie inom samhällsvetenskapen kan angripas på två sätt, kvantitativt eller kvalitativt (Holme & Solvang 1997). Den kvantitativa metoden är ett hårdare och mer strukturerat angreppssätt. Där forskaren har utpräglad kontroll över studien och eftersträvar precision och förklaring till det som skett. Kvantitativ metod är mer fokuserad på att omvandla insamlad information till siffror och statistik som är applicerbar på en större population, därför behöver också en större grupp av människor undersökas (Holme & Solvang 1997).

När en kvalitativ ansats används är det fokus på djup och förståelse vid insamlingen av empirin, snarare än mängden och huruvida det går att dra statistiska generaliseringar för en större population (Johannessen & Tuft 2003). Kvalitativa forskningsmetoder har som mål att förstå och se sammanhang, forskaren försöker se händelserna utifrån den studerade personens ögon och komma närmare dennes tankar och känslor för att få en djupare förståelse av händelsen (Bryman 1995).

I uppsatsen har en kvalitativ metod använts då syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur kundrelationer, CRM och kundinvolverad utvecklingsprocess påverkar ett företags konkurrenskraft. Med en kvalitativ metod kunde vi fokusera på ett mindre antal informanter och få rikligt med information ifrån dessa för att lättare få en förståelse över det som skett. Då vi heller inte hade för avsikt att få resultat som var generaliserbara för hela branschen, utan snarare än förståelse för hur dessa faktorer påverkar fallföretaget passade en kvalitativ metod vår uppsats.

## 2.3 Intervju som datainsamlingsmetod

Det finns flera metoder för att samla in material till en fallstudie (Johannessen & Tuftte 2003), vi valde att använda oss av en kvalitativ ansats och gjorde strukturerade intervjuer med öppna svar. Den kvalitativa forskningsintervjun beskriver Johannessen och Tuftte (2003) som ett samtal med struktur och syfte, intervjun har för avsikt att få fram en beskrivning av informantens vardag. Genom informationen som erhålls vid intervjun menar författarna att det är möjligt att göra tolkningar av de fenomen som informanten beskriver. Författarna skriver att en intervju kan vara mer eller mindre strukturerad. En strukturerad intervju kan liknas vid de frågeformulär som förekommer vid kvantitativa intervjuer, men skillnaden här är att frågorna är öppna vilket gör att informanterna svarar med egna ord och svaren blir mer utförliga.

I studien valde vi att, som nämnt tidigare, använda oss av en strukturerad intervju med öppna svar som datainsamlingsmetod för att på så sätt få mer uttömmande information från informanterna angående deras syn på kundrelationer, kundinvolvering och processen. Vi gav även informanterna möjligheten att utveckla sina svar och ställde även följdfrågor i de fall det fanns mer intressant information att hämta kring en fråga eller ett ämne. En avgörande faktor för att vi valde intervjuer som insamlingsmetod var att vi ville ha grundligare och mer uttömmande svar från våra informanter, något vi inte hade uppnått med en enkät med stängda svar.

En viktig faktor att beakta när en intervju ska utföras är platsen denna sker på (Johannessen & Tuftte 2003). Platsen ska väljas så situationen känns avslappnad och miljön blir neutral. Exempel på ställen som författarna skriver bör undvikas är forskarens kontor eller hemma hos informanten. En annan viktig faktor som författarna skriver om sin metodbok är hur intervjuaren uppfattas av informanten. Kön, ålder, etnisk tillhörighet och klädsel kan vara omständigheter som påverkar vad informanten anser om forskaren och svaren på intervjun kan påverkas därefter. Vi valde att intervjua informanterna på fallföretaget i deras konferensrum respektive kontor, med hänsyn till att lokalerna där var bättre anpassade samt möjligheterna för informanterna att visa internt material och power point presentationer under våra intervjuer. Kunderna och leverantörerna däremot intervjuades per telefon och mejl, eftersom alla utom en leverantör var verksamma utanför Sverige. Den svenska leverantören av digitaltryck intervjuades personligen på företaget. Även detta med bakgrund i att vi ville ge informanten möjlighet att fysiskt visa vad han pratade om genom att visa varuprover och visa oss runt i produktionen.

## 2.4 Val av informanter

Bland de anställda på företaget gjorde vi ett strategiskt urval när vi valde vilka personer vi skulle intervjua. Vid ett strategiskt urval är utgångspunkten ett antal variabler som är karaktäristiska och har teoretiskt betydelse för det som är ämnat att studera (Trost 2010). Genom att intervjua personer på olika positioner i företaget kunde vi se om de hade olika syn på relationerna till sina kunder och på vilket sätt de var involverade i processen. De vi valde att intervjua på fallföretaget var en säljare, två designers, produktionschefen och VD:n.

Då vi ville undersöka fallföretagets kundrelationer var det även relevant för oss att undersöka vad kunderna hade för syn på Almedahls och deras syn på relationen med företaget. För att få kontakt med de kunder som faktiskt hade kunskap att svara på våra frågor om relationer och digitaltryck valde vi låta Almedahls sköta urvalsprocessen och ta fram kontaktuppgifter till dessa kunder. Anledningen till att Almedahls fick sköta urvalet var av rent strategiska skäl, Almedahls kände sina kunder och kunde göra det strategiska urvalet som Trost (2010) beskriver. Istället för att vi skulle ha kontaktat informanter som inte höll måttet på relevans och betydelse i förhållande till vårt valda ämne.

För att undersöka möjligheterna för Almedahls att erbjuda digitaltryck var det även nödvändigt för oss att kontakta leverantörer av digitaltryck. Almedahls har tidigare gjort tester med digitaltryck och har då använt sig av en lokal tryckare i Borås. Vi besökte digitaltryckaren i Borås där vi utförde en intervju och fick se hur produktionen gick till. Vi ville även kontakta en till leverantör av digitaltryck för att jämföra med leverantören i Borås, vi kontaktade därför ett antal leverantörer och fick till slut svar av en leverantör verksam i Indien, de svarade på våra frågor över mejl.

### 2.4.1 Presentation av informanter på Almedahls

Först att bli intervjuad den 10 april 2012, var Area Sales Manager Maria Jonsson, ansvarig säljare för marknaderna; Norden, Sydamerika, Tyskland, Österrike, Schweiz samt de tysktalande delarna av Polen. I arbetet som exportsäljare ansvarar Maria för att presentera och sälja in kollektionerna hos kunderna, detta sker dels genom kundbesök men även på mässor. I presentationen av empirin kommer Maria att gå under sin yrkestitel säljare.

De två designerna Gudrun Jakobsson och Tina Steijer var näst på tur att bli intervjuade, den 16 april 2012 genomfördes den första intervjun, men då det kom fram flerfrågor och vi behövde ytterligare information från designerna gjordes en tilläggsintervju den 26 april 2012. Eftersom Gudrun och Tina tillsammans ansvarar för designen av Almedahls kollektioner intervjuades dem tillsammans. Designerna har det övergripande ansvaret för att ta fram nya kollektioner till de tre produktkategorierna, rullgardin, plissé samt vertikal och panel. De tre produktgrupperna uppdateras med en ny kollektion var tredje år, vilket innebär att kollektionerna går i cykler om varandra, varje år är det således en ny kollektion som designerna ska ta fram. Fortsättningsvis kommer Gudrun och Tina att presenteras under det gemensamma namnet designerna.

VD och försäljningschefen på Almedahls, Tor Ahlbom träffade och intervjuade vi den 24 april 2012. I rollen som VD ansvarar Tor för lönsamheten och utvecklingen av företaget, han ingår även i koncernens ledningsgrupp, som består av de ansvariga cheferna från avdelningarna. Tillsammans med koncernens ledningsgrupp görs omvärlds- och



nulägesanalyser av företagets position, utifrån denna information arbetar sedan ledningsgruppen, under VD:s överseende, fram mål och strategier för att nå dessa. Det ligger i VD:s ansvar för att detta arbete drivs framåt. Tor kommer att benämnas som VD under presentationen av empirin.

Slutligen gjordes en intervju med Christian Lundell, plats- och operativ chef på fabriken i Kinna den 26 april 2012. Arbetet som plats- och operativ chef innebär att Christian ansvarar för all produktion i fabriken, det innefattar även logistik, underhåll och ständiga processförbättringar i produktionen. Till arbetsuppgifterna hör också planering av produktion och som operativ chef i fabriken har Christian personalansvar för de anställda i produktionen. Personal- och arbetsgivarfrågor är bland de mest tidskrävande arbetsuppgifterna i rollen som plats- och operativ chef. Vidare kommer Christian att presenteras som produktionschef.

I de fall då alla informanterna är samstämmiga i svaren kommer det att i empirin benämnas som att Almedahls tycker eller säger, istället för att presentera var och en av informanternas svar.

#### **2.4.2 Presentation av informanter – kunder och leverantörer**

För att även få ta del av kundernas syn på relationen till Almedahls och vikten av en god relation med sin leverantör kontaktades och intervjuades två av Almedahls kunder. Brittiska New House Tetxtiles, beläget i England, var en av kunderna som intervjuades, informant från företaget var ägaren Nick Stanier. New House Textiles svarade på våra frågor per mejl under dagarna 24 till 27 april 2012. New House Textiles är både grossist och återförsäljare av Almedahls produkter, företaget har dels en e-handels sida där konsumenten direkt kan köpa produkter från företaget. Rullgardinsvävar finns också presenterade på hemsidan och konsumenten får via hemsida vägledning att hitta en lokal rullgardinstillverkare, som kan tillverka en färdig rullgardin av den väv som New House Textiles marknadsför.

Den andra kunden som intervjuades var JAB, representerade av Britta Gies som arbetar på JAB, ett tyskt företag som är grossist av Almedahls solskyddslösningar. Företaget ingår i den tyska koncern JAB Group, som äger flera bolag inom textil och heminredning, men även ett hotell samt en golfshop ingår bland företagen. Britta Gies intervjuades per telefon den 30 april 2012.

Information från två leverantörer av digitaltryck ingick också i vår insamling av empiri. Det var den svenska leverantören av digitaltryck, TOBEX i Borås, samt TEX INDIA, en leverantör i Indien. Intervju på TOBEX genomfördes den 25 april 2012 och vi pratade framförallt med Andreas, marknadsansvarig, men gjorde även en kortare intervju med Torbjörn, grundare och ägare av TOBEX. På TEX INDIA hade vi kontakt med Ketan Talwar, VD och textildesigner, på grund av avståndet och tidsskillnaden valde TEX INDIA att svara på våra frågor på mejl.

I empirin kommer informanterna att representera sina respektive företag och därför kommer framförallt företagsnamnet att stå med och inte informanten som privatperson.

## 2.5 Litteraturstudier

För att finna teorier för vår studie har vi gjort en grundlig genomgång av litteratur kopplat till vårt ämne. Corbin och Strauss (2008) skriver att tidigare publicerad forskning och litteratur kan vara till bra hjälp när frågor till studien ska formuleras. Genom sökningar i bibliotekets databaser, där vi använt relevanta sökord och begrepp, har vi funnit vetenskapliga artiklar och annan litteratur av relevans för vår studie, som vi därefter, precis som Corbin och Strauss (2008) skriver, formulerat våra frågor och syfte utifrån.

## 2.6 Interna dokument

I studien har vi fått ta del av flertalet interna dokument och presentationer av Almedahls, dels dokument som gav en mer övergripande bild över organisationen, marknader och produkter. Interna dokument från företaget, skriver Corbin och Strauss (2008), är en bra källa för att närmare lära känna företaget och fylla ut den data som samlats in från intervjuer eller observationer. Vi fick också en närmare presentation av tryckprocessen och interna siffror som rörde de olika produktkategorierna i företaget. Vi fick även ta del av en tidigare kundundersökning som Almedahls på eget initiativ genomfört under året 2010. Denna undersökning hade frågor som bland annat berörde vilka faktorer som är viktiga i valet av leverantör, hur bra Almedahls uppfyllde dessa faktorer samt hur kunderna uppfattade deras produkter, bemötande och service.

## 2.7 Samspel mellan teori och empiri

I förhållandet mellan teori och empiri kan en uppsats grundas i en induktiv eller deduktiv ansats (Johannessen & Tufte 2003). Induktiv ansats innebär att forskaren går ut i verklighet och samlar in empiri, med avsikten att försöka hitta mönster som går att omvandla till generella begrepp eller teori. Motsatsen till en induktiv ansats är en deduktiv ansats, då forskaren börjar med att läsa in sig på den existerande teorin och därifrån formulerar frågor eller hypoteser. Efter att hypotesen är formulerad samlas empiri in och forskaren prövar om den generella teorin är användbar för en verklig situation (Johannessen & Tufte 2003).

Denna studie bygger både på en induktiv och på en deduktiv ansats. Vi började således med en grundlig studie av tidigare publicerade teorier och vetenskapliga artiklar. Därefter formulerade vi vår frågeställning och började samla in empiri för att testa om den generella teorin gick att applicera på en realistisk situation, vilket Johannessen och Tufte (2003) beskriver som en deduktiv ansats. Under uppsatsens gång har vi dock under empiriinsamlingen funnit andra teoriområden att studera och därför har uppsatsen även en induktiv ansats (Johannessen & Tufte 2003).

Att vi gick tillbaka till teorin under arbetets gång var på grund av att vi kände att empirin från kunderna och leverantörerna inte skulle bli tillräckligt uttömmande, detta eftersom antalet informanter som var kvalificerade att delta i vår intervju var för få. Vi bestämde oss då för att även undersöka processerna mer internt i företaget. Vi hade ännu inte haft vår intervju med produktionschefen och beslutade oss därför att, förutom att fråga om relationer och kundinvolvering, även fokusera mer på de interna processerna på företaget i intervjun med honom. Detta ledde även till att vi justerade vårt syfte och vår problemformulering från enbart att undersöka på vikten av kundrelationer och kundinvolvering till att även mer ingående

undersöka produktutvecklingsprocessen. Vi fick därför också gå tillbaka till teorin för att hitta teorier om processkartläggning. För att få mer information om designprocessen hade vi även en kompletterande intervju med designerna.

## 2.8 Studiens tillförlitlighet

En studies kvalitet kan mätas efter flera kriterier, men det vanligaste förekommande skriver Johannessen och Tuft (2003) är begreppen reliabilitet och validitet. Reliabilitet förklarar författarna som att den information som fås ut av studien är pålitlig och tillförlitlig, detta berör således studiens data, vilken data som används, hur den har samlats in samt hur den bearbetas. Författarna skriver vidare att reliabilitet är ett mått på hur tillförlitlig och noggrann insamlingen av data är och speciellt inom kvantitativ forskning är reliabilitet starkt kopplat till replikerbarhet, alltså om en annan forskare mäter samma sak ska samma resultat uppnås. Holme och Solvang (1997) förklarar att begreppet validitet är ett mått på hur relevant den data som samlats in är för studiens frågeställning och syfte.

Inom kvantitativ forskning är det betydligt lättare att mäta begreppen validitet och reliabilitet skriver Johannessen och Tuft (2003) eftersom det är mer fokus på mätbara begrepp som siffror och statistik. Kvalitativ forskning däremot fokuserar mer på mjuka värden och försöker få förståelse för det studerade händelseförloppet, vilket enligt författarna gör det svårare att mäta kvaliteten på den insamlade data med begrepp som reliabilitet och validitet. Holme och Solvang (1997) skriver dock att inom kvalitativ forskning är det framförallt validiteten som är viktig, att den data som vi har samlat in är relevant och undersöker det vi ville undersöka.

För att få hög validitet i vårt insamlade material började vi med att läsa tidigare publicerade artiklar inom CRM, kundinvolverad produktutveckling, kundrelationer samt processkartläggning. Genom att vi tidigt läste inom oss på ämnet kunde vi som författare skapa oss bättre kunskap om det ämne vi skulle komma att angripa, att vi som författare till denna studie har god kunskap om ämnet är något som Johannessen och Tuft (2003) kallar för intern validitet. Den litteratur som vi sedan använde för att bygga vår teoretiska referensram har vi kritiskt granskat. Vi valde texter som var relevant för vår studie och som i de flesta fall ganska nyligen var publicerade, detta för att undvika att gamla teorier som inte längre var giltiga användes i teorin.

När vi utformade intervjuerna var vi noggranna med att utforma frågorna så att de på ett relevant sätt behandlade ämnet så vi skulle få den informationen vi behövde, genom att utforma frågorna på ett sätt som gav oss resultat som var relevant för vårt syfte ökade vi validiteten på datan (Holme & Solvang 1997). Vi var noga med att frågorna skulle vara lättförståeliga så att inga missförstånd skulle ske. Det var extra viktigt för oss att frågorna till intervjuerna som besvarades på mejl var lätta för informanten att förstå. Det var även viktigt att frågorna utformades på ett sådant sätt att vi fick tillräcklig med information av intervjun.

När vi utförde de personliga intervjuerna och telefonintervjun spelade vi alltid in dem. Inspelningsutrustningen är något som påverkar reliabiliteten enligt Johannessen och Tuft (2003), ett mätinstrument, i det här fallet en Iphone och dator, som inte håller god kvalitet gör det svårare att i efterhand lyssna på intervjun. Vår utrustning fungerade dock bra och som en säkerhetsåtgärd tog alltid en av oss anteckningar under intervjun. Efter att intervjun var slut transkriberades den, för att på så vis få ner intervjun ord för ord och undvika

missuppfattningar eller feltolkningar som kan ske. Intervjuerna fungerade bra och vi fick riklig och uttömmande information från samtliga informanter som kunde kopplas till och styrkas av teorierna.

Valet av informanter till studien diskuteras under **2.4 Val av informanter** denna diskussion och motivering av personer som vi valde att intervjua hjälper även till att stärka den interna validitet som Johannessen och Tuft (2003) skriver om. Genom att vi intervjuade fem informanter på olika positioner inom fallföretaget ökade vi den interna validitet i arbetet genom de författarna kallar triangulering, vi tittade alltså på problemet från flera informanters synvinklar, en säljare har inte samma relation till en kund som en VD exempelvis.

När det gällde intervjuerna med kunder valde vi att låta Almedahls hjälpa oss med ett strategiskt urval som Trost (2010) beskriver, genom att vi lät Almedahls välja fick vi informanter som var relevanta för vår undersökning. Det kan dock diskuteras hur objektivt dessa val gjordes. Chansen finns således att kundernas bild av Almedahls inte är helt trovärdig, eftersom företaget själv har valt ut kunder som de har en god relation med sedan tidigare. Vi fick även ta del av en undersökning som företaget själva hade gjort med sina kunder som behandlade vad kunderna tyckte om företaget. I undersökningen framkommer att kunderna överlag har väldigt bra åsikter om företaget. Tillförlitligheten i dessa svar kan dock ifrågasättas då det var företaget själva som genomförde undersökningen och kunderna inte hade chans att vara anonyma, detta kan ha lett till att kunderna inte ville säga något negativt direkt till företaget.

Vi anser att vår studie håller hög validitet då vi genom hela processen dokumenterat och motiverat för de olika val som vi har gjort. Den data som däremot kan vara mindre tillförlitlig är de interna dokument och undersökningar som fallföretaget själva står för, då vi inte kan ansvara för att undersökningarna eller den fakta som presenteras internt är fullständigt korrekt. Vi har ändå valt att använda oss denna interna information, då vi anser att det är en så pass liten del av studien att det inte påverkar arbetets totala tillförlitlighet och trovärdighet.

### 3. Teoretisk referensram

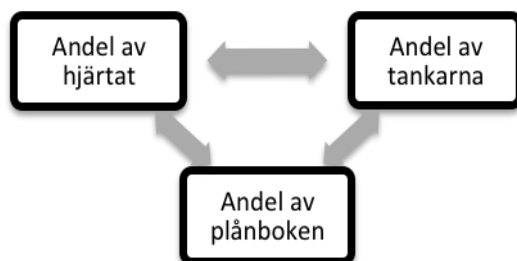
*I detta kapitel redovisar vi vår teoretiska referensram för studien. De teorier vi har tagit del av behandlar kundrelationer, Customer Relationship Management, kundinvolverad produktutveckling samt processkartläggning.*

#### 3.1 Vikten av kundrelationer

Det är mer effektivt och mindre kostsamt för ett företag att behålla en kund, än att inför varje affär försöka hitta en ny kund vars behov matchar produktens egenskaper (Fornell & Wernerfelt 1987). Genom att skapa en långsiktig relation med sin kund, där kunden känner förtroende för företaget är det lättare att kunden blir lojal och återkommer flera gånger till företaget hävdar Fornell och Wernerfelt (1987). En god kundrelation bygger på ett ömsesidigt engagemang, där både kund och företag känner att det ger en egenvinst av att ha en god relation med varandra (Dagger, David & Ng 2011). Ett företag kan lätt se fördelarna med en lojal kund och vinsten i att en återkommande kund vars behov de känner till och kan tillgodose sedan tidigare (Fornell & Wernerfelt 1987), men det är även viktigt att kunden känner samma engagemang inför en relation med företaget (Dagger, David & Ng 2011). Människan är en social varelse, även när det kommer till affärsrelationer och det är också de sociala och mjuka vinsterna som till stor del ligger till grund för kundens engagemang i relationen till företaget (Storbacka & Lehtinen 2000). Storbacka och Lehtinen (2000) menar att ju mer trovärdig ett företag är i sin kommunikation med kunden desto mer förtroende och engagemang kommer kunden att känna, och just i början av en relation är det extra viktigt att bygga dessa känslomässiga band till kunden. En långvarig relation med företaget innebär att kunden lättare kan uttrycka sina önskemål och behov samt få dessa uppfyllda, relationen ger också en trygghet i att de varor och tjänster som beställs kommer att levereras enligt överenskommelse (Dagger, David & Ng 2011).

##### 3.1.1 Kundrelationens resurser

Kundrelationer syftar på det utbyte av resurser som sker mellan en leverantör och en kund (Storbacka & Lehtinen 2000). Storbacka och Lehtinen (2000) menar att resurserna som utbyts är känsla, kunskap och handlingar och skiljer sig åt i omfattning mellan olika kunder. Vidare förklarar författarna att på dagens marknad konkurrerar leverantörer inte enbart med produkter utan förmågan att kunna utveckla kundrelationer.



Figur 1 Kundrelationens resurser (Storbacka & Lehtinen 2000 s. 38)

För att utveckla en god relation ska en leverantör vinna en så stor del av kundens hjärta, kundens tankar och av kundens plånbok som är möjligt (Storbacka & Lehtinen 2000). Andelen av kundens hjärta kan ses vara extra viktig för att relationen och kundmedverkan ska växa. I början av relationen är även känslorna som är inblandade av stor vikt och det första intrycket bestäms av känslor som kan bero på kommunikation eller rekommendationer från andra. Om känslorna en leverantör och en kund har för varandra är ömsesidiga och starka är också relationen starkare. Vidare menar Storbacka och Lehtinen (2000) att även kundlojaliteten kan påverkas av hur stark relationen är emotionellt sett. Beroende på hur stark den emotionella dimensionen är i relationen litar företagen olika mycket på sina kunder. Storbacka och Lehtinen (2000) förklarar även att leverantörer i många fall erbjuder sina kunder information om hur företagets produkter och tjänster fungerar, genom att leverantören ger kunden information om sin kärnkompetens blir de en del av kundens tankar. I relationen pågår även aktiviteter som leder till att leverantören förser kunden med varor i utbyte mot pengar, detta gör att de även får en del av kundens plånbok menar Storbacka och Lehtinen (2000).

### **3.1.2 Kundlojalitet**

Utvecklingen inom marknadsföring har gått från ett produktfokus vidare till ett relations- och servicefokus, där relationen med kunden bygger konkurrenskraft snarare än produktens pris eller egenskap (Maklan & Klaus 2011). När det gäller Business-to-Business kunder handlar det inte bara om att hålla kvar så många kunder som möjligt under lång tid, utan det är även viktigt att vårda relationen med kunderna för att dessa ska motiveras till framtida köp hos företaget (Rauyruen & Miller 2007). Yu (2007) hävdar att en god relation med kunden gör att företaget har chansen att ge bättre service och öka kundens belåtenhet, en nöjd kund blir en lojal kund vilket ger högre chanser för återkommande affärer vilket på sikt ger företaget ökade vinster. Vidare menar Yu (2007) att nöjda kunder även sprider ett gott rykte om företaget och kan vara till hjälp när nya produkter ska lanseras på marknaden, istället för att leta nya köpare finns det redan befintliga kunder som snabbt blir medvetna om den nylanserade produkten.

Att ha lojala kunder kan på ett positivt sätt påverka ett företags resultat (Rauyruen & Miller 2007). Rauyruen och Miller (2007) hävdar att företag kan generera ett jämt kassaflöde genom att ha lojala kunder som väljer att stanna hos företaget istället för att gå till en konkurrent. Vidare menar forskarna att i och med att inköp inom Business-to-Business ofta innefattar stora kvantiteter har företagen mycket att tjäna på om de lyckas bilda en lojal kundbas. Med ett jämnt kassaflöde blir det möjligt för företaget att investera i nya kundrelationer (Storbacka & Lehtinen 2000). Storbacka och Lehtinen (2000) förklarar att befintliga relationerna är lättare att förbättra och utveckla än att försöka skapa nya, detta då relationen med de långsiktiga kunderna kan skötas på ett sätt som är mindre kostsamt jämfört med att skapa relationer med nya kunder.

## **3.2 CRM**

Customer Relationship Management (CRM) är ett begrepp som har utvecklats de senaste åren och som handlar om vikten att känna sin kund för att kunna utveckla en relation med denna (Storbacka & Lehtinen 2000). För att arbeta med CRM krävs en tvärfunktionell integrering av såväl processer, människor, operationer och marknadsaktiviteter som möjliggörs genom

information, teknologi och olika program (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston 2005). CRM fokuserar på att etablera, upprätthålla och stärka långsiktiga relationer med attraktiva kunder (Wang & Feng 2012). CRM uppfattas idag som ett holistiskt synsätt för att hantera kundrelationer för att sedan skapa värde för aktieägarna (Ernst et al. 2009). Genom en god relation mellan leverantör och kund kan fördelar genereras som är gynnsamma för båda parter (Storbacka & Lehtinen 2000). Storbacka och Lehtinen (2000) menar att om ett företag känner sin kund kan de skapa ett kunderbjudande som är anpassat efter kundens krav och behov och på så sätt kan de erhålla ett högre kundvärde, genom att arbeta med CRM kan därför företag utveckla starka konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter.

### **3.2.1 Konkurrensfördelar genom CRM**

Mithas, Krishnan och Fornell (2005) påstår att företag genom användningen av CRM kan kartlägga sina kunders beteende och på detta sätt få insikt i vad kunderna är intresserade av och vad de har för behov. Forskarna menar att genom att företaget använder sig av denna information blir det lättare att ta fram produkter med högre prestanda och som bättre passar kunden och dennes önskemål.

För företag som arbetar med CRM är det viktigt att anpassa relationen och utvecklingen av denna efter kunden (Storbacka & Lehtinen 2000). Då kunder är olika bör företagen inte arbeta med samma process för alla kunder utan en anpassning bör ske efter hur relationen ser ut med just den enskilda kunden förklarar Storbacka och Lehtinen (2000). Om ett företag hanterar alla sina kundrelationer på samma sätt och tänker på kunden som en genomsnittskund kan detta leda till att vissa kunder som inte har så stor betydelse för företaget behandlas med alltför komplicerade processer. Vidare utvecklar Storbacka och Lehtinen (2000) att kunder som är viktiga för företaget, där en stark relation är extra betydelsefull, behandlas med processer som är för enkla på grund av att företaget har lagt för mycket resurser på kunder av mindre betydelse. Om ett företag vet värdet av varje kundrelation kan de på så sätt skapa relationsstrategier där de fördelar resurserna på ett bättre sätt efter hur mycket kundrelationen kan ge dem menar författarna.

Genom att företaget utvecklar sin relationsstrategi till kunden så de stödjer kundens värdeskapande processer kan konkurrensfördelar erhållas (Storbacka & Lehtinen 2000). Företag som förstår sin kunds värdeskapande process och de olika momenten som ingår i denna kan på ett bättre sätt ta fram en produkt som möter kundens behov och motsvarar dess förväntningar (Fuxiang & Yuhui 2011). För företag som arbetar med CRM är målet att kundrelationerna ska vara så effektiva som möjligt och att företaget ska utveckla kompetens för att kunna skapa goda relationer (Storbacka & Lehtinen 2000). Det är också viktigt att se kunden som en god kompetenskälla menar Storbacka och Lehtinen (2000), den kunskap som företaget kan erhålla från relationen med en kund kan även användas med fördel i andra kundrelationer.

### **3.2.2 Verktyg för CRM**

För att företag på ett effektivt sätt ska kunna arbeta med CRM finns det olika teknologiska lösningar såsom olika slags kontorsprogram som kan användas (Wang & Feng 2012). I dessa program finns olika stöd för försäljning, marknadsföring och service som kan integreras med information och analyser om olika kunder. Wang och Feng (2012) klarlägger att med hjälp av

informationen som fås ut av programmen kan företagen arbeta med att bibehålla och stärka kundrelationer med lönsamma kunder.

### **3.2.3 CRM – en process**

För företag som arbetar med CRM är det viktigt att se kundrelationen som en process och samtidigt ha förståelse för sin kunds värdeskapande process (Storbacka & Lehtinen 2000). Detta för att på så sätt komma fram till hur leverantören kan hjälpa kunden och stödja dem med kompetensen som de själva erhåller menar Storbacka och Lehtinen (2000), genom en djupgående förståelse för de värdeskapande processerna kan en relation utvecklas som har fördelar för både leverantören och kunden. Fuxiang och Yuhui (2011) hävdar att när ett företag har förståelse för sin kunds värdeskapande process och på ett bättre sätt kan samordna denna med sin egen värdeskapande process blir det lättare för företaget att leverera rätt produkt och på ett effektivare sätt tillfredsställa kunden. Vidare förklarar forskarna att genom att bättre samarbeta med kunden i dennes värdeskapande process även kan minska kostnaderna i leveranskedjan. I och med att kundrelationerna består av ett flertal möten ska de alltså betraktas som processer (Storbacka & Lehtinen 2000). Inom tjänstemarknadsföring är ”sanningens ögonblick” ett känt begrepp och syftar på samverkan mellan kundens och leverantörens personal skriver Storbacka och Lehtinen (2000). Här fokuseras endast på det individuella mötet mellan kunden och leverantören och inte på de processer som blir till om alla dessa möten läggs ihop. Författarna förklarar att inom CRM betraktas relationen istället som en enhet och utvecklingen av relationer och kontinuitet är även något som understryks. För att relationen ska bli framgångsrik är det viktigt att både leverantör och kund har ett autentiskt samarbete och att båda strävar efter ömsesidiga fördelar beskriver författarna. Storbacka och Lehtinen (2000) menar att det gemensamma målet ska vara att finna nya möjligheter och att utveckla relationen. Istället för att leverantören och kunden står på motsatta sidor och är ute efter en affär som är mest lönsam för det egna företaget, står företagen som arbetar med CRM istället på samma sida och har det gemensamma bästa för ögonen hävdar författarna.

### **3.2.4 Produkten en del av relationen**

Inom CRM betraktas produkterna som processer vilket innebär att värdet som kunden erhåller inte uppkommer vid själva inköpet av produkten, utan är något som skapas i varje utbyte som sker mellan leverantören och kunden (Storbacka & Lehtinen 2000). Produkterna är en del av relationen och hellre än att bara fokusera på produktutveckling så bör företagen även arbeta med relationsutveckling hävdar Storbacka och Lehtinen (2000). Istället för att konkurrera med produktens egenskaper eller med ett lågt pris blir ledningen av relationsrelaterade processer en kärnkompetens. Därför ska hela kundrelationsprocessen undersökas och genom att differentiera denna process så kan företaget uppnå konkurrensfördelar. Vidare menar författarna att genom att arbeta med CRM och utveckla kundrelationen och dess processer kan varorna differentieras och på så sätt få ett högre kundvärde.

### **3.2.5 Kundmöten**

Storbacka och Lehtinen (2000) beskriver kundrelationen som består av minst ett möte mellan leverantören och kunden, möten kan vara av olika karaktär och det är viktigt för företaget att identifiera av vilken karaktär ett möte är för att styra det på ett sätt som gör det effektivt och



som ger något för såväl leverantören som kunden. Författarna menar att om leverantören inte förstår vad kunden har för behov utan enbart fokuserar på sin egen vinning, riskerar mötet bli en monolog i vilken kunden inte får framföra sina åsikter. Med kunder som är av större vikt och som företaget har en långsiktig relation med är kundmötena ett viktigt inslag i relationsprocessen hävdar Storbacka och Lehtinen (2000).

### **3.2.6 Kritik mot CRM**

Empiriska undersökningar visar att CRM ska ha en positiv effekt på ett företags prestationer, men det finns även många exempel på fall där implementeringen av CRM inte har fått några positiva effekter på ett företags resultat (Hillebrand, Nijholt & Nijssen 2011). Enligt Hillebrand, Nijholt och Nijssen (2011) var det endast 25 % av företagen som hade implementerat CRM som kunde se några signifikanta resultat på sina prestationer samtidigt som 60 % av alla CRM projekt inte har någon framgång. Vidare menar forskarna att CRM har fått mycket uppmärksamhet av såväl konsultfirmor, affärspress och i vetenskapliga artiklar, detta kan ha lett till att begreppet har blivit överreklamerat och något som företag ägnat sig åt då det varit på modet.

## **3.3 Kundinvolverad produktutveckling**

Lagrosen (2005) menar att det idag är avgörande för industriföretag att utveckla nya produkter för att lyckas på den hårt konkurrensutsatta marknaden. Han hävdar att genom förmågan att kunna utveckla nya produkter kan möjligheter skapas för företaget att växa och chansen att slå sig in på en ny marknad. Nya produkter medför även en risk för företaget, där tid och resurser måste satsas men där inga garantier kan ges för att det kommer att bli en framgångsrik produkt (Ernst et al. 2009). Det allra viktigaste för att den nya produkten ska bli en succé är att den tillfredsställer kundens behov och förväntningar vilket har gjort att många företag har förstått vikten av att involvera kunden i produktutvecklingsprocessen (Lagrosen 2005).

Det traditionella sättet där företaget själva står för produktutvecklingsarbetet har nu övergått till att företag ser fördelarna av att kunden även deltar aktivt i produktutvecklingsprocessen (Fuchs & Schreier 2011). Det är viktigt att leverantören förstår vilka faktorer som är viktiga för den specifika kunden och som gör att kunden blir nöjd med produkten (Lagrosen 2005). Generellt sätt leder kundtillfredsställelse till att kunden blir lojal gentemot leverantören menar Lagrosen (2005). Han hävdar att för att lyckas utveckla en produkt som möter kundens behov och förväntningar är det viktigt att leverantören på allvar förstår sina kunder, hur deras situation ser ut och vad de har för behov och önskemål. Då krävs det att leverantören aktivt samarbetar med kunden för att ta reda på vilka faktorer som är viktiga och gemensamt arbeta för att uppnå dessa. Fuchs och Schreier (2011) förklarar att genom att ge kunden inflytande i utvecklingsprocessen ger det leverantören större möjlighet att ta fram en bättre produkt som har större chans att bli framgångsrik, på så sätt minskar även risken företaget tar när de utvecklar en ny produkt eftersom kunden kan komma med värdefull kompetens och användbara åsikter. Vidare menar forskarna att när leverantören låter kunden vara en del i produktutvecklingsprocessen kan det ge en positiv effekt på den slutgiltiga produkten, samtidigt som företaget stärker relationen till kunden som utvecklingsarbetet sker i samarbete med.

### 3.3.1 Tillvägagångssätt för kundinvolvering

När ett företag arbetar med att ta fram nya produkter krävs att företaget arbetar krossfunktionellt över avdelningarna förklarar Lagrosen (2005), detta samarbete sker mellan marknadsavdelning, design- och produktionsfunktionerna. Genom ett effektivt krossfunktionellt samarbete mellan avdelningarna kan kostnader sänkas samtidigt som defekterna på produkterna minskar. Han beskriver även att det på grund av olika kulturella och organisatoriska hinder ibland kan vara svårt att bilda dessa krossfunktionella grupper. Det kan även vara av fördel att ta in information och expertis från annat håll än enbart internt inom företaget, exempelvis från konsulter eller kunder. Lagrosen (2005) undersökte i sin studie hur kundinvolveringen i produktutvecklingsprocessen såg ut i sex olika företag, varav tre av dem var stora multinationella företag och tre var mindre lokala företag. Studien visade att de större företagen hade mer klara och specifika rutiner för hur produktutvecklingsprocessen ska se ut, vilka som ska vara involverade och vem som ska leda arbetet samt hur dokumentationen ska se ut. Ett av de mindre företagen som deltog i studien var ett möbelföretag och därför extra fokuserade på just designaspekten i produktutvecklingsprocessen, följaktligen är designern en speciellt viktig medlem i arbetslaget. Kundinvolveringen i detta företag är också väldigt stor genom hela utvecklingsprocessen och synnerligen stor i just designprocessen för nya produkter.

Fuchs och Schreier (2011) menar att det finns två sätt att låta kunden vara involverad i produktutvecklingsprocessen. Det första alternativet är att låta kunden aktivt vara med i designprocessen, från idé till färdig produkt. Det andra är att passivt involvera kunden genom att visa ett antal förslag där kunden utifrån förslagen får vara med och påverka produktens design. Lagrosen (2005) beskriver att kundinvolveringen också kan ske i olika faser av produktutvecklingsprocessen. Vissa kunder är endast involverade i det inledande stadiet, andra endast i slutskedet medan det även finns kunder som deltar kontinuerligt genom hela produktutvecklingsprocessen.

### 3.3.2 Konkurrensfördelar genom kundinvolvering

Att involvera kunden i arbetet med att ta fram en ny produkt kan även vara ett sätt för företaget att differentiera sig från sina konkurrenter menar Svendsen et al. (2011). Genom att ta fram något unikt för en kund, där denna får vara med och påverka design och funktion, kan företaget skapa ett erbjudande som konkurrenter inte har möjlighet att erbjuda. Vidare menar forskarna att detta unika produkt erbjudande kan motivera kunden till att betala ett högre pris för produkten. Svendsen et al. (2011) menar att förutom produktdifferentiering är det även viktigt att ett företag håller koll på sina konkurrenter och försöker ligga steget före dessa för att kundinvolveringen i produktutvecklingsprocessen ska få ett bra resultat.

Något som påverkar om produktutvecklingsprocessen kan gynnas av att vara kundinvolverad är kvaliteten på relationen mellan leverantören och kunden menar Ernst et al. (2009). Forskarna understryker att en hög kundnöjdhet, förtroende och engagemang är ett resultat av en väl utvecklad och långvarig kundrelation. Det krävs att både leverantören och kunden är engagerade i relationen och ser det hela i ett långsiktigt perspektiv om samarbetet med utvecklingsarbetet för en ny produkt ska bli lyckat (Svendsen et al. 2011). Ernst et al. (2009) hävdar att kunder som leverantören har en god relation med är mer villig att dela med sig om sin kunskap om produkten. Det förstärker även möjligheten att leverantören och kunden vid

ett flertal tillfällen kommer arbeta tillsammans med utvecklingsprojekt menar forskarna vidare, om kunder och information från dem involveras i produktutvecklingsarbetet ger det en positiv effekt på resultatet av den nya produkten.

Det är dock varken hållbart eller önskvärt att ha en välutvecklad och nära relation med alla kunder (Lagrosen 2005). Något som är eftersträvansvärt är att utveckla en god och nära relation med några kunder som företaget aktivt låter vara med och delta i utvecklingsarbetet av nya produkter menar Lagrosen (2005). Resten av kunderna ska endast fungera som informationskällor för vad marknaden kan tänkas vara intresserad av förklarar han.

Fuchs och Schreier (2011) menar att kunder föredrar företag som låter kunden vara involverad i produktutvecklingen, detta gäller både kunder som aktivt deltar i processen och kunder från periferin, alltså kunder som inte direkt får vara involverade i utvecklingsprocessen. Eftersom detta anses vara ett tecken på att dessa företag är mer kundorienterade och fokuserar starkare på att tillfredsställa kundens behov menar forskarna.

### **3.4 Processkartläggning**

Harrison och van Hoek (2008) beskriver att processkartläggning används för att synliggöra alla de aktiviteter som äger rum i tillverkningsprocessen. Genom att göra en kartläggning av de processer som faktiskt sker får företaget mer kunskap om vilka aktiviteter som är nödvändiga och vilka som är tidsödande eller rent av överflödiga menar författarna. Vidare förklarar Harrison och van Hoek (2008) att när företaget är medvetet om aktiviteternas tidsåtgång och betydelse kan en omorganisering och en effektivisering av tillverkningen göras.

#### **3.4.1 Tillvägagångssätt för processkartläggning**

Det mest effektiva sättet att genomföra en processkartläggning och samla in data är genom att följa en specifik produkt genom hela förloppet, från råvara till färdig produkt hos kund (Harrison & van Hoek 2008). För att få rätt information om vad som sker med produkten under vägen bör intervjuer göras med varje processägare, det vill säga den person som är ansvarig och aktivt deltar i just denna del av processen förklarar Harrison och van Hoek (2008). Vidare beskriver författarna att i många företag är tillverkningen organiserad i flera aktiviteter eller stationer där medarbetarna har fullt fokus på just sin arbetsuppgift, men samtidigt tappar de förståelsen eller har de inte något intresse av hur deras arbete påverkar andra aktivitetsgrupper senare i aktivitetsprocessen. Harrington (1991) menar att när processägarna inte känner till hur deras aktivitet påverkar resterande aktiviteter blir hela processen lidande, trots att den enskilda aktiviteten utförs med perfektion kommer det inte att optimera den totala produktionsprocessen.

På vilken nivå som processen ska studeras är ett viktigt beslut, ofta är det bättre att börja på en högre, mer övergripande nivå och vid behov gå in närmare på detaljer (Harrison & van Hoek 2008). Galloway (1994) beskriver det som makro- och mikroprocesser där VD eller ägaren kan se hela organisationen från ett större perspektiv där huvudfunktionerna i företaget beskrivs; råvarulager, produktion, avsyning, färdig varulager och kundleverans. Produktionschefen däremot kan beskriva ytterligare fem till tio processer inom produktionsprocessen; förbehandling, tryck, värmebehandling, tvätt, spannam, avsyning,

beredning, avsyning m.fl. Vidare förklarar Galloway (1994) att hur nära och djupt processerna ska kartläggas och beskrivas beror således på vilket perspektiv processen undersöks ifrån samt vad syftet med kartläggningen är. Pojasek (2006) påpekar dock att det alltid är viktigt att börja studera processen i ett högt ovanifrån perspektiv för att därefter kunna gå in på detaljnivå och strukturera om det som behövs. Annars finns risken att organisationen endast tar hand om konsekvenserna av problemet istället för att komma åt dess kärna och åtgärda själva orsaken.

Harrison och van Hoek (2008) menar att den insamlade informationen ska användas för att måla upp en kartbild över hur produkten färdas genom alla processer. Därefter kan en analys påbörjas förklarar författarna, vilka av aktiviteterna är värdeadderande för produkten och vilka är icke-värdeadderande. Värdeadderande aktiviteter följer tre kriterier: aktiviteten förändrar råvaran eller materialet fysiskt, förändringen är av värde för kunden och kunden är villig att betala för det och slutligen att processen är rätt utförd första gången och behöver inte repeteras för att skapa det resultat som kunden kräver. Icke-värdeadderande aktiviteter är således sådant som enbart tar tid och inte höjer produktens värde, vilket kan delas in i fyra kategorier: förseningar, lager, transporter och inspektioner.

### **3.4.2 Processkartläggning till förbättringsarbete**

Genom en processkartläggning har företaget möjlighet att på ett lättöverskådligt sätt se hur olika aktiviteter i företaget påverkar den slutgiltiga produkten hävdar Harrington (1991). Om alla i tillverkningsledet får insikt i hur just deras arbete påverkar produkten kommer arbetet att bli effektivare och resurser att utnyttjas mer effektivt. Vidare menar Harrington (1991) att när fokus ligger på att kontrollerat utveckla processerna kommer utvecklingen ske på det sätt som bäst gynnar produkten och i slutändan kunderna. Han förklarar även att en process som däremot får utvecklas utan kontroll riskerar istället att anpassas efter medarbetarnas bekvämlighet snarare än organisationens bästa.

En omorganisering tar tid och är en komplex process, en VD har lättare för att se processerna ur ett makroperspektiv och fokusera på att ändra hela aktiviteten (Galloway 1994). Galloway (1994) menar att alternativet istället är att fokusera på mikroprocessen inom makroaktiviteten och låta personerna som bäst känner till dessa processer, det vill säga processägarna, vara delaktiga i förändringen och utvecklingen. Sedan kan arbetet tas vidare till en högre, mer övergripande nivå, men förändringen bör starta i grunden förklarar han vidare. Även Pojasek (2006) anser att förändringen bör ske i problemet och menar också att processkartor kan användas som hjälp vid beslutstagandet. Han menar att genom att jämföra nulägets processkarta med en hypotetisk framtida processkarta kan ledningen lättare se vilka scenarion som kan inträffa beroende på vilka beslut som fattas.

## 4. Resultat

*I detta kapitel redovisar vi de empiriska resultat vi har fått genom intervjuerna. Först kommer en presentation av Almedahls att göras. Därefter redovisas ett sammanställt resultat av intervjuerna där resultaten från Almedahls presenteras först, därefter resultaten från deras kunder och sist resultaten från leverantörer av digitaltryck.*

### 4.1 Presentation av Almedahls

Almedahls grundades år 1846 i Örgryte, med inriktning på väveri och linspinning. Det som idag benämns Almedahl-Kinna AB (Almedahls) i koncernen startades år 1895 under namnet Häggådalens Mekaniska Linneväveri, då fabriken är belägen strax intill Häggån som flyter förbi Kinna. Det är i dessa fabrikslokaler i Kinna, som den svenska delen av koncernen Almedahls än idag huserar.<sup>1</sup>

I koncernen arbetar runt 175 personer fördelat över de tre bolagen i Sverige och Finland. Svenska Almedahls AB, i Kinna, vars huvudsakliga näring är att producera textil till den offentliga sektorn, de äger även licenser på en del varumärken för heminredning. Finska Almedahls Oy, i Åbo, producerar tekniska komponenter till rullgardiner, plissé och panel och har även utveckling på nya komponenter och lösningar. Slutligen det svenska Almedahl-Kinna AB, placerat i Kinna, som producerar tryckta och färgade solskydd för inomhusbruk.<sup>2</sup>

Solskyddet är indelat i flera produktgrupper, rullgardin, plissé, vertikal och panel. Vävarna till de olika produkterna trycks, färgas och bereds i fabriken, efter produktion exporteras ungefär 90 % av varorna till ett 50-tal länder runt om i världen. Största utländska kunderna återfinns i Danmark och Nederländerna, även Tyskland och USA är viktiga marknader för Almedahl-Kinna AB. Räknat på bolaget Almedahl-Kinna AB arbetar cirka 120 medarbetare, hit räknas både produktionssidan med anställda i fabriken samt säljare, designer och andra administrativa funktioner. Under år 2010 omsatte bolaget 199 MSEK och gjorde ett resultat på 2,8 MSEK. Av årets omsättning står rullgardinerna för närmare 80 % av omsättningen, det är även denna produktgrupp som i dagsläget är överlägset störst med närmare 500 artiklar i kollektionen, vilken är uppdelad i tre böcker; enfärgat, tryck och struktur.<sup>3</sup>

Försäljningen av Almedahl-Kinna AB's produkter sker genom "Business-to-Business", det innebär att säljarna besöker grossister eller återförsäljare och säljer in exempelvis rullgardinskollektionen. Almedahl-Kinna AB's kunder tillverkar i sin tur färdiga rullgardiner och säljer antingen vidare till återförsäljare eller till privatpersoner, den verkliga slutkonsumenten. Slutkonsumenten som sätter upp rullgardinen i hemmet känner alltså inte till Almedahl-Kinna AB utan har enbart haft kontakt med rullgardinsåterförsäljaren och dennes varumärke. Inom textilbranschen och branschen för solskyddslösningar är dock Almedahl-Kinna AB ett starkt varumärke, känt för sin kvalitet, utveckling av vävar samt design.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.almedahls.se/web/almedahls\\_koncernen.aspx](http://www.almedahls.se/web/almedahls_koncernen.aspx) Hämtat 2012-05-12

<sup>2</sup> [http://www.almedahls.se/web/almedahls\\_affarsomraden.aspx](http://www.almedahls.se/web/almedahls_affarsomraden.aspx) Hämtat 2012-05-12

<sup>3</sup> Intervju med produktionschef 2012-04-26 och designers 2012-04-16

<sup>4</sup> Intervju med VD 2012-04-24

## 4.2 Almedahls syn kundrelationer

Almedahls försäljning sker Business-to-Business vilket innebär att Almedahls kund är ett annat företag som sedan säljer vidare till ett annat företag eller en slutkund. Alla informanter vi intervjuade på företaget var överens om att Almedahls har goda relationer till sina kunder. Arbetet med relationer är något som läggs mycket tid och kraft på och som anses väldigt viktigt. Då Almedahls säljer in sina produkter till kunderna och de hamnar i kundens kollektionsbok finns de där i tre år, gör detta att relationsbyggande är extra viktigt då det kan ta upp tre år innan företaget får en order på något de arbetar med i dagsläget berättar säljaren. Detta gör att försäljningen är indelad i två faser, först införsäljningen av produkterna och sedan leveranser under en period. Säljaren menar att det är viktigt att hela tiden ha kontakt med kunden även om de inte får in en försäljning just nu. Almedahls menar att det är kundrelationerna som de säljer på, de allra flesta kunder tycker att företaget har bra produkter och bra erbjudanden men då priset är lite högre än vissa av konkurrenterna är det den goda relation som företaget har byggt upp med sina kunder som motiverar kunderna att handla hos dem. VD:n understryker att du kan ha jättebra produkter, men har du ingen relation med kunderna blir det inga affärer. Då Almedahls gärna vill positionera sig som ett företag som är innovativt och ligger i framkant anser VD:n att det är oerhört viktigt att lyssna på sina kunder vad de står i dagsläget och var de är på väg. På så sätt kan de analysera vad som är lämpligt att utveckla och samarbeta med kunden om detta.

### 4.2.1 Hur arbetar Almedahls för att stärka relationerna

För att stärka relationerna med sina kunder anser säljaren att det är viktigt att regelbundet träffa kunden och besöka denne på sitt företag och ta reda på så mycket som möjligt om kundens verksamhet. Att ha goda relationer med sina kunder innebär att företaget känner sina kunder väl. Designerna håller också med om att det är oerhört viktigt att träffa kunden och vara tillmötesgående och lyhörd inför kunden. Att träffa kunden öga mot öga istället för att bara ha telefon- eller mejlkontakt gör det hela mer personligt vilket gör det lättare att utveckla det som kunden verkligen är ute efter. I vissa fall arbetar även Almedahls med att ge några kunder ensamrätter, vilket betyder att de tar fram ett unikt mönster eller en unik färgställning som endast den specifika kunden får. Att en kund får samarbeta med företaget och ta fram en ensamrätt kan också vara något som gör att kundens relation till Almedahls förstärks. När det gäller några av de större kunderna kan företaget även arbeta med olika utvecklingsprojekt med dem. Då kan kunderna även komma till fabriken i Kinna och träffa designers och andra på företaget för att tillsammans ta fram en ny produkt. VD:n anser att om de lyckas att få kunden att besöka fabriken leder det också till att relationen förstärks. Om kunden kommer till fabriken och får se hur produktionen går till är det ett steg i relationsbyggandet och företaget och kunden kommer närmare varandra. Att vara involverade i kundernas logistik och IT samt ha en god och utvecklad kommunikation är även det parametrar som kan stärka relationen. Produktionschefen menar att det är viktigt att företaget uppträder på kundens villkor och att anpassa sig efter kunden. Då Almedahls är ett internationellt verksamt företag måste de som träffar kunden förstå hur det är lämpligt att bete sig och uppträda utefter hur kundens affärskultur ser ut.

Något som är viktigt för att stärka relationerna med kunderna är att kunderna ska uppfatta det som roligt att göra affärer med Almedahls. Vissa kunder uttrycker det väldigt roligt att göra

affärer med Almedahls i jämförelse med konkurrenter i exempelvis Tyskland där affärerna sköts på ett mycket striktare sätt. Produktionschefen berättar om olika aktiviteter som de har gjort med en stor kund, där de bland annat har tagit med denne på älgafari, till ishotellet i Jukkasjärvi och till trädhushotellet utanför Falköping. Aktiviteterna har varit mycket uppskattade av kunden och är något som tydligt har förstärkt relationen. Produktionschefen drar även en parallell till tv-profilerna Filip och Fredrik och menar att det är viktigt att våga vara lite galen men samtidigt ändå vara seriös om företaget ska utveckla goda relationer till sina kunder.

Det är även viktigt att tänka på att det inte bara är inköpare hos kunden som det är viktigt att ha en god relation med menar VD:n. Det gäller att identifiera vilka andra personer hos kunden som är med och påverkar i beslutsfattandet, det kan vara designers, de som arbetar med produktutveckling, kundens säljare och andra i ledningsfunktionen som kommer med åsikter. För Almedahls är det därför viktigt att förutom en god relation med inköparen hos kunden utveckla en relation till övriga på kundens företag.

VD:n menar att en utveckling som har varit tydlig de senare åren är att kunden idag inte vill ha några egna lager, vilket betyder att Almedahls snabbt måste kunna leverera produkterna när kunderna beställer. Detta är en anpassning företaget har gjort efter sina kunder och deras processer och har varit ett sätt att utveckla relationerna till kunderna.

#### **4.2.2 Vem träffar kunden och bygger relationen?**

De som träffar kunderna aktivt och kontinuerligt på Almedahls är framförallt säljarna. Ett bra och effektivt sätt att träffa kunder är genom de olika mässor som företaget deltar på, där olika funktioner från företaget kan var representerade. Om något fel inträffar och en reklamation måste göras är det främst reklimationsavdelningen kunden har kontakt med. Företagets stora kunder, där företagets produktion taktas mot kunden, är det viktigt att en god kommunikation sker dem emellan och där är det produktionsavdelningen som har kontakt med kunden. Större kunder som företaget har utvecklingsarbete med eller som har kundunika produkter kan även träffa och samarbeta med designavdelningen, där sker mycket av kommunikationen per mejl och olika prover skickas fram och tillbaka. Order och transporter sköts av en avdelning och då har kunderna kontakt med dem som arbetar där. Vissa kunder har även kontakt med VD:n som även är försäljningschef. Vissa småkunder har dock säljarna knappt någon kontakt med alls, utan de lägger sina order direkt till orderavdelningen.

#### **4.2.3 Customer Relationship Management**

Säljaren menar att Almedahls på ett indirekt sätt arbetar med CRM, dock har de inget verktyg för det. De arbetar mycket med och lägger stor vikt vid att utveckla kundrelationer och ägnar sig åt olika relationsbyggande aktiviteter. Säljaren anser att det skulle ta för mycket tid och resurser att ha ett verktyg för CRM och tycker inte att det är något som företaget behöver, utan sättet de arbetar på idag är fullt tillräckligt.

#### **4.2.4 Är alla kunder lika viktiga?**

Olika kunder är av olika vikt för företaget anser säljaren, naturligtvis är stora kunder som köper mycket viktiga för företaget, men små kunder kan också vara mycket betydelsefulla.

Det är lättare att få information av små kunder och ha en dialog, hos större kunder är det mer hierarki och du måste prata med personer på många olika positioner i företaget. Det finns även mindre kunder som är mer okända och som företaget inte samarbetar så nära med. Säljarna besöker kanske inte dessa kunder utan de lägger bara en order hos företaget och har därför mer kontakt med orderläggarna än med säljarna. Produktionschefen hävdar också att olika kunder är av olika vikt, men att det finns olika aspekter på det hela. Det kan vara en viktig kund som företaget har stora utvecklingsprojekt med och därför samarbetar nära med, men det finns även strategiskt viktiga kunder som är volymkunder och köper stora kvantiteter. VD:n hävdar dock att alla kunder är viktiga och att en kund alltid är en kund, det är klart att större kunder som företaget har utvecklingsprojekt med får mer engagemang. Men leveransmässigt sker det ingen särbehandling, då är det den som först lägger order som först får leverans.

#### **4.2.5 Vad kan de anställda göra i sin yrkesroll för att stärka relationerna?**

Säljaren anser att det hon kan göra för att utveckla kundrelationerna är att vara ärlig mot kunderna och inte spela en massa spel. Om kunden är intresserad av en produkt är det viktigt att vara ärlig och berätta om produkten tidigare har sålts på kundens marknad. Om kunden är intresserad av att köra någon stor marknadsföringskampanj kan det vara bättre att välja en annan produkt som kunden kan vara mer unik med. Det är även viktigt att snabbt och enkelt kunna hitta lösningar på problem som kan uppstå. Om det kommer in en reklamation, måste företaget hantera det så snabbt och smidigt som möjligt. Det är även väldigt viktigt med kommunikation till kunden, att så gott det går komma med snabba svar eller hänvisa till någon annan som kan hjälpa till istället.

Designerna menar att det de kan göra för att utveckla kundrelationerna är att dela med sig av sitt arbete till kunderna. Ett stort arbete för designerna är att ta fram moodboards som de baserar kollektionen på och de tror att genom att visa kunden arbetet bakom designen och tanken som det bygger på, kan vara något som kunderna kan uppskatta. Genom att de visar kunden att de har en god kompetens och bra koll på det de jobbar med blir det som en slags extra kundservice tror de. För kunder som inte har någon egen design- eller marknadsavdelning blir det en slags säljhjälp och en värdefull tjänst för dem.

Produktionschefen hävdar att det viktigaste han kan göra för att utveckla kundrelationerna är att utveckla produkterbjudandet, med den specialistkompetens som hans avledning kan erbjuda, gällande utvecklingen av logistik, lagerföring och anpassning av storleken på rullarna som väven levereras på.

VD:n anser att det från ledningens sida är viktigt att även de är ute och träffar kunder. Idag är det inte lika vanligt att kunden kommer och besöker fabriken som det var förr och därför är det extra viktigt att personer från ledningen är med och aktivt deltar i arbetet med att träffa kunderna och bygga relationer. Lyckas företaget även få kunden att besöka fabriken kan det fungera som en relationsbyggare. För större kunder kan det även vara viktigt för företaget att vara involverade på ett djupare plan än enbart produktmässigt, utan att de även är involverade i kundens logistik-, IT- och kommunikationsprocess.



#### **4.2.6 Varför kunden väljer Almedahls**

Det som först och främst påverkar att en kund väljer att handla av Almedahls är att de erbjuder en bra produkt med rätt design och rätt funktion som kunden är intresserad av är alla informanter på Almedahls överens om. Almedahls har ett varumärke som är stort i sin bransch och de har ett stort utbud och en stor kollektion där det är möjligt att plocka samman olika paket. Vad gäller produkten har företaget även en position på marknaden som ligger i framkant. VD:n menar att då företaget är innovativa och vill förnya sig leder det till att när kunderna vill förnya sig och de vill ses som ett företag som ligger i framkant väljer de att gå till Almedahls, då de vet att företaget kommer med nyheter och är villiga att anpassa sig. Det är även viktigt att produkten som företaget levererar stämmer överens med förväntningarna som kunden har på den, är produkten inte tillräckligt bra väljer kunden inte att komma tillbaka till företaget. Det räcker dock inte att ha en bra produkt utan det finns faktorer runt om denna som ska fungera, det kan vara att företaget anpassar sig efter kunderna och är lyhörda för deras önskemål är informanterna överens om. Exempel på detta kan vara om kunden har speciella önskemål på hur rullstorleken som väven ska levereras på eller om de vill ha någon speciell etikett menar produktionschefen. Det är även oerhört viktigt att bemötandet och servicen som kunden får håller hög kvalitet och på så sätt kan företaget utveckla en god relation med kunden, vilket är väsentligt om de vill att kunden ska vara återkommande under en lång period anser säljaren.

#### **4.3 Kundens chans att påverka**

Informanterna på Almedahls beskriver hur kundinvolveringen i design- och utvecklingsprocessen kan se ut. Almedahls kunder har möjlighet att vara med och påverka utvecklingsprocessen av nya produkter. Hur stor kundinvolveringen är och hur mycket kunden får vara med och påverka är olika för olika kunder och kan bero på storleken på kunden eller andra strategiska val menar VD:n. Kunderna kan vara med och påverka en produkts kvalitet, egenskaper, utseende och design. Företaget har stora utvecklingsprojekt med några av sina stora kunder, det är viktigt att kunden är tillräckligt stor för företaget för att de ska lägga ner den tid och de resurser som krävs för ett stort utvecklingsprojekt. Då kommer kunderna med en tydlig idé, något som de har uppfattat och tror kommer bli en trend och vill att företaget ska ta fram en design för. Speciellt en stor kund som företaget har, är väldigt designorienterad och kommer med väldigt tydliga idéer för vad de vill ta fram berättar designerna. I andra fall kan Almedahls designers göra relativt färdiga förslag som kunden bara säger ja eller nej till, i de fallen accepterar kunden designen eller inte, men kommer inte med så mycket åsikter utöver det. Nivån på kundinvolveringen i designprocessen beror ofta på hur designorienterad och intresserad kunden är och till hur stor del kunden vill vara delaktig. Då företaget samarbetar med en kund för att ta fram en design kommer kunden på besök till företaget där denne träffar designavdelningen, designerna kan också åka ut och träffa kunderna och många möten sker exempelvis på mässor och seminarier. För att samarbetet ska ske på ett bra sätt och för att resultatet ska bli lyckat är det även viktigt att på ett aktivt sätt träffas och umgås med kunden så att en relation byggs med denna, på så sätt lär de känna kunden och det blir lättare att ta fram något som passar den specifika kunden understryker designerna.

Det är främst, som tidigare nämnts, de större kunderna som har möjligheten att påverka och som företaget kan ta fram kundunika varor med. Säljaren förklarar att när företaget arbetar

med ett utvecklingsprojekt med en kund kan de även ge kunden en ensamrätt för produkten. Det kan gälla både ett unikt mönster eller en ny färgställning. Ensamrätten kan gälla för en specifik marknad som kunden är verksam på och ensamrätten gäller vanligtvis 1 till 1,5 år. När kunden sedan har marknadsfört produkten och sålt in den på sin marknad är det okej för Almedahls att sätta in produkten i standardkollektionen. Det är även möjligt att ge kunden ensamrätt för en produkt på en specifik marknad som kunden är verksam på, samtidigt kan Almedahls sälja produkten till kunder som är verksamma på andra marknader. Det är dock inte lika vanligt att företaget ger kunder ensamrätter i lika stor utsträckning idag som för några år sedan.

Innan företaget bestämmer sig för att ta fram något helt nytt och ta fram en ny produktgrupp, kollar de först av om det är något som marknaden kan vara intresserad av. Då går företaget ut brett och säljarna frågar i princip på varje möte de är ute på vad kunderna tycker och vad de har för åsikter berättar säljaren. Ibland har säljarna med sig prover som de visar upp och får respons på och genom att sammanställa informationen de får av alla kunder de frågar kan de se hur möjligheterna ser ut. Genom att göra detta tidigt i produktutvecklingsprocessen känner företaget av om det finns något intresse från kunderna och om det är något som företaget ska plocka upp, eller om det är något som de ska negligera då det inte kommer sälja. Det är alltid bättre att involvera kunden tidigt i processen innan företaget har en färdig produkt, på så sätt minskar risken för att de ska ta fram något som kunden inte kommer att vilja ha menar säljaren.

Att börja arbeta med digitaltryck skulle vara ett sätt för företaget att låta kunden bli ännu mer involverad i designprocessen av nya varor. Digitaltryck gör att möjligheten att utveckla mer unika produkter förstärks och underlättas. Säljaren menar dock att ge kunderna helt fria händer designmässigt inte är lätt, frågar de vad kunden är intresserad av och denne får bestämma helt fritt är det många som inte har någon idé alls. Det är viktigt att företaget kan visa upp olika möjligheter och ha med sig olika prover, genom att kunna visa kunderna olika alternativ är det lättare för kunden att uttrycka vad de kan tänkas vara intresserade av eller inte. Det är även en fördel att företaget snabbare kan visa färdiga prover på hur det färdiga resultatet kommer att bli, då det är svårt att föreställa sig hur det kommer att bli om de bara får se det på ett papper eller inte kan hålla upp det mot fönstret.

## 4.4 Processen

Produktionschefen på Almedahls berättar att de trycker sina vävar med rotationstryck, en metod som lämpar sig speciellt bra för långa serier då tryckprocessen är snabb och produktionskostnaden per meter blir låg. Uppstartningskostnaden är däremot kostsam då schablonerna kostar cirka 6 000 SEK styck och i maskinen kan upp till åtta schabloner monteras, en schablon till varje färg som används i trycket. Åtta färger i ett tryck innebär en kostnad på 48 000 SEK innan själva tryckningen ens har påbörjats. Uppdelat på flera hundratals meter tryckt väv blir förstås den här kostnaden betydligt lägre, därav anledningen till att rotationstryck lämpar sig speciellt till långa serier.

Ett av de modernaste sätten att trycka på textil är med digitaltryck förklarar produktionschefen. En process som till skillnad mot rotationstryck knappt har någon uppstartningskostnad då inga schabloner används utan maskinen fungerar likt en vanlig pappersskrivare. Ett antal skrivarhuvuden, antalet varierar beroende på maskinens storlek, rör

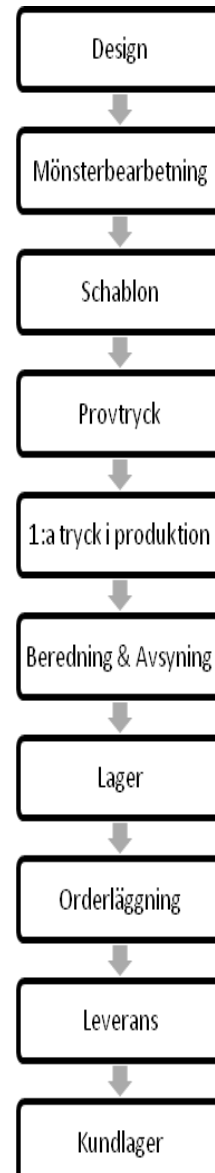
sig i en släde över väven och släpper små färgdroppar. Med digitaltryck ökar flexibiliteten både vad det gäller färgvariation, mönster, rapportstorlek och kvantitet, det finns i stort sett inga begränsningar. Alla mönster och färger bearbetas och ställs in via datorn som är kopplad till digitaltrycksmaskinen, sedan sköter maskinen sig själv.

Digitaltryck anses med sin låga uppstartningskostnad, snabba omställningstid, höga flexibilitet i mönster och kvantitet, som framtiden inom textiltryck, därför är Almedahls intresserade av möjligheterna att börja använda digitaltryck i sin egen produktion menar produktionschefen. Tanken som finns hos Almedahls i nuläget är att använda sig av en extern digitaltrycks leverantör.

#### 4.4.1 Rotationstrycksprocessen

Nedan följer en presentation av produktionsprocessen för en mönstertryckt, mörkläggande rullgardinsväv hos Almedahls som produktionschefen redogör för. Processen tar sin början i designen och avslutas när den färdiga produkten når kundens lager. Beroende på vilken produkt som produceras ser processen lite annorlunda ut, exempelvis behöver en väv utan mörkläggande egenskaper inte genomgå en mörkläggande beredning och en väv som ska vara enfärgad kräver ingen mönsterbearbetning. Den produkt som beskrivs i denna process är en del av en kommande kollektion, således pågår mängder av liknande processer under tiden för framtagningen av den nya kollektionsboken.

Utvecklingsprocessen av en ny produkt startar i designen. Designerna förklarar att designprocessen för den nya kollektionen börjar redan i september då de samlar in material och inspiration för de rådande trenderna. Allt material sammanställs i moodboards, där ord, inspirationsbilder, strukturer, material och mönster ger en känsla och förståelse för hur trenden ser ut. Därefter har designerna ett möte tillsammans med säljarna för att visa hur kommande kollektion är tänkt att se ut. Säljarna kommer med sina synpunkter på kollektionen, vilka färger funkar inte på en viss marknad, vilket mönster kommer bli en succé på en annan eller saknas det någon produkt för att göra kollektionen komplett. Tidigare års försäljningsstatistik går igenom, vilka produkter ska avvecklas, vilka produkter är fortfarande storsäljare och ska fortsätta vara en del i kollektionsboken. I denna aktivitet är framtagningen av mönster en viktig process. Designerna ritat väldigt få mönster själva, istället köps mönster in från andra designers på licens. Almedahls har även ett eget stort mönsterarkiv sedan starten på 1800-talet och det händer att designerna plockar upp ett gammalt mönster och återanvänder i dagens produktion.



Figur 2 Rotationstrycksprocessen (egen modell)

Produktionschefen berättar att när mönstren är framtagna kommer nästa steg i processen, mönsterbearbetning. Mönstret måste bearbetas för att kunna rapporteras på ett bra sätt, mönstret kan behöva förstoras eller förminsкас eller kräva andra retuscheringar för att fungera i rotationstryck. Vid mönsterbearbetning färgsätts även



















































