

OFFERTGIVNING I MINDRE TJÄNSTEFÖRETAG

**Seminariearbete C-nivå i
Industriell och finansiell ekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Höstterminen 2005**

Författare:	Födelseår:
Mattias Rengstedt	800321-6952
Håkan Dahlin	800820-4656

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	3
1.1 BAKGRUND	3
1.2 PROBLEMBESKRIVNING OCH PROBLEMANALYS	4
1.3 SYFTE	5
2. TEORI	5
2.1 TJÄNSTER	5
2.2 OFFERERING	6
2.2.1 <i>Offertsystem</i>	6
2.2.2 <i>Offertens innehåll</i>	7
2.2.3 <i>Bevakning och uppföljning</i>	9
2.2.4 <i>Juridiska konsekvenser</i>	10
2.3 KALKYLERING.....	12
2.4 INVESTERINGSKALKYLERING	13
2.5 PRISSÄTTNING	14
2.5.1 <i>Kostnadsbaserad prissättning</i>	15
2.5.2 <i>Alternativa prissättningsmetoder</i>	15
2.6 UTVECKLING AV TJÄNSTEERBJUDANDET.....	16
2.6.1 <i>Det grundläggande tjänstepaketet</i>	16
2.6.2 <i>Det utvidgade tjänsteerbjudandet</i>	17
3. METOD	19
3.1 INLEDANDE INFORMATIONSSAMLING	19
3.2 VAL AV METOD	19
3.3 URVAL	20
3.4 INTERVJUER.....	20
3.5 BORTFALL	21
4. RESULTAT OCH ANALYS	21
4.1 TJÄNSTER	22
4.2 OFFERERING	22
4.2.1 <i>Offertsystem</i>	22
4.2.2 <i>Offertens innehåll</i>	24
4.2.3 <i>Bevakning och uppföljning</i>	27
4.2.4 <i>Juridiska konsekvenser</i>	27
4.3 KALKYLERING.....	28
4.4 INVESTERINGSKALKYLERING	30
4.5 PRISSÄTTNING	31
4.6 UTVECKLING AV TJÄNSTEERBJUDANDET.....	31
5. SLUTSATSER	32
6. TROVÄRDIGHETSDISKUSSION	34
7. KÄLLFÖRTECKNING	35
8. BILAGOR	36

1. Inledning

Inledningen presenterar bakgrunden till arbetet. Vidare följer uppsatsens problembeskrivning och problemanalys. Avsnittet avslutas med att syftet med uppsatsen definieras.

1.1 Bakgrund

Då arbetet påbörjades bestämde vi oss för att skriva om någonting vi båda var intresserade av och inom ett område där vi kände att vi kunde tillföra någonting. Vi antog att större företag ofta har väl utarbetade arbetsmetoder för flera olika typer av problem och arbetsuppgifter. Istället valde vi att inrikta oss på mindre tjänsteföretag där det inte alltid finns anställda med ekonomisk utbildning på ledande positioner. Vi förmodade att företag av denna typ ofta är startade av en duktig och erfaren entreprenör, däremot behöver denna inte ha någon tidigare akademisk utbildning. Vi antog att mindre företag inte är lika kapitalstarka som större företag och därigenom inte har råd eller behov av att anställa personal för att enbart ansvara för ekonomiska områden.

Offertgivning är ett betydande konkurrensmedel för mindre tjänsteföretag. Företag erbjuder sina tjänster till olika priser och utförandet av tjänsterna skiljer sig mellan företagen. Det kan då vara intressant att undersöka hur detta presenteras inför köparen vid en offertförfrågan och vad säljaren anser vara viktigt i sitt erbjudande till kunden. Det är av intresse att undersöka hur framtagandet av offerter går till, vad som vanligtvis ingår i en offert och hur mycket detta skiljer sig mellan företag i en och samma bransch. Här finns flera olika delar att ta upp då en offert är säljarens anbud till köparen vilken ska sälja in företagets tjänst.

Köparen begär ofta in offerter från flera olika säljare för att sedan välja ut den offert som har den mest fördelaktiga lösningen på problemet till det mest fördelaktiga priset och utförandet. Alltså är en offert en mycket viktig del i säljprocessen, särskilt då det råder konkurrens på marknaden. Vidare är även själva tjänsten företaget erbjuder viktig för att överhuvudtaget erhålla en offertförfrågan från en potentiell köpare. Det är därför relevant att behandla hur tjänsteföretag kan utveckla sina tjänster för att förbli konkurrenskraftiga på sin marknad. Vissa företag kanske lägger större vikt än andra vid att skapa förutsättningar för anbudsprocessen och vi vill med uppsatsen undersöka om man i regel kan förbättra anbudsprocessen i mindre tjänsteföretag.

Nästa steg var att precisera med vilken typ av mindre tjänsteföretag vi ville arbeta. Vi ansåg att ett bättre resultat skulle uppnås genom en inriktning på en viss bransch, eftersom vi därigenom skulle få en mer enhetlig rapport. Valet föll på måleribranschen, vilken vi ansåg var representativ för undersökningen. Det finns flera mindre tjänsteföretag inom branschen i Göteborg och närområdet, vilket även skulle underlätta vårt arbete.

Som nämndes tidigare var vårt mål med uppsatsen att tillföra någonting och inte att skriva en uppsats bara för att det måste göras. Därför är uppsatsen utformad för de företag vi varit i kontakt med under arbetets gång. Vi avser att hjälpa respondenterna med offerering och få dem att reflektera över vad de medvetet och omedvetet utför i deras offereringsarbete. Vi vill bidra med den kunskap vi införskaffat oss under arbetets gång och dela med oss av de slutsatser vi dragit genom att skicka uppsatsen till samtliga företag som varit delaktiga i arbetet.

1.2 Problembeskrivning och problemanalys

Mindre tjänsteföretag har ofta inte råd att anställa någon vars enda uppgift är ekonomiska frågor, utan istället brukar någon som ansvarar för andra uppgifter inom företaget även ta hand om denna del. Detta kan avspeglas i företagets offerter och leda till förluster, utan att företaget har någon vetskap om att det sker. Det är lätt hänt att ”göra som man alltid gjort” utan att egentligen reflektera över vad man grundar sina offerter på, hur man utformar dem och vad man skulle kunna göra bättre.

Då en beställare ofta begär in flera offerter och väljer ut en av dessa är det viktigt för de konkurrerande anbudsgivarna att sträva efter att skriva så säljande offerter som möjligt. Det finns en mängd olika aspekter beställaren grundar sitt beslut på och det viktigaste är oftast priset, men andra faktorer som spelar in är även garantier, offertens innehåll och utformning etc. Anbudsgivaren måste därför ta hänsyn till ett flertal aspekter och basera prissättningen på goda beräkningsgrunder för att på så sätt nå det mål säljaren har med offerten.

En förbättring av offereringsprocessen leder till en mindre tidsåtgång vid offertframtagande och bidrar därigenom till mindre kostsamma offerter. Då vinsten ökas genom bättre prissättning och kostnaderna vid framtagning av offerter minskar bidrar detta till ökade marginaler och en ökad lönsamhet för företaget. Vidare kan beslutet att kontinuerligt utveckla sitt tjänsteerbjudande gentemot sina kunder vara fördelaktigt på en konkurrensutsatt marknad då det medför mer nöjda kunder och i tjänstesektorn även är starkt kopplat till prissättning.

Då mindre och kapitalsvaga tjänsteföretag vid större investeringar behandlar inkommande offerter blir konsekvenserna vid felaktiga beslut stora. Besluten kan vara extra svåra då företag inte med större säkerhet vet om investeringen är lönsam eller inte och samtidigt inte vet vad man kan grunda sitt investeringsbeslut på. Tillsammans med diverse komplikationer som kan uppkomma vid felaktigt utförda tjänster utan ett bra juridiskt skydd, vilket också kan leda till stora kapitalförluster, ställer detta höga krav på riskhanteringen inom företagen.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ta upp anbudsfrågan som ett led i att skapa förutsättningar för ett bättre genomförande av ett anbudsförfarande sett ur anbudsgivarens synvinkel.

2. Teori

Teoriavsnittet behandlar den litteratur vi grundat uppsatsen på för att uppnå uppsatsens syfte. Till att börja med definieras tjänster för att särskilja dessa mot produkter. Sedan beskrivs själva offerten och vad den bör innehålla och ett offereringssystem introduceras, vilket bland annat kan minska offereringskostnader. Den juridiska aspekten behandlas för att problem av denna art ska undvikas. Olika kalkyleringsmetoder uppmärksammas kort för att ge läsaren en bredare bild av de olika alternativ som finns att tillgå vid kalkylering av offerter. Vidare tas investeringskalkylering upp, vilket kan användas då företaget bedömer inkommande offerter vid eventuella investeringar, och är tillsammans med den juridiska aspekten kopplat till företagets riskhantering. Prissättning i anslutning till offerering tas upp för att ge läsaren en inblick i olika prissättningsmetoder. Till sist presenteras en modell för utveckling av det egna tjänsteerbjudandet, vilket för tjänsteföretag är starkt kopplat till prissättning, och vad man bör tänka på för att skapa ett så bra utgångsläge som möjligt för att erhålla offertförfrågningar och samtidigt erhålla mer nöjda kunder.

2.1 Tjänster

En tjänst är en aktivitet, vilken inte är påtaglig och inte resulterar i ägande av någonting. Det finns många tjänsteföretag som erbjuder fysiska produkter vid sidan av deras bastjänst och många produktionsföretag som erbjuder tjänster vid sidan av deras produkter (Grönroos 1996, s 48). Det finns sällan en ren tjänst eller en ren produkt (Kotler et al. 1999, s 646), men det finns enligt Grönroos (1996, s 48) fyra grundläggande egenskaper hos tjänster:

- En tjänst är immateriell. Det är svårt att konkretisera en tjänst, vilket leder till svårigheter vid värdering av tjänsten vid ett eventuellt köp.
- En tjänst är en aktivitet eller process, då denna är utförd upphör tjänsten att existera. Tjänster kan inte lagras, utan varje ny tjänst måste i varierande grad produceras från början. Detta kan medföra stora problem vid planering av produktionskapaciteten.

- Produktion och konsumtion av tjänster sker samtidigt genom interaktion mellan köpare och säljare. Konsumenten kommer i kontakt med det säljande företaget genom exempelvis personal, maskiner och transportmedel. Självbetjäningsbegreppet innebär att köparen tar del i produktionsprocessen.
- En tjänst innebär att kunden medverkar i produktionen och fungerar därigenom både som konsument och produktionsresurs.

2.2 Offerering

En offert är ett riktat anbud till en bestämd mottagare och är bindande för säljaren under en bestämd angiven tid (Dahlborn 1983, s 3). Syftet med offerten är att koppla kundens problem till den lösning säljaren föreslår på ett sätt som motsvarar kundens behov och avspeglar säljarens roll som problemlösare. En offert bedömer den nuvarande situationen, beskriver den önskade situationen, ger förslag till genomförbara alternativ för att uppfylla kundens behov och kan innehålla kostnadskalkyler och underlag för dessa (Wilson Learning 1993, s 5).

2.2.1 Offertsystem

Det är vanligt med en offertkostnad på ca 1,5-2,5 % av offertvärdet, men eftersom cirka var sjunde offert ger en order stiger den totala offertkostnaden till ca 10,5-17,5 %. Genom att använda ett effektivt offertsystem kan man sänka kostnaden till ca 1-2 % av ordervärdet (Sveriges Exportråd 1977, s 310).

Ett offertsystem är ett standardiserat tillvägagångssätt vid offerering. Det används för att producera säljande offerter till en låg kostnad genom att exempelvis undvika förluster av ordrar på grund av att inte få iväg offerten i tid eller att inte lämna fullständiga uppgifter i offerten (Ibid., s 310; 318). Enligt Sveriges Exportråd (1977, s 310-312) finns det fem målsättningar man bör sträva efter i sitt offertsystem:

Disposition. Det finns vissa huvudregler som gäller vid uppställning och strukturering av offerter. En grundläggande regel är att de har en attraktiv och tydlig disposition för att kunden ska få en positiv uppfattning då han läser offerten. Offerten bör även vara tydlig för att undvika missuppfattningar och felbedömningar. Genom att även göra offerten lättförståelig ges kunden möjlighet att snabbare och säkrare värdera och bedöma olika delar (Sveriges Exportråd 1977, s 310;

se även Dahlborn 1983, s 19).

- Följebrev
- Offertformulär
- Specifikationer
- Allmänna villkor
- Tekniska kommentarer
- Ritningar och/eller broschyrer
- Referenser

Följebrev. Ett genomtänkt och säljande följebrev rekommenderas, vilket beskrivs mer ingående under rubriken ”Offertens innehåll”.

Återanvändbarhet. Genom att använda ett offertsystem med exempelvis förtryckta specifikationer och alla flexibla villkor i följebrevet kan offerten sändas vidare till andra potentiella köpare genom en omskrift endast av följebrevet. Det sparar tid och snabbar upp offereringsprocessen (Sveriges Exportråd 1977, s 312). Om offerten är omfattande, krävs större insatser för att ta fram offerten och om man är tveksam till sannolikheten för affär förekommer det att man redan vid offertförfrågan avtalar om ekonomisk kompensation för offereringsarbetet, oavsett om detta leder till order eller inte (Flodhammar & Nielsen 1983, s 80).

Komplett. Vid användandet av en offert utan förtryckta specifikationer är det lätt att glömma uppgifter. Det kan vara irriterande för köparen och tar tid att komplettera (Sveriges Exportråd 1977, s 312).

Snabbhet. Offerering är kostsamt och ett offertsystem minimerar tidsåtgången vid offertskrivning. En annan fördel med snabba offerter är att om säljarens offert anländer först till köparen kan den bli ett mönster vid köparens utvärdering. Konkurrenter kanske får omarbeta sina offerter enligt säljarens system för att köparen enklare ska kunna göra en jämförande kalkyl (Ibid., s 312).

2.2.2 Offertens innehåll

Följebrevet

Följebrevets främsta uppgift är att väcka köpintresse (Sveriges Exportråd 1977, s 311). Det är den del i offerten som ska vara direkt säljande i beslutsprocessen hos köparen, därför ska innehållet kopplas direkt till köparens primära behov, problem och önskemål. Följebrevet bör också skrivas för att knyta eller förbättra personliga kontakter mellan parterna (Dahlborn 1983, s 19).

Alfa Laval's offertsystem "AQS-system" innehåller en kontrollista för följebrevet, vilken kan användas för att avgöra om det är bra eller dåligt (Sveriges Exportråd 1977, s 311):

- **Attention.** Det är klargjort till vem offerten är skriven och varför den sänts.
- **Interest.** Följebrevet innehåller en klar och tydlig redogörelse för de svårigheter offerten ska lösa, därigenom visas att säljaren satt sig in i köparens problem.
- **Desire.** Säljaren gör en klar presentation av sin lösning på problemet och framhäver några väsentliga fördelar som just den lösningen ger.
- **Conviction.** Här övertygas köparen genom t ex referenser till kända och belåtna kunder och den serviceorganisation företaget förfogar över.
- **Action.** Kunden inbjuds till ytterligare aktivitet vid behov.

Specifikationer och priser

Då det gäller priser bör både pris per enhet och totalpris anges. Då alternativa lösningar erbjuds bör detta tydligt framgå för att undvika missförstånd. Prisrevision används vid längre leveranstider då det finns risk för en större kostnadsförändring från det att en order tecknas till dess att ordern levereras (Flodhammar & Nielsen 1983, s 76).

Det som bör framgå i offerten är:

- Löpande pris för extratjänster
- Totalpris
- Alternativa utformningar
- Eventuella rabatter
- Prisets giltighetstid
- Prisrevision

Betalningsvillkor

Betalningsvillkoren anger det belopp som ska betalas, när betalning ska ske och hur betalning ska ske. Det finns många typer av betalningsvillkor och även om företaget alltid tillämpar samma betalningsvillkor bör detta framgå i offerten. Om dröjsmålsränta debiteras på obetalda fakturor bör

detta framgå och även hur denna beräknas och vilken räntesats som används (Flodhammar & Nielsen 1983, s 76-77).

Tekniska kommentarer

Mer detaljerad information sätts under denna rubrik och följebrevet bör referera till denna information. Det kan handla om blockdiagram, flödesscheman, kalkyler och tekniska beskrivningar etc. (Sveriges Exportråd 1977, s 316)

Ritningar och/eller broschyrer

Under denna rubrik sätts ritningar och broschyrer in, vilka berör den offererade tjänsten (Ibid., s 316).

Referenser

En god referens kan övertyga en potentiell köpare. Det bör ingå intyg från belåtna kunder, bilder av installationer med data och en referenslista (Ibid., s 316).

2.2.3 Bevakning och uppföljning

En given offert bör bevakas och följas upp av säljaren i syfte att förbättra framtida offerter. Det finns en rad olika frågor att ställa sig beroende av utfallet av offerten. Exempelvis förslår Flodhammar och Nielsen (1983, s 81-82) följande frågeställningar vid uppföljning:

- Hur utvecklas prisnivån i våra offerter? Varför?
- Hur utvecklas utfallsprocenten (antalet accepterade offerter av antalet angivna)? Varför?
- De order vi tagit hem: Varför har vi gjort det? Vad är vi bra på?
- De order vi missade: Varför gjorde vi det? Vad är vi mindre bra på?
- I de fall vi förlorat order på grund av för högt pris: Hur låg vårt pris? Alldeles för högt? Lite för högt?

- I de fall vi tagit hem ordern: Hur låg vårt pris? Alldeles för lågt? Lite för lågt? Precis rätt?
- Vilka framgångar har våra tekniska lösningar haft? Är vi överlägsna konkurrenterna? Jämgoda? Ligger vi efter?
- Hur har våra personliga relationer med köparen påverkat köpbeslutet? I vilken riktning? Hur kan vi förbättra/dra fortsatt nytta av dessa?
- Finns större skillnader mellan olika säljares offerframgångar? Vilka? Vad beror dessa på? Hur kan vi stödja dem med mindre framgång?

2.2.4 Juridiska konsekvenser

Avsnittet behandlar juridiska konsekvenser i anslutning till offerter och avtal. Först tas juridiska grunder upp gällande vad som krävs för att ett avtal skall komma till stånd. Vidare behandlas garantier, force majeure och tvister. Avsnittets avslutning är mer branschriktad och presenterar AB 04, vilken är en samling lagar och paragrafer av tjänste- och entreprenadkaraktär.

När har ett avtal kommit till stånd?

Offerten har accepterats då köparen accepterat säljarens offert och därigenom placerat en order. Då råder en *samstämmighet* mellan parterna. Avtalslagen bygger då på principen att parterna ska stå fast vid vad de erbjudit/accepterat. Skillnaden är att säljaren är bunden till offerten redan då den kommit köparen tillhanda och köparen är inte bunden till denna förrän han avgett sin *accept*. Köparen skulle då kunna använda detta som fördel genom att dröja med sitt svar, vilket ger honom möjligheten att spekulera (Flodhammar & Nielsen 1983, s 82).

För att förhindra köparen att dröja med svaret talar avtalslagen om *acceptfrist*, vilket betyder den tid som offerten är bindande. Säljaren kan påverka denna genom att ange en tidsbegränsning i offerten. Om någon sådan tidsbegränsning inte anges talar avtalslagen om den *legala acceptfristen* och om *skälig betänketid*. För att undvika problem relaterade till tidsbegränsning bör säljaren alltid ange denna och köparen bör då få skälig betänketid (Ibid., s 82-83).

Det förekommer ofta att köparen gjort tillägg i sitt svar på offerten, vilket då kallas för *oren accept*. Då köparen lämnar en *oren accept*, men själv tycker att svaret överensstämmer med offerten, d v s handlar i god tro, och säljaren inte reagerar har ett avtal kommit till stånd. Detta kallas en *tyst accept*. Principen är att man inte kan ingå ett avtal genom att låta bli att reklamera. Då en offert ändrats borde säljaren ha förstått att köparen handlat i god tro och därigenom är säljaren bunden till offerten om han inte reklamerar. För att undvika problem relaterade till tysta accepter bör säljaren

meddela köparen om det är något man inte håller med om, genom detta förbättras bevismaterial vid en eventuell tvist (Ibid., s 83).

Garantier

Garanti är ett åtagande från säljaren att avhjälpa fel i utförandet av tjänsten. Om köparen hävdar att det är fel på utförandet och säljaren inte kan påvisa motsatsen, betraktas felet som ett garantifel. Garantivillkoren bör därför definiera vad som menas med fel och reglera säljarens alla skyldigheter vid uppkomsten av dessa. Branschorganisationer har utarbetat detaljerade allmänna leveransbestämmelser, vilka är användbara (Flodhammar & Nielsen 1983, s 83).

Då det gäller *prestandagarantier* skiljer man på *vitesgarantier* och *absolutgarantier*. Om säljaren lämnat en prestandagaranti och denna inte infriats, har säljaren rätten att i första hand försöka avhjälpa felet. Om detta inte lyckas bör köparen normalt kunna acceptera en viss avvikelse. Köparen kan då kräva ett *vite*, vilket är ett prisavdrag för tjänsten. Man bör se till att ett sådant vite är maximerat (Ibid., s 83-84).

Om säljaren vid en reklamation inte lyckats åtgärda felet kan köparen kräva att avtalet hävs. En sådan garanti kallas för en *absolutgaranti* (Ibid., s 84).

Köplagen är dispositiv, d v s kan avtalas bort. Den ger säljaren skyldighet att svara för alla kostnader som uppstår på grund av fel eller brist i produkten. Därför bör man begränsa skadeståndsskyldigheten i offerten och avtalet genom att friskriva sig från indirekta skador. Detta brukar också behandlas i de allmänna leveransbestämmelserna (Ibid., s 84).

Force majeure

En *force majeure* är en klausul där säljaren kan befrias från påföljder vid leveransförseningar eller helt uteblivna leveranser. Händelser som kan förorsaka en sådan befrielse är av extraordinär art som t ex strejk, eldsvåda eller naturkatastrof. Dessa händelser måste inträffa efter att avtalet slutits mellan parterna och måste vara utanför säljarens kontroll (Flodhammar & Nielsen 1983, s 84).

Befrielsegrunderna ger parterna rätt till befrielse från att erlægga viten eller betala skadestånd vid brott mot leveransbestämmelserna, men bara för den tidsperiod under vilken en eller flera omständigheter är aktuella. Dock måste köpeavtalet kunna fullföljas inom skälig tid. I annat fall ska endera parten ha rätt att häva avtalet (Dahlborn 1983, s 34).

Tvister

Tvister med anledning av ett köpeavtal kan avgöras antingen av allmän domstol eller av en skiljedomstol. Om man inte specifikt kommit överens om skiljedomstol, tar sig en allmän domstol an tvisten. Dock har förfarandet i skiljedomstolen flera fördelar, exempelvis snabbheten, den icke-offentliga handläggningen och en domstol vilken besitter en större sakkunskap där parterna kan utse domare. Nackdelen är den mindre rättssäkerheten som uppkommer då man inte kan överklaga domstolens beslut (Flodhammar och Nielsen 1983, s 84-85).

AB 04

Angående det juridiska i upphandlingar av tjänste- och entreprenadkaraktär finns det en samling lagar och paragrafer som skall vara ett stöd för både upphandlare och entreprenör. Denna samling heter AB 04 (Allmänna Bestämmelser 04) och ges ut av förlaget Byggtjänst och ersätter den tidigare lagsamlingen AB 92. AB 04 behandlar allt väsentligt rörande en entreprenadupphandling och på de ställen skriften gränsar mot lagboken finns hänvisningar till tillämpliga paragrafer. Det som AB 04 fokuserar på är frågor rörande ansvar, ändringar, tilläggsarbeten, information och kvalitet. För att AB 04 skall gälla måste detta vara finnas med i de anbudshandlingar som skrivs under av båda parter, i annat fall gäller den svenska lagboken.

2.3 Kalkylering

Detta avsnitt uppmärksammar olika typer av kalkyleringsmetoder för att ge läsaren en bredare bild av de olika alternativ som finns att tillgå vid kalkylering av offerter.

”Produktkalkylering är en sammanställning av intäkter och/eller kostnader för ett visst kalkylobjekt i en viss kalkylsituation” (Ax et al. 2005, s 144). Det finns flera aktiviteter vid framtagandet av en kalkyl, t ex val av kalkylmetod, bestämning av vilka kostnader som ska inkluderas och hur de ska värderas, insamling av intäkts- och kostnadsdata samt beräkningar och mätningar av olika slag. I företag finns ofta regler och rutiner för kalkyleringens utförande och organisation (ofta i form av instruktioner, blanketter och mallar) för de kalkylsituationer som är mest frekvent förekommande. Dock är varje kalkylsituation unik och därför behövs även situationsunika kalkyler. Det finns ingen standardkalkyl som kan användas i varje kalkylsituation. Det finns i huvudsak tre kalkyleringsmetoder för produktkalkylering, vilka är självkostnadskalkylering, aktivitetsbaserad kalkylering och bidragskalkylering (Ibid., s 144-147).

En studie från 1990-talet av svensk kalkylpraxis i tillverkningsindustrin visar att 90 % av företagen använder kalkyler av självkostnadstyp. Självkostnadskalkylering innebär en fullständig kostnadsfördelning, d v s företagets samtliga kostnader tas med i kalkylen. Man ser det som att företagets kalkylobjekt orsakar kostnaderna och ska därför bära sin andel av dem. Självkostnaden för en tjänst definieras som *summan av samtliga kostnader för en tjänst till dess den är utförd och betald*. Genom att inkludera samtliga med verksamheten förknippade kostnader har sin grund i en strävan att beräkna varor och tjänsters långsiktiga genomsnittliga kostnad (Ax et al. 2005, s 172-173).

Till skillnad mot självkostnadskalkylering utmärks bidragskalkylering av en ofullständig kostnadsfördelning. Kalkylmetoden stävar efter att endast inkludera de kostnader som förorsakas av kalkylobjektet, s k särkostnader. Det kan vara både rörliga och fasta kostnader och båda typerna bör beaktas. Skillnaden mellan särintäkter och särkostnader kallas täckningsbidrag, därav namnet bidragskalkylering. Bidragen från företagets samtliga kalkylobjekt, det totala täckningsbidraget, ska täcka samkostnader och skillnaden däremellan utgör företagets vinst (Ibid., s 250-251).

Aktivitetsbaserad kalkylering kallas för ABC-kalkylering, vilket står för Activity-Based Costing. Kalkylmetoden betraktar företaget som en uppsättning aktiviteter, där en aktivitet är en arbetsuppgift eller ett arbetsmoment. Med ABC-kalkylen är strävan att mäta kalkylobjektets konsumtion av de aktiviteter som utnyttjas (Ibid., s 222-229).

2.4 Investeringskalkylering

Investeringsbeslut tas med fördel genom att använda olika tekniker för kapitalbudgetering. De vanligaste metoderna presenteras här, vilka är payback-metoden, internräntemetoden och NPV-metoden. Genom att tillämpa någon av metoderna kan företag ta beslut angående eventuella investeringar på en säkrare grund.

Payback-metoden prioriterar projekt med kortast återbetalningsperiod. Återbetalningsperioden för ett projekt är den tid det tar för företaget att få tillbaka det första utlägget av likvida medel. Kassaflöden efter denna period tar man inte hänsyn till. Positiva och/eller negativa kassaflöden efter återbetalningsperioden kan ha stor betydelse för värdet av investeringen och bör inte ignoreras. Återbetalningsmetoden är därför inte en komplett teknik att grunda investeringsbeslut på (Copeland et al. 2005, s 25-26).

Net present value (NPV) kriteriet accepterar projekt som har ett positivt NPV-värde. NPV-värdet räknas fram genom att diskontera kassaflöden på företagets alternativkostnad. NPV-metoden innefattar inte de brister som beräkningsmetoden för internräntan och man föredrar att använda

metoden då man åtar sig projekt för att maximera aktieägarnas tillgångar (Ibid., s 27; 34).

Internräntan för ett projekt är definierad som räntan vilken medför att nuvärdet av in- och utgående kassaflöden är lika. Med andra ord, det är räntan som gör det sammansatta NPV-värdet lika med noll. Internräntan är inte applicerbar när man tar hänsyn till olika oberoende projekt. Tekniken antar också att investerat kapital i projekt har en alternativkostnad som är lika med internräntan för projektet och inte den föreslagna marknadsbestämda alternativkostnaden (Ibid., s 28; 34).

2.5 Prissättning

Konkurrerande offerter är en utmaning för företagsledare då prissättningen till stor del faller utslaget mellan vinst och förlust. Trots den stora osäkerhet som normalt omger offertberäkningar kan kvantitativa analyser ge goda insikter och förbättra möjligheten att få uppdraget. Enligt Mitchell (1990, s. 123) finns det fyra nyckelpunkter för att framgångsrikt erhålla uppdrag i en offertsituation:

Egna syften och mål. Dessa kan sträcka sig från att maximera vinsten från det offererade uppdraget till vilken vinst som helst för att sysselsätta interna resurser. Ett annat mål kan vara att uppdraget ska resultera i ytterligare uppdrag. Offerternas utformning varierar beroende på vilka av dessa mål som eftersträvas.

Utvärdering av företagets interna möjligheter. Klarar man offertens krav? Har företaget tillräcklig arbetskraft och tillräckligt med material? Har man möjlighet att uppfylla tjänstespecifikationen och möjlighet att vara klar i tid?

Beräkning av vinstutfallet vid olika offert- eller prisnivåer. Vid kostnadsbaserad prissättning är det lätt att göra dessa beräkningar då de interna kostnaderna är kända. Denna typ av prissättning och andra prissättningsmetoder behandlas längre fram i avsnittet.

Bedömning av möjligheterna att erhålla offerten vid olika priser. Säljarens uppskattning av hur många budgivare det finns och studier av tidigare vunna offerter är nödvändiga verktyg för att man ska kunna dra relevanta slutsatser. Man bör också försöka bedöma vilka mål kända konkurrenter har med sina offerter då en konkurrent som behöver jobbet för att kunna överleva kommer att bjuda under den som redan utnyttjar sin kapacitet maximalt.

Att fastställa pris på tjänster sker på samma sätt då produkter prissätts. Målet är att utveckla ett pris som motsvarar, eller är lägre, än det värde kunden sätter på tjänsten. Driver man ett måleri kan man inte sätta priser som avviker alltför mycket från konkurrenternas. Det är däremot ofta lättare att skraddarsy tjänster än varor så att de svarar mot speciella behov. Här har den som bestämmer ersättningen för uppdrag stora möjligheter att öka sina intäkter om han eller hon kan skapa en unik tjänst. Detta kan göras genom att skapa tilläggstjänster, vilka ger tjänsten en särprägel som kan öka

tjänstens lönsamhet. Det är normalt mindre tryck på att rabattera tjänster och arvoden än varor. När ett arvode möter motstånd väljer de framgångsrika vanligen att öka erbjudandet med extra tjänster istället för att sänka priset (Mitchell 1990, s 120). En modell för hur ett tjänsteerbjudande kan utvecklas framgångsrikt behandlas i kapitel 2.6 – Utveckling av tjänsteerbjudandet.

Företag som erbjuder flera olika typer av tjänster bör ge sina ”specialiteter” ett högre pris än bastjänsterna. Alltså bör målerier som även utför sprutmåleri ta mer betalt än ett måleri som inte kan erbjuda denna tjänst. Specialistpriset bör tillämpas vare sig specialtjänsten kostar mer eller mindre än bastjänsten att producera. I allmänhet är det dyrare att tillägna sig specialistkunskaper än grundkunskaper. Den extra debiteringen för specialisttjänsten överstiger dock ofta kostnadsökningen med tiden. Orsaken är att kunder värdesätter specialistkompetens och detaljerad teknisk service. De kan tänka sig att betala mer därför att de mottar sällsynta tjänster som gäller just det problem de vill ha löst (Ibid., s 121).

2.5.1 Kostnadsbaserad prissättning

Att kunna beräkna den totala kostnaden är viktigt för framgångsrikt arvoderat arbete. Den första viktiga variabeln är tid. Hur lång tid tar det att producera tjänsten? Till denna faktor ska man addera den del av arbetarens tid som går åt till annat d v s sådant som inte är omedelbart debiterbart, exempelvis att se efter utrustning, korrespondens eller väntetid mellan uppdrag. Övriga kostnader som måste läggas till ekvationen är indirekta kostnader som hyra, kontorsmaterial, försäkringar och skatter. Slutligen måste en viss vinst läggas till priset. Vinsten är målarens belöning för att han tar risken att utföra tjänsten i ett eget företag (Mitchell 1990, s 121-122).

Fördelarna kostnadsbaserad prissättning är att den är lätt att räkna ut och kräver lite information och att säljare ofta är mer säkra på kostnader än på efterfrågan. Genom att knyta priset till kostnaden förenklar säljaren prissättningen och behöver inte ständigt justera den då efterfrågan ändras. Då samtliga företag i en och samma bransch använder sig av kostnadsbaserad prissättning tenderar priser att bli relativt lika, vilket leder till att priskonkurrens minimeras. Många tycker att kostnadsbaserad är mer rättvist för både köpare och säljare då säljaren får en avkastning på sin investering, men utnyttjar inte köparen då köparens efterfrågan ökar (Kotler et al. 1999, s 699-700).

2.5.2 Alternativa prissättningsmetoder

Förutom den vanliga kostnadsbaserade prissättningen finns andra metoder att tillgå då företag bestämmer sina priser. Nedan presenteras kostnadsbaserad prissättning och värdebaserad prissättning.

Konkurrensbaserad prissättning kan med fördel användas då företag lämnar anbud om jobb. Metoden innebär att företag baserar sina priser på hur de tror att konkurrenter kommer att sätta sina priser istället för de egna kostnaderna eller efterfrågan. Företaget vill att deras anbud skall accepteras och för att lyckas med detta kan en lägre prissättning än konkurrenterna krävas. Företaget kan dock inte sätta priser under de egna kostnaderna utan att företagets marknadsposition riskeras att skadas. Samtidigt minskar företagets möjligheter att erbjudandet accepteras då högre priser sätts (Kotler et al. 1999, s 705-706).

I en annan variant av konkurrentbaserad prissättning utgår företag mer från vad kunden är beredd att betala. Mindre företag följer ofta marknadsledaren genom att ändra priser då denna ändrar sina priser istället för då kostnader eller efterfrågan förändras. Trots att metoden leder till en liten grad av kontroll av företagets vinst är metoden vanlig. Då efterfrågan är svår att förutse känner företag att deras priser representerar den kollektiva kunskapen i branschen av priser som ger en bra avkastning. Företag kan även känna att genom att hålla sig till denna typ av prissättning förhindras skadliga prisrig (Ibid., s 704-705).

En prissättningsmetod som också stiger i popularitet bland företag är den *värdebaserade prissättningen*. Metoden innebär att priser baseras på kundens uppfattade värde av tjänsten och inte säljarens kostnader. Företaget måste ta reda på vilket värde köpare tilldelar olika konkurrerande erbjudanden. Exempelvis kan kunder tillfrågas hur mycket de skulle vara beredda att betala för en kärntjänst och för olika stöd- eller bitjänster som läggs till i erbjudandet (Ibid., s 702-704).

2.6 Utveckling av tjänsteerbjudandet

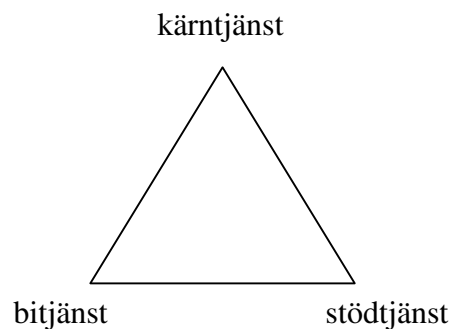
För att bättre skaffa sig förståelse om hur tjänsteerbjudanden kan utvecklas kan man dra paralleller till produktutveckling där mer litteratur finns att tillgå. En modell vilken ser tjänster utifrån produktperspektivet har tagits fram och är i grunden baserad på ett flertal andra modeller inom området. Modellen är utvecklad i två steg. Först beskrivs det grundläggande tjänstepaketet, vilket är ett tjänstepaket som bestämmer vad köparen skall erbjudas. Detta paket utökas sedan till ett tjänsteerbjudande där tjänsteprocessen, d v s interaktionen mellan köpare och företag, även inkluderas och hur denna uppfattas (Grönroos 1998, s 1-6).

2.6.1 Det grundläggande tjänstepaketet

Det grundläggande tjänstepaketet bestämmer vad kunderna erbjuds av säljaren, men det visar inte hur kunden uppfattar själva köpprocessen. Modellen består enligt Grönroos (1998, s 6-7) av tre

komponenter:

- Kärntjänsten är företagets grundläggande affärsidé och orsaken till att företaget överhuvudtaget finns på marknaden.
- Bitjänster är tjänster vilka krävs för att kunderna ska kunna konsumera kärntjänsten.
- Stödtjänster är tjänster som därutöver läggs till det grundläggande tjänstepaketet så att detta ska bli attraktivare för kunderna och därmed mer konkurrenskraftigt.



Figur 1: Det grundläggande tjänstepaketet, Grönroos 1998, modifierad

2.6.2 Det utvidgade tjänsteerbjudandet

En cirkel kring det grundläggande tjänstepaketet påvisar en utvidgning av modellen. Denna utökning behandlar hur kunden uppfattar köpar- och säljarinteraktionen. Utvidgningen sker med hjälp av att lägga till ytterligare tre variabler som spelar in i sammanhanget, vilka är tjänstens tillgänglighet, interaktioner och kundmedverkan (Ibid., s 7-8).

Tjänstens tillgänglighet

En tjänsts tillgänglighet beror enligt Grönroos (1998, s 8) bland annat på:

- Antalet kontaktpersoner och deras kunnande
- Öppettider, tidtabeller och tiden det tar att utföra uppgifter
- Tjänsternas lokalisering
- Utseendet av exteriör och interiör på betjäningsställena
- Verktyg, dokument etc.
- Antalet konsumenter involverade i processen och deras kunnande

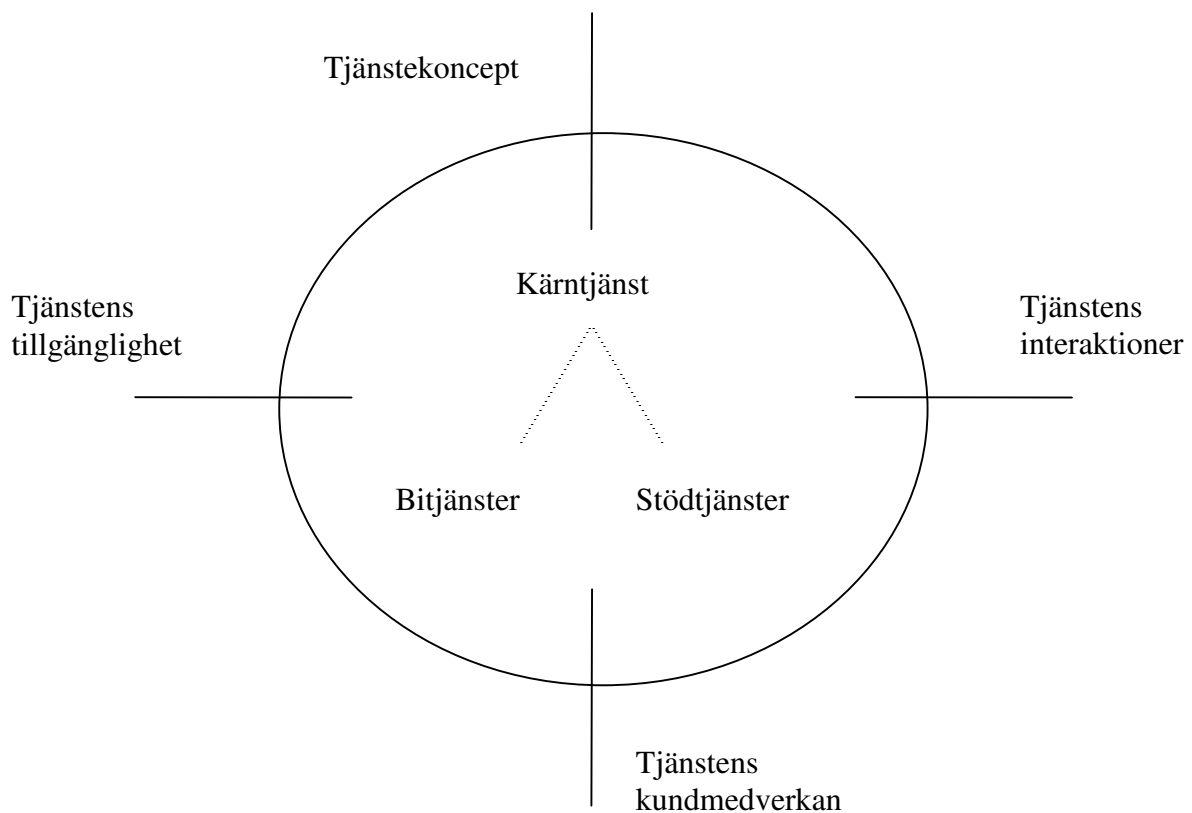
Tjänstens interaktioner

Interaktionen med tjänsteföretag kan enligt Grönroos (1998, s 9) delas in i följande kategorier:

- Interaktiv kommunikation med personal, vilken beror av personalens uppförande och vad de säger och hur de säger det.
- Interaktion med diverse fysiska eller tekniska resurser, t ex dokument, verktyg och utrustning vilka behövs för att konsumera tjänsten.
- Interaktion med system, t ex väntesystem, leveranssystem, underhåll och reparation.

Tjänstens kundmedverkan

Kundmedverkan i en tjänsts produktprocess innebär att kunden själv har inflytande över tjänsten. Kunden förväntas ofta fylla i dokument och bidra med information etc. Beroende av i vilken utsträckning köparen vill inverka kommer denna bidra till ett förbättrande av tjänsten. Dock kan detta leda till komplikationer då flera kunder samtidigt är involverade i konsumtionsprocessen, eftersom väntetiden kan öka och funktionalitetskvaliteten kan då minska (Ibid., s 9).



Figur 2: Det utvidgade tjänsteerbjudandet, Grönroos 1998, modifierad

Till sist introduceras servicekonceptet i modellen, vilket ska vägleda utvecklingen av delarna i modellen. Det ska fastställa vilken kärntjänst och vilka bitjänster och stödtjänster som skall användas och hur det grundläggande servicepaketet ska göras tillgängligt. Det ska också fastställa hur interaktioner ska utvecklas och hur köparen ska vara beredd att delta i processen (Ibid., s 9).

3. Metod

Avsnittet behandlar det tillvägagångssätt som forskarna använt sig av under arbetets gång. Arbetets fortskridande beskrivs under nedanstående rubriker.

3.1 Inledande informationsinsamling

Arbetet inleddes genom en omfattande informationssökning av litteratur inom området. Sökningen utfördes främst med hjälp av Internet och då genom databaser som *Gunda*, *EBSCO*, *Helka*, *Hanna och Helcat*. För att hitta den information vi sökte användes sökord som exempelvis offert, offerering, tjänsteföretag och erbjudande samt engelska översättningar. Sökningen resulterade främst i böcker, vilka behandlade offerter och offerering som delar i ett större sammanhang. Efter en genomgång av den erhållna litteraturen diskuterades en litteraturplan fram, vilken syftade till att strukturera de delar inom området som var av intresse att undersöka.

Då vi ansåg oss vara insatta i teorin kopplad till uppsatsens syfte var nästa steg att bestämma hur undersökningen skulle utföras. En ytterligare informationssökning tog vid där litteratur inom metodologi eftersöktes. En passande metod valdes att ligga till grund för arbetets fortsatta genomförande.

3.2 Val av metod

Vi ansåg att den mest passande forskningsmetodiken för vår uppsats var ett kvalitativt tillvägagångssätt. Syftet med kvalitativa studier är att få en bättre förståelse av vissa faktorer, vilket innebär att statistisk information inte står i fokus (Holme & Solvang 1997, s 94). Då arbetsförfarandet inte kunde grundas på statistik, utan istället lämpades att grundas på undersökande intervjuer med ett antal respondenter, valdes detta synsätt.

En kvalitativ metod kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet. Syftet med ett kvalitativt tillvägagångssätt är att förstå den situation som individen, gruppen eller organisationen befinner sig i och att undvika överförenklingar, förvanskningar och utelämnanden. Utgångspunkten är att försöka

se det studerade objektet inifrån för att skapa en djupare och mer fullständig bild (Ibid., s 92-107).

3.3 Urval

Då metodologin fastställts var nästa steg att försöka tillämpa denna på ett så framgångsrikt sätt som möjligt. Intervjuer skulle genomföras med ett antal respondenter och den första frågan att behandla var vilka respondenter som skulle vara representativa för vår undersökning. Urvalet valdes att baseras på en specifik bransch lokaliserad i ett avgränsat geografiskt område. Då vi strävade efter att få så enhetliga svar som möjligt ansåg vi att det var naturligt att göra denna avgränsning. Valet föll på måleribranschen i Göteborgsområdet, då det i området finns många mindre företag i branschen.

Statistisk generalisering och representativitet är inte några centrala syften i kvalitativa metoder, men urvalen är ändå en avgörande del i undersökningen. Fel personer i urvalet kan leda till att undersökningen blir missledande i relation till den utgångspunkt man hade när man började. Vidare ska syftet med kvalitativa intervjuer vara att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar av det fenomen vi studerar. Det innebär att urvalet bör göras systematiskt utifrån vissa kriterier som är teoretiskt och strategiskt definierade (Holme & Solvang 1997, s 101).

Mindre tjänsteföretag definierades som företag med ca 4-40 anställda. Detta på grund av att vi antog att större företag än så inte skulle vara representativa för undersökning. De skulle då förmodligen ha väl utarbetade system för offererings- och investeringsprocessen med ekonomiskt utbildad personal ansvarande för området. Företagen valdes ut från branschorganisationen Branschgarantis lista. Detta för att säkerställa att företagen arbetade på ett seriöst vis och att de funnits i branschen under ett flertal år.

Vi avsåg intervju anställda som var ansvariga för offereringsarbetet på de olika företagen. Detta visade sig vara såväl anställd personal som ägare och VD för företagen. Samtliga respondenter hade arbetat med dessa frågor under en längre tid och därigenom samlat erfarenhet och skapat sig en gedigen kunskapsgrund inom området.

3.4 Intervjuer

Efter att vi valt ut respondenter började en intervjumall utarbetas (se Bilaga 1), vilken skulle vara grunden till de kommande kvalitativa intervjuerna. Intervjumallen utformades för att skapa diskussion kring ämnesområden snarare än att få direkta svar på specifika frågor. Detta ger utrymme för respondenten att uttrycka sina åsikter med så lite påverkan som möjligt av

forskaren.

Styrkan med en kvalitativ intervju är att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Detta medför att forskaren utövar den minsta styrningen vad som gäller undersökningssituationerna. Istället strävar intervjuformen att låta de intervjuade personerna påverka samtalets utveckling. Forskaren bidrar med de tematiska ramarna för att säkerställa att få svar på de frågor man vill belysa. Man ska se det som att man i samtalet vaskar fram den information man kan få om de frågor vi är intresserade av (Holme & Solvang 1997, s 99).

Intervjumallen som låg till grund för intervjuerna styrde diskussionen i den riktning vi önskade. Respondenten formade sitt resonemang fritt kring de frågor som vi avsåg att intervjun skulle handla om. Till en början avsåg vi utföra ca 15 intervjuer, men redan efter tio intervjuer ansåg vi att vi erhållit tillräckligt med information för det fortsatta arbetet. Den information som framkom under intervjuerna insamlades genom anteckningar för vidare bearbetning.

Vi valde att göra telefonintervjuer då vi ansåg att intervjuer på plats skulle vara alltför tidskrävande för både oss och respondenterna, med större bortfall som följd. En och samma person genomförde samtliga intervjuer då förmågan att intervjuas antogs växa med antalet gjorda intervjuer och även för att på så sätt öka enhetligheten och utbytet i intervjuerna.

3.5 Bortfall

Det bortfall som uppkom vid intervjusituationen bestod främst av företag som inte ansåg sig ha tid att ställa upp på intervju. Vissa företag var inte intresserade av att ställa upp då de ansåg att ämnesområdet var irrelevant för deras verksamhet. Det fanns även enstaka fall då företagen hade ändrat inriktning från att vara ett opererande företag till att bli mer konsulterande, vilket medförde att de inte var relevanta att ta med i urvalet då de inte längre var representativa för ändamålet med uppsatsen.

4. Resultat och analys

Under denna rubrik presenteras de resultat vi erhållit genom utförda intervjuer. Vidare analyseras resultatet och uppsatsskrivarna ger förslag på eventuella ändringar i de intervjuade företagens offereringsförfarande.

4.1 Tjänster

Måleribranschen är en tjänsteintensiv bransch. Det får till följd att många målerier har problem med att kommunicera vad det är köparen verkligen köper. Produkter konsumeras samtidigt som de produceras, men då tjänster konsumeras vet kunden inte vad han eller hon får för resultat eller kvalitet på det beställda arbetet. Att kunden inte vet detta gör kunden osäkrare, vilket är ett problem för målerierna. Denna cirkel bryts då kunden exempelvis får referenser, vilket alla målerier har i större eller mindre utsträckning. Enligt många målerier är detta en viktig del vid de första kontakterna med den blivande kunden. Det finns bara ett tillfälle att göra ett första bra intryck.

4.2 Offerering

Eftersom en målerioffert kan se ut på många olika sätt och är ett förslag till en lösning för kunden knutet till ett pris, kan det lätt uppstå problem mellan köpare och säljare. Ett av problemen som uppkommer är då en kund skickar ut flera offertförfrågningar och därigenom erhåller flera olika lösningar till olika priser. Detta kan göra det svårt för kunden att fatta ett riktigt beslut. Det är svårt för kunden som inte riktigt vet vad man betalar för och även svårt för målerierna som då inte tycker att de konkurrerar på samma villkor. Detta upplever många målerier som besvärande. Problemet är som störst vid större beställningar där köparen inte är målerikunnig t ex vid målerientreprenader för bostadsrättsföreningar.

Eftersom en offert på ett måleriarbete kan se ut på många olika sätt är det viktigt att entreprenören har ett väl utarbetat sätt att handla och att entreprenören använder samma förfarande genom hela offereringsprocessen. Problem som lätt kan uppstå är då flera målerier kommer in med flera anbud. Vi tycker att det är viktigt att komma in med en snabb och välformulerad offert då kunden kan uppfatta den först inkomna offerten som en "grundmall". Detta medför att de senare inkomna offerterna kan fungera som jämförelser och därigenom kan den först inkomna offerten omedvetet värderas högre. Målerierna bör försöka utnyttja detta på ett bättre sätt.

Kommunikationen mellan köpare och säljare kan ibland vara svår. Om inte beställaren är tillräckligt kompetent kan det ibland vara svårt att kommunicera det som måleriföretaget har för avsikt att göra genom sitt arbete. Här är det viktigt att kommunicera förtroende, vilket vi tycker att företagen verkar göra bra idag, men det kan fortfarande förbättras.

4.2.1 Offertsystem

Samtliga tillfrågade målerier har gjort aktiva val att antingen behålla sina tidigare offertmallar i Word eller Excel, men en del har även köpt in mjukvara i form av offertprogram där i regel

kundregister och fakturamallar ingår. De flesta målerierna har en frekvens på ca 20-30 % accepterade offerter. Detta innebär att medvetenheten att minska tidsåtgången vid offertframtagningen bör vara stor. De företag som väljer att ha kvar sina mallar i Word eller Excel har i regel väl utarbetade system för att hålla ordning på sina offerter.

Det finns dock ett företag som utmärker sig bland de andra, vilket använder sig av mjukvara för offerteringsarbete. De har en acceptanssiffra på ca 90 %. Detta har förmodligen inte bara att göra med hur de utformar sina offerter, utan även att de är inriktade på sommararbete då antalet jobb är som störst inom branschen.

Eftersom de flesta målerierna har en acceptansfrekvens på 20-30 % är det viktigt att de har ett väl fungerande offertsystem. Att använda tidigare offertmallar är den metod merparten använder. Vi tror att företagen skulle kunna göra besparingar genom att använda sig av mer välfungerande system för att behandla offerter och fakturafrågor och då gärna ett system med ett integrerat kundregister.

Disposition

Det skiljer mycket mellan respondenterna i avseendet vilken typ av information de skickar med i sina offerter, då bortsett från priset. Det vanligaste tillvägagångssättet är att entreprenören endast skickar med det kunden begärt, men somliga skickar alltid med produktinformation om vilka produkter som skall användas vid utförandet av tjänsten.

Inget av målerierna skickade rutinmässigt med följebrev, specifikationer, broschyrer och referenser till sina kunder. Många ansåg att de inte behöver detta på grund av att de är väl kända i branschen och att det mest är priset som avgör då kunden tar sitt beslut.

Hur de olika företagen disponerar sina offerter skiljer sig mycket och endast ett fåtal använder en väldisponerad och välstrukturerad offert och offertdisposition. Vi får känslan att det här finns en hel del att förbättra. Att inte utnyttja dispositionen som konkurrensfördel i sitt offertgivande, utan endast skicka med det minsta möjliga för att beställaren skall veta vad tjänsten kostar, tycker vi inte är ett fördelaktigt sätt att behandla sina kunder. Det är viktigt att alltid försöka överträffa kundens förväntningar i alla avseenden och då inte bara i utförandet, utan även i de första kundkontaktarna.

De flesta av de tillfrågade målerierna särskiljde på tidigare kunder som de utfört arbete åt och helt nya kunder. Viljan att skicka med information om vilka produkter de avser använda sig av och referenser var större om det var en ny kund.

Att särskilja tidigare kunder och nya kunder tycker vi är en bra uppdelning. Det blir ofta enklare att ta jobb löpande av en kund som företaget har goda relationer med och genom det slipper båda

företagen stora delar av kalkyleringsarbetet. Dock tycker vi att de största insatserna bör läggas på de äldre relationerna, vilka utgör basen för hela verksamheten. Vi tyckte oss kunna se att flera av målerierna var trygga i sina relationer till beställarna, dock kan detta lätt leda till en viss lathet beträffande behandlingen av kunden.

Återanvändbarhet

Att återanvända gamla offerter är något som samtliga tillfrågade gör i större eller mindre omfattning, då många jobb är lika varandra. Att göra små justeringar i det befintliga materialet är, tycker många, mycket lättare än att börja om från början då det skickas många offerter som inte accepteras. Eftersom alla använder sig av antingen mallar eller offerteringsprogram är den allmänna uppfattningen att allt av vikt ska inkluderas. Något som bidrar till detta är rutinen ute på företagen, vilken oftast är stor.

Att återanvända redan befintliga offerter är något som vi upplever att målerierna är duktiga på. Att de flesta jobben är relativt lika varandra eller att det endast finns ett par typer av jobb leder till att det är lätt att återanvända det tidigare använda underlaget. Vi tycker att de flesta verkar vara bekväma med det system de använder för tillfället och de tycker inte att de har behov av några större förändringar. Vi tror att det finns en förbättringspotential, men det är inte där det största arbetet bör läggas.

4.2.2 Offertens innehåll

Följebrevet

Eftersom många målerier inte inkluderar följebrev i sina offerter, mer än vid enstaka tillfällen, går företagen här miste om ett viktigt konkurrensmedel. Å andra sidan gör de flesta av de tillfrågade företagen likadant för tillfället, vilket gör att ett uteblivet följebrev inte spelar så stor roll i nuläget.

Att inkludera ett följebrev tror vi är en viktig del i kundens uppfattning av företaget. Om företagen då medvetet väljer att inte utnyttja denna möjlighet tycker vi att det visar på att företagen inte har särskilt svårt att erhålla offertförfrågningar och därigenom inte behöver utnyttja denna möjlighet. Att det endast förekommer i enstaka fall till nya kunder då kunden efterfrågar detta tyder på att det finns en tradition i branschen, vilken inte prioriterar denna typ av aktiviteter. Detta medför att kunder som skickar ut offertförfrågningar och erhåller ett antal offerter, alla utan följebrev, kanske inte reagerar på detta och att beslutet grundas mer utifrån pris. Vi anser att det finns det en brist i branschen som kan utnyttjas av nya expansiva företag som försöker vinna marknadsandelar.

Specifikationer och priser

De specifikationer och priser som anges i respondenternas offerter är likartade. I grunden är det som anges ofta synonymt med det som kunden efterfrågar, vilket oftast är ett fast pris för en överenskommen arbetet. Utöver det fasta priset tillkommer även eventuella merarbeten, vilka är arbeten som varken entreprenören eller beställaren kunnat överblicka då processen började. Merarbeten prissätts vanligtvis genom ett löpande timpris, vilket i regel är specificerat i den från början angivna offerten. Timpriset är relativt lika mellan företagen och rör sig om ca 300-350 kr/tim plus moms. På större merarbeten tas det ofta ut ytterligare ett fast pris och då eventuellt från fler företag än det som utför grundarbetet. Svaren var i stort sett entydiga i denna fråga från samtliga respondenter.

Vad gäller utformning och specificering av pris har vi ingenting att invända. I grunden skall företagen alltid fokusera på det kunden vill ha. Vill kunden ha ett fast pris skall kunden få ett fast pris. Att det sedan tillkommer merarbeten som varken beställare eller entreprenör kan förutse är förmodligen mer regel än undantag. Att detta görs på löpande räkning är förmodligen den smidigaste lösningen för båda parter. Något som kan leda till problem är då tilläggsarbetet växer och att det då kan vara svårt att exakt urskilja det ursprungliga arbetet från det tillkommande arbetet räknat i timmar. Om detta kan förutses blir det förmodligen enklast om parterna även tar detta genom ytterligare ett fast pris.

Allmänna villkor

Vad gäller de allmänna villkoren skiljer det sig relativt mycket mellan de tillfrågade företagen. Somliga menar att det finns en tradition i branschen, vilken bland annat säger att om det skulle regna så målar man inte ute och ifall det skulle regna under flera dagar i sträck kommer målarna överhuvudtaget inte till platsen. Om det regnar mycket och tidsplanen inte håller förväntar sig entreprenören att kunden har överinseende med detta. En del av företagen har tagit hjälp av någon branschorganisation, som tillhandahåller tillämpliga paragrafer vilka täcker de mest förekommande situationerna. Därmed görs kunden uppmärksam på att det finns ett intresse att göra rätt från båda parter så att problem som kan uppstå vid utförandet av arbetet redan innan är delvis eller helt lösta med hjälp av dessa paragrafer.

Det finns även företag som hänvisar till AB 04 (Allmänna Bestämmelser 04), vilken är en samling bestämmelser, likt en lagbok, för entreprenadarbeten där alla tänkbara situationer som kan uppkomma finns reglerade. Denna skrift hänvisar även till lagboken på de områden där AB 04 inte räcker till. Ett flertal företag i branschen tvekar inför användandet av AB 04 på grund av dess komplexitet och att det i vissa fall till och med kan skrämja beställaren. Dock kan tillämpliga delar användas, vilket vissa av målerierna gör.

De allmänna villkoren som företagen skickar med i sina offerter varierar mycket. De som menar att det finns oskrivna regler i branschen tror vi kan förlora på att lita på att alla följer dessa. Det finns säkert en acceptans hos många beställare, särskilt om det under arbetets gång byggts upp ett ömsesidigt förtroende. Med detta förtroende och denna acceptans tror vi att många tvister löser sig. Men om någonting allvarligare händer oförutsett t ex att företaget inte hinner med att måla klart en fastighet innan vintern kan det leda till problem. Genom att använda AB 04 fullt ut kan sådana problem undvikas. Vi tycker att den bör användas i någon omfattning i förebyggande syfte. Att använda sig av de texter som branschföretagen ger ut för att sedan sammanställa och skicka med det viktigaste i sina offerter tror vi är välinvesterad tid.

Tekniska kommentarer

Tekniska kommentarer förekommer endast i mindre omfattning. De flesta beställare har en gedigen erfarenhet om vad det är som skall utföras och är insatta tillvägagångssättet vid utförandet av tjänsten. I de fall då objektet inte existerar är det nödvändigt med ritningar och tekniska kommentarer. I sådana fall är det oftast en byggfirma som är beställaren. Byggfirmor har god kunskap om både vad som skall göras och hur det skall göras.

Då vi talade med respondenterna beträffande de tekniska kommentarerna som bifogas tyckte vi att det verkar fungera tillfredsställande. De skickas med vid behov enligt respondenterna. Vi tror även att en stor del av den information som kunden behöver angående de tekniska kommentarerna behandlas muntligt mellan entreprenören och beställaren, vilket gör att problem och frågor angående detta löses efterhand.

Ritningar, broschyrer och referenser

Broschyrer skickas regelbundet med av ett fåtal av de tillfrågade målerierna. Det stora flertalet skickar endast broschyrer på kundens förfrågan. Vad det gäller information till beställaren kan entreprenören enligt vår mening inte kommunicera för mycket vad det är som kommer att hända under arbetets gång. Att då skicka med material om de produkter som skall användas under arbetets gång är enligt oss ett enkelt sätt att informera kunden om hur arbetet ska utföras. Redan vid första kundkontakten bör entreprenören tillhandahålla en broschyr då företaget på så sätt ger ett intryck av att vara måna om sina kunder, vilket ger en mer positiv bild av företaget.

Detsamma gäller även referenser. Om entreprenören redan vid första kontakten hänvisar till hemsidan och kanske något objekt som ligger i närheten som de målat är detta ett mer kundorienterat tillvägagångssätt.

Vad det gäller bifogande av referensobjekt i offerter har nästan alla av de tillfrågade firmorna hemsidor de refererar till. Till återkommande kunder skickar inga av respondenterna med någon referenslista, men till nyare kunder skickar vissa målerier med en mer utförlig referenslista. Det stora flertalet av de tillfrågade nämner ingenting gällande detta i sina offerter om inte kunden själv efterfrågar det.

4.2.3 Bevakning och uppföljning

Det stora flertalet av de tillfrågade målerierna bevakar och följer upp sina offerter när det finns tid över, men gör det inte på ett regelbundet sätt. Exempelvis kan kunden kontaktas efter en kortare tid om han eller hon inte hört av sig och på så sätt följs offerten upp. Kommunala bolag och större förvaltare skickar ut brev till dem som lämnat offert där besked lämnas, medan många mindre beställare endast ringer de måleri som fick anbudet. Att många av de större upphandlarna regelmässigt hör av sig gör att många målerier blir inaktiva i sin uppföljning. Det finns dock ytterligheter, vissa följer upp sina offerter mycket noga och vissa gör det inte alls.

Uppföljning av offerter är ytterligare ett konkurrensmedel som en del av företagen väljer att bortse från. Att inte följa upp lämnade anbud kan ge kunden intryck av att man inte verkligen vill ha jobbet. Om måleriet följer upp offerter genom att ringa med jämna mellanrum visar detta en vilja att få jobbet och samtidigt ge ett mer kundorienterat intryck. Att inte utnyttja denna möjlighet ser vi som ett tecken på att branschen har tillräckligt med jobb och att denna typ av aktiviteter inte är nödvändiga.

4.2.4 Juridiska konsekvenser

Den juridiska delen i ett avtal är i mycket varierande likt övriga villkor som nämndes tidigare. Somliga har inget dokumenterat överhuvudtaget om hur anbud/accept skall gå till i sina offerter. Många använder sunt förnuft, en påskrift på offerten eller endast ett muntligt avtal. Skriften AB 04 tar upp allt gällande anbud/accept och en del målerier hänvisar då till denna. Vi tycker här att företaget bör ta till sig av det som branschorganisationerna skrivit och även inkludera det i offerten. Att ta med hela AB 04 är dock ett stort ansvar för både köpare och säljare då dess komplexitet kan avskräcka.

Detsamma gäller de garantier som lämnas på jobben. Om det finns något som entreprenören inte vill skall vara ett garantiåtagande är det viktigt att detta står tydligt i handlingarna så att detta inte kan komma tillbaka till entreprenören. Vi tycker att det är viktigt att ta dessa frågor tas på allvar och vi har sett brister hos de respondenter vi intervjuat.

Garantier på hantverksarbeten gäller, enligt den nya lagstiftningen, fyra år efter det att arbetet är rätt utfört. Vissa beställare vill ha ett mindre utförligt arbete än vad måleriföretaget rekommenderar, vilket kan leda till problem då kunden inte kan få den garanti på jobbet den annars hade fått. Det är flera av måleriföretagen som inte betraktar garantin i anbudet som viktig. En del andra hänvisar endast till AB 04. Inget av de tillfrågade målerierna hade skrivit något om force majeure, de enda som via offerten kommenterade dessa frågor var de som hänvisade till AB 04. Möjliga tvister som kan uppkomma är inte heller det något de intervjuade företagen kommenterat, förutom de som hänvisar till AB 04.

Angående tvister har vi samma uppfattning som gäller garantierna. De enda som nämner detta är de få målerierna som hänvisar till AB 04. Detta är en viktig punkt som vi tycker skall vara välkommenterad redan innan arbetets påbörjas.

Slutligen tror vi att många av målerierna inte insett vikten av att ha med dessa kompletterande dokument. Vi tycker att det är väl investerad tid att gå igenom dessa frågor eller hyra in någon som är duktig inom området för att utarbeta dokument och rutiner som kan vara till nytta i framtiden. Att ha en samling dokument att skicka med samtliga offerter tror vi ger en ökad känsla av seriositet som kunden upplever som positiv.

4.3 Kalkylering

Den kalkylering som används består nästan uteslutande av någon form av självkostnads kalkylering. Denna självkostnad kan vara underbyggd på ett bättre eller sämre sätt. De flesta företag antar utifrån erfarenhet att en hantverkare utan alltför speciella verktyg bör kosta dryga 300 kr/tim. Används det speciella verktyg kan företagen ta ut lite mer. Det finns även en utgiven bok från Målareförbundet och Målarvärdarna vilken behandlar kostnader för att utföra vissa tjänster. Dessa kostnader är då ofta kvadratmeterbaserade.

Företagens tidskalkylering beror till stor del av under den årstid jobbet skall utföras. Om det är under sommaren passar de flesta företagen på att ta ut ett högre timpris beroende på att utbudet av jobb ökar kraftigt och att många av målarna vill ha semester, vilket leder till att utbudet av målare minskar.

Företagen har olika synvinklar gällande kalkylering och många utgår endast från sina tidigare erfarenheter om t ex hur lång tid det bör ta att utföra arbetet och beräknar antalet dagar och timmar därefter. Sedan multipliceras tiden med en förutbestämd fast timkostnad. Andra har ett mer sofistikerat sätt att räkna då de tar reda på, då också utifrån erfarenhet, hur lång tid det tar för just deras arbetare att måla exempelvis en kvadratmeter tak och sedan använder detta i sina

kalkyleringar.

Fasta kostnader beräknas av de olika målerierna på olika sätt. En del menar att det i självkostnaden per timma ingår kostnader såsom hyra av lokal, kostnader relaterade till fordon, lön till företagsledare och maskinkostnader. Andra använder endast direkt lön och direkt materiel som självkostnad och att det därefter tillkommer en kostnad på 50-100 kr per hantverkstimma i overheadkostnad. Detta är till stor del beroende av vilken firma man frågar.

Den känsla vi fått då vi intervjuat de olika företagen är att de dels är skickliga på att räkna ut hur lång tid det tar att utföra arbetet och att de flesta gör detta grundat på den rutin de besitter på grund av många års arbete inom yrket. De prisskillnader som framkommer då kunden vill ha ett fast pris på ett jobb beror till stor del på vilken säsong det är och dels på sysselsättningsgraden företaget har för tillfället.

Ett av målerierna hade en bestämd uppfattning om att de tillämpade bidragskalkylering, men där var bland annat TB 1 och TB 2 enligt vår mening inte något annat än en självkostnadskalkyl med en fast kostnad i grunden där TB 1 var vinsten och TB 2 var vinsten de kunde pruta bort.

Att räkna på jobb och komma med snabba och pricksäkra offerter är mycket viktigt för målerifirmor enligt vår mening. Vid sidan av detta är självklart målarnas arbete också en viktig del, eftersom en firma i branschen såklart inte kan fungera utan detta. Men om inte offerteringsarbetet och pricksäkerheten i offerterna är hög kommer det att vara svårt för företagen att klara sig under svårare tider. Om en offert ligger för högt får företaget inte jobbet och om offerten ligger för lågt så kommer inte företaget vara tillräckligt lönsamt för att överleva på längre sikt.

Säsongsvariationer i måleribranschen är som tidigare nämnts stora. Under sommaren blir mängden arbeten fler samtidigt som målare tar ut semester. Detta tror vi kan utnyttjas på ett bättre sätt genom ökad kunskap. Att vinsterna för företagen ökar på sommaren har samtliga respondenter uppmärksammat, men vi tror att en större medveten prishöjning under sommarmånaderna skulle gynna målerierna. En ökad förståelse om företagets fasta kostnader tror vi också skulle ge företagen en bättre kostnadsbild, vilket i sin tur ger mer träffsäkra kostnadsberäkningar.

Att fråga den av nästan alla använda självkostnadskalkyleringen plus vinst skulle för några målerier vara fördelaktigt. Vissa har funderat på att använda sig av en mer marknadsanpassad prissättning. Denna marknadsanpassning skulle i grunden bygga på en självkostnadskalkyl med ett mer varierat tillägg för vinsten. Detta skulle vi vilja se mer av och vi skulle även vilja se en större medvetenhet i kalkylerna och inte bara att de begär ca 325 kr/tim för att de alltid gjort på det viset.

Vi skulle även vilja se en mer varierande prissättning och kalkylering beroende på typen av köpare. Då en bostadsrättsförening gör en större beställning, tycker vi att företagen borde kunna ta bättre betalt än om en fastighetsägare beställer ett likvärdigt jobb. Dels är bostadsrättsbeställaren en

mindre kompetent beställare som bara gör en engångsbeställning och dels är en fastighetsägare en beställare som förmodligen kommer att anlita samma firma igen till ett annat hus om denne är nöjd. Det är även så att en god relation till en fastighetsägare är mer värdefull än en god och långvarig relation till en bostadsrättsförening, där styrelsen byts ut med jämna mellanrum. De som har uppdrag i styrelsen kanske inte har en aning om vem som gjorde den förra ommålningen och vilka relationer som då fanns. De kanske då istället går ut på markanden igen och endast söker efter lägsta pris.

4.4 Investeringskalkylering

Då vi frågade företagen hur de räknade på sina investeringar kom svaret att de inte räknade på sina investeringar överhuvudtaget. En relativt liten firma med bara ett fåtal anställda hävdade att de inte upprättade kalkyler för en investering som översteg en miljon kronor. Varken större eller mindre målerierna gör beräkningar för investeringar i exempelvis bilar eller färgsprutor, utan istället köper de sådant när det går sönder, alternativt då de uppnått en viss ålder. En del av målerierna gjorde investeringar i högtryckstvättar för 300 000-500 000 kr utan att göra några direkta beräkningar. I ett fall svarade dock en respondent att de beräknade investeringar med en linjär avskrivningstid på fem år.

Att nästan inga av de tillfrågade målerierna gjorde några former av investeringsberäkningar över huvudtaget gjorde oss mycket förundrade. Att ett mindre företag med bara ett fåtal anställda gör en miljoninvestering utan att göra några ingående investeringsberäkningar tyckte vi var smått häpnadsväckande. Vid ett tillfälle gav en respondent svaret att han "slickade på fingret och satte upp det i vädret och tyckte att här finns det ju en marknad" och gjorde därefter en större investering. Vi tror att det i grunden låg en hel del tankeverksamhet bakom beslutet, men att det kanske inte upprättades några ingående kalkyler, utan att investeringen gjordes med en kunskap om att det fanns en marknad för den här typen av arbete, vilka kräver den här typen av maskiner. Vi tror vidare att det förmodligen gjordes någon form av avskrivningskalkyl av en revisor eller någon annan ekonomiskt kunnig, men om investeringen främst gjordes baserat på ett stort bransch-kunnande var det enligt oss chansartat.

Att de mer väletablerade och stora målerierna inte upprättar noggranna kalkyler för en färgspruta som kostar 20 000-30 000 kr är förståeligt, men att många inte har någon uttalad policy, exempelvis vid vilken ålder bilarna skall bytas ut, är enligt oss förvånande. Att räkna fram under vilka år det är mest fördelaktigt att äga en viss typ av bil för just detta företag borde enligt vår mening vara väl investerad tid. Att färgsprutor har en ekonomisk livslängd på ett framräknat antal år borde ge företagen en fingervisning om när det är dags att kassera denna typ av maskiner. Vi anser att man bör räkna mer utförligt även på exempelvis de högtryckstvättar som kostar kring 300 000-500 000 och att de bör köpas med större kunskap om dess ekonomiska livslängd.

En bredare kunskap inom detta område ger en klarare bild av vad framförallt maskiner kostar per timma. Dessa kunskaper kan senare ligga till grund för att räkna fram ett så precist pris som möjligt per maskintimma och därmed underlätta vid prissättning och ge mer pricksäkra offerter.

4.5 Prissättning

Angående prissättning svarade företagen att deras priser i tillräckligt hög grad är säsongsberoende och därmed är beroende av hur stor orderingång företaget har. Då diskussioner kring ämnet fördes kom det fram att företagen inte hade en större prisdifferentiering mellan sommar och vinter. Flera av företagen hade redan en stor del av sommaren uppbokad, men under senhöst och vinter hade de nästan inga uppbokade jobb överhuvudtaget. Deras timpriser skiljde sig inte heller i någon stor utsträckning beroende av säsong. Flertalet av företagen fann det svårare att erhålla anbud på vintern än sommaren.

Vi tror att flera av företagen kan ta bättre betalt på sommaren än vad de gör i dagsläget. Företagen kan tacka nej till fler anbud på grund av ett för lågt pris än vad de gör nu. Vi tycker att det verkar som att många tycker att det är ojust att ta ut ett för högt pris. En stor del av företagen tackar hellre nej till jobb då de redan har sommaren uppbokad istället för att lägga ett för högt anbud. Detta tycker vi är märkligt då det uppenbarligen går att ta ut högre priser genom att inte boka upp tidiga sommaranbud och istället sätta högre priser då de andra företagen är fullteknade.

4.6 Utveckling av tjänsteerbjudandet

På frågor rörande företagens tjänsteerbjudande framkom det att företagen inte såg någon direkt koppling mellan hur ett större antal tjänster i tjänsteutbudet skulle gynna företaget på lång sikt genom en högre orderingång. Bland flera företag fanns även en oro över att erbjuda för många tjänster då kompetensen hos de anställda i så fall måste öka. Företagen trodde då att de anställda skulle göra ett långsammare arbete om de mer frekvent utför arbetsuppgifter som de inte är vana vid. Inget av företagen såg någon direkt koppling mellan att företaget kunde ta ut ett lägre pris för grundtjänsten och ett högre för de specifika extratjänsterna.

Vi tycker oss uppfatta en rädsla för att prova nya infallsvinklar bland företagen. Vi finner att företagen helst gör det som de alltid gjort och inte finner någon mening med att prova nya saker. Detta kan dock enligt vår mening bero på den nisch de befinner sig i och att de inte tycker att ett vinnande koncept borde förändras. Vi tycker dock att förändringar i företagen inte behöver vara stora, utan att företagen kan fortsätta med sina kärnverksamheter och därutöver prova nya infallsvinklar på det de redan gör. Exempelvis, om ett företag målar många trappuppgångar kan de hyra in en färgsättare för att senare eventuellt anställa denna för att kunden skall känna sig mer nöjd

med färgsättningen.

Vår allmänna uppfattning om de tjänster målerierna erbjuder sina kunder är att det är det kunden frågar efter som måleriet lägger anbud på. Andemeningen i respondenternas svar är att de inte försöker att sälja kunden någonting som den egentligen inte vill ha. Då kunden inte har en klar bild över vilka arbeten det är som skall utföras finns det en möjlighet, beroende av hur mycket eller hur lite entreprenören har att göra, att lägga prisnivån i anbudet mer efter firmans behov än kundens behov.

Vad gäller erbjudandet av tjänster tror vi att det finns mycket att förbättra. Att erbjuda tilläggstjänster till de efterfrågade tjänsterna är en taktik man kan använda sig av. Genom denna merförsäljning kan företagen i regel ta bättre betalt för per timma räknat än vad man hade kunnat få för grundarbetet. Vi tycker att en bra merförsäljning exempelvis kan vara då en bostadsrättsförening vill ha någon form av grafisk utsmyckning på något av deras hus. Andra stödtjänster som kunden kan erbjudas kan vara någon form av underhållsavtal där entreprenören binder upp t ex en bostadsrättsförening till ett avtal löpande över en längre tid. Detta skulle i så fall innebära att måleriföretaget kontinuerligt erbjuder förbättringsarbeten till kunden, vilket gynnar både kunden och entreprenören.

5. Slutsatser

Vi anser att det finns flera olika områden där de undersökta tjänsteföretagen kan förbättra sitt arbetsförfarande för att på så sätt skapa sig förutsättningar för ett bättre anbuds-förfarande. Vi har valt att utforma uppsatsens slutsatser som en manual för att företagen på ett översiktligt sätt skall se vad det är i deras nuvarande anbudsprocesser som saknas eller kan förbättras. Vi har delat upp manualen under rubrikerna högre pris, lägre kostnader, mer nöjda kunder och bättre riskhantering.

Högre pris

Måleribranschen är mycket säsongsvarierande då efterfrågan är högre under sommaren på grund av utomhusarbeten. Detta ökar möjligheterna att sätta högre priser under sommaren i jämförelse med vinterhalvåret. Samtliga respondenter sätter redan högre priser under sommaren, men vi tycker att prisdifferentieringen skulle kunna bli ännu större.

De kalkyleringsmetoder som flera av de tillfrågade företagen använder sig av bygger till stor del på rutin och mindre på kvantifiering av ytan som skall målas. En tydligare och mer uttalad uppstarts- och kvadratmeterkostnad skulle leda till en mer standardiserad bedömning av de olika objekten. Detta kommer att gynna företaget på sikt då de undviker felberäkningar och på så sätt genomgående kan ta ut högre priser.

Lägre kostnader

Vid utnyttjandet av offertsystem och ett bra offertprogram blir sammanställningen av offerter snabbare och smidigare, vilket leder till en mindre tidsåtgång och därmed lägre kostnader.

För att undvika att sätta för låga priser på jobb behövs en bra kostnadskontroll på exempelvis maskintimmar, vad bilar kostar per kilometer och färgsprutor per timma, samt de företag som har olika former av högtryckstvättar. Dessa hjälpmedel kräver en god kostnadskontroll, vilket skulle leda till mer exakta offerteringsberäkningar och medföra att mindre lönsamma jobb undviks. Maskinparkskontrollen som följer vid en bättre budgetering ger större kunskap då utrustning skall kasseras eller lagas då maskiner anses vara uttjänade. I slutändan skulle denna kontroll medföra lägre kostnader för företagen.

Mer nöjda kunder

Med ett större tjänsteutbud skapas förutsättningar för att kunden skall hitta just det den söker. Det är även så att det hos vissa kunder finns en merförsäljning att göra. Om företaget har ett bredare spektrum av tjänster är det lättare att sälja på kunden extratjänster och ta ut bra priser för det, särskilt då firman är etablerad och redan har en bra relation med kunden. Då många typer av tjänster erbjuds ger detta kunden ett mervärde.

Offertens innehåll skall vara väl avvägt för att passa varje unik kundgrupp. De flesta måleriföretagen behöver enligt vår mening utveckla och utöka sitt bifogade material som skickas med varje offert. Då det är rutin att i varje offert skicka med ett följebrev och ett förtryckt juridiskt dokument kommer inte detta att uppfattas som lika jobbigt och tidskrävande som det verkar uppfattas i nuläget.

Bättre riskhantering

Vi förespråkar en väl inarbetad juridisk bilaga, vilken behandlar vanliga situationer som kan uppkomma vid uppstart, under arbetets gång och då arbetet är avslutat. Bilagan skall fungera proaktivt och behandla hur eventuellt uppkomna situationer skall behandlas innan de uppstår. Då situationerna redan innan arbetet börjar är reglerade blir det betydligt lättare att hantera dessa under arbetets gång.

De investeringar som görs skall vara väl avvägda och risken de innebär skall vara välmedveten. De likviditetsbrister som kan uppkomma vid exempelvis semesterlöner och rutininvesteringar skall finnas med i beräkningarna. Skall investeringar utöver rutininvesteringar göras skall de vara gjorda med god omsorg och vara riskbedömda och då inte bara utefter om själva investeringen går ihop, utan även om företaget klarar de kommande riskerna med de efterföljande likviditetsproblemen.

6. Trovärdighetsdiskussion

I detta stycke diskuteras trovärdigheten i uppsatsen. Genom nedan presenterade åtgärder som vidtagits försöker författarna påvisa trovärdigheten i uppsatsen för att läsaren lättare skall kunna avgöra hur trovärdig informationen i uppsatsen är.

Kärnan i uppsatsen är insamlandet av information. Det har genomförts genom litteraturstudier och intervjuer. Vid litteraturstudier har författarna i så stor utsträckning som var möjligt försökt använda litteratur som är så nära ursprungskällorna som möjligt. Med detta menas en prioritet av användandet av böcker framför artiklar som hänvisar till böcker. Detta för att inte flera personers åsikter och vinklingar skall påverka det som ursprungskällan hade för avsikt att förmedla.

Intervjuprocessen inleddes med en förundersökning av relevant litteratur inom området för att på ett så bra sätt som möjligt sammanställa en frågemall som skulle svara på författarnas samtliga frågor till respondenterna. Frågemallen är framställd så att frågorna är öppna i det avseendet att respondenten inte är styrd av precisa frågor, utan istället får möjlighet att diskutera kring intervjuarens frågor. Intervjuaren försökte att till så liten grad som möjligt styra respondenten för att inte påverka denna mer än nödvändigt.

Då samtliga intervjuer var utförda bearbetades resultatet och jämfördes med litteratur och uppsatsens syfte och problembeskrivning. Då detta var utfört upptäcktes en informationslucka, vilken fylldes ut med kompletterande frågor till respondenterna.

7. Källförteckning

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H.: *Den nya ekonomistyrningen*. Författarna och Liber AB, Malmö 2005.

Copeland, T. E., Weston, J. F. & Shastri, K.: *Financial Theory and Corporate Policy. Fourth Edition*. Pearson Addison Wesley, 2005.

Dahlborn, S.: *Offerthandboken*. Sveriges Exportråd, Stockholm 1983.

Flodhammar, B. & Nielsen, T.: *Sälja till företag*. LiberFörlag, Stockholm 1983.

Grönroos, C.: *Developing the service offering – a source of competitive advantage*. Swedish School of Economics, Helsinki 1998

Grönroos, C.: *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber-Hermods, Göteborg 1996.

Holme, I.M. & Solvang, B. K.: *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Andra upplagan*. Studentlitteratur, Lund 1997.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V.: *Principles of Marketing. Second European edition*. Prentice Hall Inc. 1999.

Mitchell E. G.: *Strategier för lönsam prissättning*. Alexander Hamilton Institute Inc., Stockholm 1990.

Sveriges Exportråd: *Exporthandbok 1*. Sveriges Exportråds Förlag, Stockholm 1977.

Wilson Learning: *Vinnande säljtekniker 6. Offert*. Studentlitteratur, Lund 1993.

8. Bilagor

Bilaga 1

Manual till intervjuer

Bakgrund

Om respondenten

Befattning på företaget och speciella åtaganden
Akademisk utbildning

Om företaget

Antal anställda
Bolagsform
Huvudsäte
Har offereringsansvarig ekonomisk utbildning

Offert

Vilka dokument finns med i en offert?
Vad tänker ni på då ni utformar foljebrevet?
Används speciella datorprogram vid offertskrivning?
Hur bevakas/uppföljs offert?
Används offertsystem?
Hur stor del av lämnade offert accepteras?
Har ni varit inblandade i juridiska problem angående offert?

Kalkyleringsmetod (självkostnad, pålägg, aktivitetsbaserad)

Behandling av indirekta kostnader

- Avskrivningar
- Lokalkostnader
- Revisionskostnader
- Lön till företagsledare
- Offertkostnad

Vilka faktorer spelar in i er offertberäkning?

- Objektets storlek
- Typ av beställare
- Beräkning av underentreprenörers arbete

När lägger ni er högt respektive lågt i prissättning?

-Favoritarbeten

-Säsongsskillnader

-Arbetsbelastningsskillnader

Investeringar

Har större investeringar gjorts senaste tiden?

Har ni haft funderingar på investeringar senaste tiden?

Hur har ni kommit fram till beslutet att investera/inte investera?

Hur beräknas investeringar?

Prissättning

Har ni säsongsvärande priser?

Tror du ni kan variera priserna mer än vad ni gör?

Tjänsteerbjudande

Planerar ni att utöka ert tjänsteutbud?

Tror du att ni kan fler anbud med bättre förtjänst om ni hade fler tjänster?

Övrigt

Vem tar oftast första affärskontakten?

Övriga kommentarer