



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

VAD BEHÖVER MEDARBETARNA FÖR ATT KUNNA SÄTTA FOTEN I KUNDENS SKOR?

En kvalitativ fallstudie om medarbetares
förutsättningar för att skapa kundvärde

Sara Christiansson

Examensarbete:	15 hp
Program:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2022
Handledare:	Monica Andersson Bäck

Abstract

Examensarbete: 15 hp
Program: Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå: Grundnivå
Termin/år: Vt 2022
Handledare: Monica Andersson Bäck
Examinator: Kristina Håkansson
Nyckelord: Den lärande organisationen, kundresa, kundupplevelse, medarbetarskap, medarbetarskapshjulet, organisationskultur

Syfte: Syftet med fallstudien är att utvärdera och analysera vilka förutsättningar som finns för att medarbetarna ska kunna skapa kundvärde och förmedla en god kundresa.

Teori: Studien utgår ifrån ett programteoretiskt perspektiv och består av teorier som medarbetarskapshjulet och den lärande organisationens fem discipliner.

Metod: Studien har en kvalitativ ansats där underlaget har samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer med 15 personer, 13 medarbetare och två kunder. Underlaget har sedan kodats och tematiserats för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

Resultat: Resultatet från fallstudien visar att medarbetarna har goda förutsättningar för skapandet av kundvärde och en god kundresa. Organisationen befinner sig i en utvecklingsprocess som kräver att medarbetarskapet utvecklas ytterligare genom ökad delaktighet, tvärfunktionellt samarbete och medskapandet i framtagningen av en gemensam kundupplevelsestrategi.

Förord

Sedan början av mina studier så har jag haft en idé och intention om att min kommande c-uppsats ska undersöka begreppet medarbetarskap på ett djupare plan och i en annorlunda kontext. När jag således fick möjligheten att genomföra en fallstudie inom en säljorienterad organisation, så väcktes ett intresse för att analysera hur medarbetarskap kan påverka och samverka med faktorer som berör skapandet av kundvärde och en god kundupplevelse. Bakgrunden till studien har därmed skett genom en önskan från den studerade organisationen i kombination med att mina teoretiska kunskaper ska kunna appliceras på ett välfungerande tillvägagångssätt.

Jag vill börja med tacka min handledare Monica för bra handledning och rådgivning under uppsatsskrivningen. Jag vill således passa på att tacka organisationen som deltar i studien för att jag gavs möjlighet och tilltro att få utföra min c-uppsats som en fallstudie. Jag har i samband med uppsatsskrivandet träffat fantastiska och unika medarbetare samt chefer, med ett otroligt engagemang och driv. Genom att jag har fått en inblick i en organisation som befinner sig i en väldigt spännande fas och framtid, så har studien inbringat mig som student nya perspektiv och kunskap. Jag vill även framföra extra stort tack till Matilda som har varit en värdefull dialogpartner och mentor när det kommer till att planera intervjuer samt upplägg inför uppsatsen.

Stort tack, ert arbete och engagemang har varit otroligt värdefullt!

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Bakgrund	2
1.4 Centrala begrepp	4
2. Tidigare forskning	5
2.1 Förstudie	6
3. Teorier	7
3.1 Kunden i fokus- Kundresan och köpprocess.....	7
3.1.2 Tjänstedesign	7
3.2 Medarbetarskap i ständig utveckling.....	8
3.2.1 Medarbetarskapshjulet.....	9
3.3 Organisationskultur	10
3.4 Den lärande organisationen	11
4. Metod	11
4.1 Val av datainsamlingsmetod.....	12
4.2 Urval och avgränsning	13
4.3 Respondenter.....	14
4.4 Studiens tillförlitlighet och transparens.....	14
4.5 Forskningsetik.....	15
4.6 Metoddiskussion.....	16
5. Resultatredovisning	16
5.1 Medarbetarperspektiv.....	17
5.1.1 Målbeskrivning.....	17
5.1.2 Vad skapar kundvärde?	18
5.1.3 Organisationskultur och innovation.....	19
5.1.4 Tvärfunktionalitet och kommunikation.....	19
5.1.5 Organisatoriska styrkor respektive svagheter.....	20
5.2 Kundperspektiv.....	21
5.2.1 Första fasen.....	21
5.2.2 Andra fasen	21
5.2.3 Tredje fasen	22
6. Analys	23
6.1 Kundresan.....	23
6.2 Medarbetarskapshjulet	24
6.3 Den lärande organisationens- fem discipliner	26
6.3.1 Systemtänkande	26

6.3.2 Personligt mästerskap	26
6.3.3 Tankemodeller & gemensamma visioner.....	26
6.3.4 Teamlärande	27
7. Avslutande diskussion och slutsats	28
7.1 Slutsats.....	30
7.2 Förslag på fortsatt forskning.....	30
8. Litteratur &- källförteckning.....	32
9. Bilagor.....	34
9.1 Bilaga 1 - Intervjuguide	34
9.2 Bilaga 2-Samtyckesformulär	36

1. Inledning

Kraven som kunderna ställer när det kommer till tillgänglighet och kvalitet, kräver att organisationer effektiviserar sina interna processer och främjar medarbetarnas delaktighet i skapandet av en god kundupplevelse. En kundupplevelse är således en av leverantörens viktigaste tillgång, eftersom den utgörs av en relation som är uppbyggd mellan leverantör och kund (Ewerman, 2015, s. 15). Med tanke på att relationen skapas av medarbetarna inom organisationen, så är den unik och värdeskapande. Att skapa en bra kundupplevelse handlar om att medarbetarna ska förstå kundens värde och behov, samt besitta förmågan att kunna överföra värdet i produkten till kunden. Ewerman (2015, s. 141) menar att en god kundupplevelse skapas på alla nivåer inom alla processer och präglas av medarbetarengagemang och delaktighet. För att bemöta komplexiteten på dagens marknad, kvalitetssäkra sina produkter, minska kostnader och utveckla sin service så tilltar intresset hos organisationer att investera i sina kundupplevelser samt synliggöra värdeskapande processer (Ewerman, 2015, s. 22).

Kunder önskar tillgänglighet och kvalitet, något som formas av medarbetare. Men hur skapar medarbetares delaktighet en god kundupplevelse? Och vilka förutsättningar behövs för att det ska vara möjligt? Det finns lite kunskap om vilka förutsättningar som behövs för att främja medarbetarnas delaktighet i skapandet av en god kundupplevelse. Kommande fallstudie kommer därmed att behandla vad medarbetarskap kan betyda för organisationens kundresa samt skapande av kundvärde. Studien har en kvalitativ ansats och empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Utgångspunkten till studien grundar sig i ett önskemål från den aktuella organisationen att utvärdera vilka förutsättningar som finns och vad som kan utvecklas för att skapa kundvärde. Det finns således en teoretisk strävan efter att placera begreppet medarbetarskap i en annorlunda kontext och söka kunskap i hur främjandet av effektivare processer samt handlingsmönster kan skapas. Efter en tids sökande av såväl svenska som utländska studier, så upplever jag att det finns en svårighet och begränsning i att finna studier som belyser sambandet mellan kundrelaterade processer och medarbetarskap hur dessa samverkar. Förhoppningen är således att den aktuella fallstudien ska bidra till värdefull forskning, eftersom det i nuläget finns en kunskapslucka.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med fallstudien är att undersöka vilka förutsättningar som finns för att medarbetarna ska kunna skapa kundvärde och förmedla en god kundupplevelse. Fallstudien kommer således att belysa de nuvarande förutsättningarna och potentiella utvecklingsområden som främjar medarbetarnas medskapande av kundvärde. Förhoppningen är att underlaget ska användas av organisationen för att utveckla en gemensam kundupplevelsestrategi som sedan ska genomsyra hela organisationen.

För att utvärdera medarbetarnas förutsättningar att förmedla en god kundupplevelse och skapande av kundvärde, så har ett flertal frågeställningar formulerats. Frågeställningarna syftar till att besvara hur medarbetarna och några kunder definierar kundvärde samt vilka förutsättningar som finns för att förmedla en god kundupplevelse. De aktuella frågeställningarna redovisas nedanför;

- Vad är kundvärde? Hur ser medarbetarna på kundvärde?
- Vilka förutsättningar finns för att organisationen ska kunna skapa kundvärde och förmedla en god kundupplevelse?
- Hur kan medarbetarna bemöta kundens behov i kundresans olika faser på ett innovativt sätt för att skapa kundvärde?

1.3 Bakgrund

Organisationen som deltar i studien är ett SaaS- *software as a servicebolag* som är i stadiet att gå ifrån att vara i en uppstartsfas till en tillväxtfas, något som har inneburit en expanderingsfas av såväl anställda som kunder. Marknaden för SaaS-bolag är något som har ökat kraftigt de senaste åren och konkurrensen om kunder är tuffare än någonsin. Organisationer ställs därmed inför nya utmaningar när det kommer till skapandet av en god kundresa och kundupplevelse (Ewerman, 2015, s. 21). Trots att det finns en vilja och intention inom ett företag att leverera det bästa värdeerbjudande för kunden, så kan det finnas interna behov och bristande kompetens att arbeta kunddrivet, som förhindrar utvecklingen av kundupplevelsen. Problematiken kvarstår att en organisation som är säljfokuserad tenderar att prioritera mätvärden och tillväxt istället för att stanna upp och analysera medarbetarskap samt reflektera över vilka förutsättningar som krävs för att skapa kundvärde (Hallberg & Kristensson, 2022, s. 22).

I artikeln “*From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do*” (Maechler, m.fl., 2016) så diskuteras en studie som synliggjorde hur organisationer som inte kunde arbeta krossfunktionellt från början till slut, riskerade att utsättas för negativa konsekvenser som förlorad försäljning, lägre arbetsmoral och således även förlust av kunder. Kontrasten blev att organisationer som lyckas att förmedla en god kundresa från början till slut, uppnådde högre försäljning, förhöjd arbetsmoral och kvarhållning av kunder. I undersökningen så påvisades att kundresor inom telekombranschen som bestod av ett flertal kanaler och processer skapade sämre kundupplevelser än de som hade färre. Kärnan i problemet ansågs vara silouppdelning av beteenden, processer och kultur. Slutsatsen i den här studien var: för att tänka i termer av kundresor i stället för traditionella touchpoints så krävs skifte i synen på både verksamhetens kultur och tvärfunktionella processer (Maechler, m.fl., 2016). Genom att främja medarbetares självbestämmande och involvering i beslutsfattandeprocesser så främjas innovation och förändring.

Begreppet medarbetarskap betonar just “*medskapande*” vilket innebär att medarbetarna aktivt själva styr och ansvarar över sitt eget arbete (Andersson, m.fl., 2020, s. 128). Begreppet förändrar således relationens karaktär mellan chef och medarbetare, eftersom det inte finns tydliga direktiv om hur arbetet ska utföras och det är inte chefen ensam som styr och gör att resultat skapas utan detta sker i samverkan. Medarbetarskap handlar om hur organisationen bygger olika strategier, processer och handlingsalternativ som används av medarbetarna för att bemöta krav på utveckling och samverkan. Medarbetarskap handlar därmed om organisatoriska sammanhang och relationer. Utifrån definitionen så finns det alltid ett aktuellt medarbetarskap, men det utvecklas i olika stadier. Förmågan till medarbetarskap är något som växer fram i relationen mellan organisationens ledning och anställda och innefattar olika förhållningssätt på arbetsplatsen (Andersson, m.fl., 2020, s. 129).

Senge (1995, s. 192–193) påvisar även i sin teori som berör den lärande organisationen, hur en gemensam vision förenar människor genom att skapa en gemensam strävan. En gemensam vision är en viktig grund för människors tillit till varandra och därmed en grund för att kunna samverka över gränserna. Det innebär att medarbetarna ska kunna hantera de krav som ställs från ledningen i kombination med sitt eget engagemang och vilja. Begreppet medarbetarskap är därmed inte bara ett beskrivande begrepp utan även ett normativt, eftersom det är något som många av dagens organisationer eftersträvar och önskar att implementera i sina verksamheter (Andersson, m.fl., 2020, s. 129–133). Genom att värdesätta “*medskapande*”

och se medarbetarna som en värdefull resurs så skapas inte bara effektivare processer utan en förutsättning att organisationen ska uppnå mål och visioner (Andersson m.fl., 2020, s.135–137). Således behöver samtliga medarbetarna förstå sin roll i kundresan och skapandet av kundvärde.

1.4 Centrala begrepp

För att få en bättre förståelse för studien så kommer en begreppsförklaring att redovisas. Syftet är att läsarna ska få en grundläggande kunskap i vad de olika begreppen betyder innan de appliceras i teoretiska perspektiv och synsätt.

SaaS- står för Soft as a service och definieras av ett bolag som säljer en mjukvara eller IT-tjänst som tillhandahålls över internet. SaaS kan beskrivas som en distributionsmodell för mjukvaruprogram där leverantörer står för infrastruktur och den tekniska expertisen (Salesforce, 2021). I fallstudien så deltar en organisation som tillhandahåller en medarbetartjänst som potentiella kunder kan få tillgång till via olika digitala plattformar.

Medarbetare - Personer som ingår i ett anställningsavtal i ett företag, betraktas som medarbetare (Hällsten & Tengblad, 2006, s. 11).

Medarbetarskap- På en arbetsplats så finns det både chefer och medarbetare. Medarbetarskap är ett begrepp inom ledarskap och fokuserar på de roller som chef respektive medarbetare får inom en organisation och relationen sinsemellan (Hällsten & Tengblad, 2006, s. 12).

Kund- Begreppet kund är någon som nyttjar, genomgår eller upplever en tjänst. En kund definieras antingen av en medborgare, patient eller företag som organisationen är till för att serva (Projektledning, 2020).

Kundupplevelse- Handlar om kundens totala upplevelse av en organisation, med utgångspunkt från kundens samtliga interaktioner med organisationen (Projektledning, 2020).

2. Tidigare forskning

När det kommer till tidigare forskning så finns det ett flertal studier som berör medarbetarskap och den lärande organisationen. Men när det gäller forskning som analyserar hur medarbetarskap samverkar med skapandet av kundvärde så är det forskningsområdet begränsat. I samband med sökprocessen efter litteratur och tidigare studier så har utgångspunkten i stället varit att hitta värdefulla kopplingar i hur faktorer som medarbetarskap, innovationsskapande och organisationskultur kan påverka och verka inom en säljfokuserad organisation. I rapporten ”*Customer journey in B2B SaaS business models*” (Opanasenko, 2017) så analyserades kundresan för B2B SaaS affärsmodeller för att definiera kundupplevelsen och dess viktigaste resultatindikationer. Rapporten är baserad på en fallstudie av Kodiaks SaaS-lösning för leverantörsrelationer. De huvudsakliga nyckelindikationerna för kundframgång som identifierades var; frekvens av användning, omfattning av användning, merförsäljning och mätmått som används för att analysera statistiska resultat. Studien påvisade att en god kundresa och kundnöjdhet inte är något som enbart kan mätas utifrån mätvärden, utan det inkluderar även samarbete i form av tvärfunktionalitet inom organisationen med ett gemensamt fokus på att förmedla en god kundupplevelse och kundvärde. Rapporten tar upp begreppet *kundsegmentering* vilket innebär en uppdelning av sina kunder utefter behov, önskemål och intresse. Kunder kan beskrivas som ”*mogen*” respektive ”*omogen*” vilket baseras på kundens tidigare erfarenheter. Är en kund ”*mogen*” så kan organisationen fokusera på merförsäljning, medan om kunden är ”*omogen*” så bör processen vara mer ”*vårdande*” för att initiera trygghet hos kunden (Opanasenko, 2017). Rapporten poängterar hur kundframgång uppnås genom att leverantören förstår kundens behov och hur samtliga faser i kundresa är lika betydelsefulla.

I artikeln ”*Arbetsmöten-arenor för samspel och lärande*” (Engström, 2016, s. 283) framkommer det att dagens organisationer har en problematik i att hitta en balans mellan att vara kostnadseffektiva och innovativa. Bedriva ett utvecklingsarbete kan vara komplext för både små och medelstora bolag och allt för hård effektivisering och säljfokus kan sätta stopp för innovationsförmågan. I artikeln lyfter Engström (2016, s. 293) hur medelstora företag ofta är skickliga på att hantera tekniska problem och uppgifter kring försäljning men sämre på att hantera flöden och arbeta tvärfunktionellt. Trots att funktioner som produktutveckling och exempelvis customer service är ömsesidigt beroende av varandra så är de inte alltid synkroniserade. Artikeln bygger på en studie gjord i en tillverkningsindustri där resultat från studien påvisar hur arrangerade arbetsmöten med individer från olika grupper och funktioner

gav försäkringar till insyn i kundresan, ökad förståelse och kunskap- ett kollektiv lärande (Engström, 2016, s. 284). Arbetsmöten fungerade därmed som arenor för lärande, det fanns kommunikativa strategier som användes för att stödja lärande mellan grupper (Engström, 2016, s. 301). Genom att arrangera möten där olika funktioner ges möjlighet att föra en dialog gällande potentiella problem och funderingar- så effektiviserades flödet genom hela produktionen. Vilket resulterade i förbättrade resultat och utgjorde grunden för skapandet av en lärande organisation.

2.1 Förstudie

Tidigare under våren så genomfördes en förstudie på organisationen för att synliggöra upplevelsen av den aktuella organisationskulturen och medarbetarengagemanget (Christiansson, 2022). Studien hade en kvalitativ utgångspunkt där totalt 18 respondenter deltog från organisationens olika avdelningar. Ibland respondenterna så fanns det en variation i både ålder, kön och anställningstid. Intervjuguiden bestod av frågor som berörde områden som organisationskultur, arbetstillfredsställelse och ledarskap. I undersökningen så framkom att det existerade interna processer av att arbeta mycket i silos och av bristande kommunikation avdelningarna sinsemellan. Ytterligare något som framkom var att medarbetarna upplevde att organisationskulturen hade blivit sargad på grund av att majoriteten av medarbetarna hade arbetat hemifrån, som en konsekvens av Covid-19. Mer än hälften av respondenterna som deltog i undersökningen uppgav att de hade tillgång till god information gällande affärs mål och vision, men att det fanns en avsaknad av delmål och information gällande de andra teamen, avdelningarna och deras nulägesstatus. Det fanns således brister i att arbeta tvärfunktionellt och en avsaknad av förståelse för medarbetares betydelse för den övergripande processen. Att arbeta i silos och avsaknad av kommunikation är faktorer som kan påverka förmågan till innovation, idéskapande negativt (Christiansson, 2022). Dock var samtliga respondenter i förstudien eniga om att arbetsplatsen på SaaS-bolaget präglas av öppenhet och engagemang, samt att varje enskilt team har en god gemenskap. Efter studien så redovisades resultatet för såväl ledningsgrupp som medarbetare och det påbörjades ett kontinuerligt arbete med att bland annat stärka organisationskulturen genom gemensamma aktiviteter och workshops. Förundersökningen berörde endast ett fåtal områden ytligt, men påvisade värdefulla aspekter som kan påverka organisationens samarbetsförmåga och framkomsten av en god kundresa. Det finns därmed ett intresse och behov av en mer djupgående studie över organisationen förutsättningar för att skapa kundvärde och en god kundupplevelse.

3. Teorier

Syftet med fallstudien är att utvärdera vilka förutsättningar som finns för att medarbetarna ska kunna skapa kundvärde och således även förmedla en god kundupplevelse. Kommande avsnitt kommer därmed att redogöra teorier som behandlar kundrelaterade processer, medarbetarskap, organisationskultur och den lärande organisationen. Teorierna kommer sedan att användas som ramverk för fallstudien.

3.1 Kunden i fokus - Kundresan och köpprocess

Kundresa eller “*customer journey*” beskriver faserna från att kunden får ett intresse för en produkt eller tjänst, fram tills att köpet är genomfört samt innefattar det långsiktiga användandet av produkten. Hallberg och Kristensson (2020, s. 84–86) beskriver ur ett informationsperspektiv hur en kundresa och *köpprocess* passerar olika steg och faser. Kunden beskrivs som en logisk tänkare som önskar att lösa sina aktuella problem genom att göra ett inköpsbeslut. För att kunna förstå kundens betydelse, så bör organisationer värdesätta hur deras produkt används. Företag behöver följa upp och säkerhetsställa att kunden får ut det värde som de förväntar sig. Frågeställningar som har med samskapande, värde och resursintegration är något som anses få för lite uppmärksamhet inom dagens organisationer. Organisationer som har för stort fokus på finansiella resultat, riskerar därmed att prioritera ner förmågan att analysera och förstå kundens hela resa, i stället lämnas kunden vid “*lastkajen*” (Hallberg & Kristensson, 2020, s. 80). Att skapa värde för kunden är inget som sker vid ett engångstillfälle utan något som skapas hela tiden under processens gång, det behöver därmed finnas ett icke linjärt sätt att analysera de omätbara faktorerna som är betydelsefulla för kundens värdeskapande.

3.1.2 Tjänstedesign

För att kunna lokalisera potentiella “*fallgropar*” i en kundresa, så är det lämpligt att använda sig av verktyget *tjänstedesign* (Hallberg & Kristensson, 2020, s. 84). Tjänstedesign handlar om att se kundens resa från början till slut samt anpassa interna processer så att det skapas rätt förutsättningar för att tillgodose kundens behov på ett innovativt sätt. För att få en bra inblick i kundresan så delas den in i olika stadier. I samband med att en analys genomförs över de olika stadierna så bör en identifikation ske över hur kunden upplever dessa stadier emotionellt (Hallberg & Kristensson, 2020, s. 84). Exempel på relevanta frågor är “*Vilka känslor och farhågor kan uppstå i de olika stadierna och hur kan vi stödja kunden i dessa?*”.

Hallberg & Kristensson (2020) belyser att varje enskild kund är unik och således även kundresan.

I artikeln “*Kundresan: kunders köpbeteende förändras, ta reda på hur*” (Projektledning, 2020) beskrivs hur kundresan delas i faserna- *se, tänka, göra och behålla*. I den första fasen - *se*, blir kunden medveten om produkten och kunden väljer att investera eller inte. Redan i tjänstens marknadsföringsprocess så behöver företaget bevisa för kunden hur tjänsten eller produkten skiljer sig från konkurrenterna- och övertyga kunden om att tjänsten uppfyller de aktuella behoven och löser potentiella problem. Även fast det finns grundläggande behov hos kunden, så kan marknadsföraren skapa nya behov under processen gång. Det bör därmed finnas en förståelse för människors skilda behov och att marknadsföringen anpassas därefter. Andra fasen-*tänka* så överväger kunden sina alternativ och reflekterar över om det är en värdefull investering eller inte. Med all sannolikhet så kommer kunden att reflektera över sina tidigare erfarenheter, läsa recensioner av produkten och rekommendationer från andra kunder. I den tredje fasen- *göra*, så bestämmer sig kunden för att agera eller köpa tjänsten. Kunden har potentiellt integrerat med företaget genom ett säljmöte eller tagit del av ytterligare information som ligger till grund för ett beslutsfattande. Den fjärde och sista fasen-*behålla*, handlar om kundens lojalitet mot företaget, stanna kvar som kund och rekommendera produkten till andra (Projektledning, 2020). Alla stadier i kundresan är viktiga och det behöver finnas en förståelse inom hela organisationen att samtliga medarbetare är en lika stor del av den totala kundupplevelsen. Medarbetare behöver systematiskt kunna sätta foten i kundens skor i situationer som beslutsfattande ledningsgruppen, skapandet av interna processer, design av hemsida eller behandla ärenden i supporten. Alla dessa små ögonblick och steg i kundresan kan ha en stor effekt (Hallberg & Kristensson, 2020, s. 84–85).

3.2 Medarbetarskap i ständig utveckling

Medarbetarskap kan ha olika definitioner och skilja sig åt mellan företag och organisationer. Formen av medarbetarskap beror på arbetsgruppens karaktär och cheferna samt medarbetarnas förhållningssätt till varandra (Hällstén & Tengblad, 2006, s. 11). I relation till “*det egna arbetet*” så ingår medarbetarnas nivå av självledning, ansvarstagande och hur medarbetarna förhåller sig till chefen respektive kollegor. Vidare belyses hur medarbetarskap kan analyseras på såväl en individuell som organisatorisk nivå och för att särskilja dessa så delas medarbetarskap i olika kategorier (Hällstén & Tengblad, 2006, s. 12). Den första är *traditionellt medarbetarskap* där chefer och överordnade är de som ansvarar och ser till att

medarbetarna utför sina arbetsuppgifter. Den andra är *organisatoriskt medarbetarskap* som definieras av att medarbetarna ges större ansvar och befogenheter till att fatta beslut i enlighet med riktlinjerna som förmedlas av organisationens ledning. Den tredje kategorin är *grupporienterat medarbetarskap* och bygger på att det ska finnas självständiga grupper som tillsammans ska planera och ansvara för kvalitet och leveranssäkerhet. Den sista kategorin är *ledarlöst medarbetarskap* där chefer är en symbolisk roll eller besitter en administrativ roll, medan medarbetarna har mycket eget ansvar och självstyrning. En chef kan därmed inte enbart fungera som en överordnade utan måste förhålla sig till kollegor och andra intressenter samt behöver vara skicklig på både ledarskap och medarbetarskap (Hällstén & Tengblad, 2006, s. 12).

3.2.1 Medarbetarskapshjulet

En god kundresa grundar sig i att det finns välfungerande interna processer och engagerade medarbetare (Ewerman & Hallberg, 2020, s. 107–108). En teoretisk utgångspunkt som ligger till grund för studien är *medarbetarskapshjulet*. Modellen lyfter fram hur ett medarbetarskap präglas av ett välfungerande samarbete och goda relationer på arbetsplatsen (Andersson, m.fl., 2021, s. 136). Modellen är ett verktyg som bidrar till reflektion kring medarbetarrollen genom att den beskriver fyra begreppspar som kännetecknar ett välfungerande medarbetarskap. Begreppen och modellen har framtagits utifrån en mängd kvalitativa studier, med fokus på vilka förutsättningar som har varit gemensamma för ett välutvecklat medarbetarskap. Dessa begreppspar är *förtroende och öppenhet*, *gemenskap och samarbeten*, *engagemang och meningsfullhet* samt *ansvarstagande och initiativförmåga* (Andersson, m.fl., s. 137). Modellen beskriver hur medarbetarskap grundar sig i förtroendefulla och välfungerande relationer. Förtroende främjas genom att det finns en dialog mellan samtliga parter inom organisationen, mellan chef och medarbetare eller medarbetare sinsemellan. Meningsskiljaktigheter är något som respekteras och öppenhet är något som ska genomsyra organisationen i helhet. En ytterligare faktor som lyfts fram är betydelsen av att samarbetet på arbetsplatsen är prestigelöst och att det finns en känsla av gemenskap. Goda samarbetsmönster i form av att arbeta tvärfunktionellt mellan funktion, -yrkes, - och avdelningsgränser är något som lyfts fram och främjar framkomsten av samarbete. Vidare beskrivs hur medarbetarna behöver känna engagemang för sitt dagliga arbete och till organisationen i helhet. Det behöver finnas en upplevelse av meningsfullhet i att kunna styra sitt arbete och arbetsuppgifter. Medarbetare som besitter initiativförmåga, kan i större uträkning vara mer självgående och därmed balansera sitt eget arbete i större utsträckning. För att medarbetarskapet ska utvecklas så är det organisationen och ledarens skyldighet att ta

tillvara på medarbetarnas kompetenser och kunskap för att driva utvecklingen framåt. Ledarskapet behöver därmed präglas av att ledaren vägleder sina medarbetare och att parterna kommunicera kontinuerligt med varandra. En organisation med starkt medarbetarskap blir också en flexibel och engagerad verksamhet vars kultur präglas till att skapa goda resultat (Andersson, m.fl., s. 140). Medarbetarskapshjulet illustreras nedanför;



(Figur 4.1 Medarbetarskapshjulet. Källa Hällsten & Tengblad, 2006, s. 15)

3.3 Organisationskultur

Alvesson (2015, s. 10) lyfter förhållandet mellan medarbetarskap och organisationskultur och dess påverkan på resultat. En tydlig *organisationskultur* bygger på att involvera de anställda i beslutfattande, handlingsfrihet och utvecklingen av holistiska relationer inom organisationen. Alvesson (2015, s. 81) menar att en kultur ur många aspekter kan anses vara en flexibel styrform, som inte är beroende av strukturer och system utan kan anpassa sig till organisatoriska förändringar. En kultur anses bidra till ökad motivation hos medarbetarna, genom att den uppmuntrar till identifiering och tillhörighet med organisationen. En gemensam framtagen vision och målbild, framhålls som en viktig del i uppbygganden av en framgångsrik organisationskultur. Alvesson (2015, s. 82–83) belyser hur kulturen är extra viktig inom organisationer som säljer eller hyr ut tjänster, eftersom de sociala processerna är oerhört viktiga i mötet mellan säljare och köpare. För att uppnå en framgångsrik organisationskultur så lyfts begreppet *intern marknadsföring*, vilket innebär att samtliga anställda inom företaget förmedlar organisationens kultur och vision till kunderna (Alvesson, 2015, s. 113–114).

3.4 Den lärande organisationen

Senge (1995, s. 11) beskriver hur den lärande organisationen kan ta till sig, utveckla, förmedla kunskaper och är föränderlig. Dagens organisationer är goda för att ta till sig och förmedla kunskap, men inte att förändra sig därefter. För att främja framkomsten av den lärande organisation så lyfter Senge (1995, s. 19–20) fram fem discipliner som organisationer kan utgå ifrån. Den första är *systemtänkande*, som innebär att det behöver finnas en förståelse för hur interna och externa processer påverkar och interagerar med varandra både inom och utanför organisationens väggar. Den andra disciplinen är *personligt mästerskap* och definieras av att medarbetaren ska våga fördjupa och bredda sina visioner (Senge, 1995, s. 20–21). För att medarbeten ska våga utveckla sitt personliga mästerskap så behöver ledare vara ett föredöme och uppmuntra sina medarbetare att bredda sina visioner. Den tredje disciplinen är *tankemodeller*, och beskriver hur vi agerar i olika situationer beroende på hur vi uppfattar omgivningen (Senge, 1995, s. 20–21). Genom att bli medveten om tankemodeller, så skapas en förståelse och därmed en möjlighet till förändring. I samverkan med personligt mästerskap och tankemodeller så främjas den fjärde disciplinen som är *gemensamma visioner*. För att en individ ska känna samhörighet till de gemensamma visionerna så behöver ledare inom organisationen själva tro på visionerna och distribuera de neråt. Det behöver finnas en dialog som präglas av öppenhet och ärlighet, där individen får göra egna åtaganden. Den femte disciplinen är *teamlärande* som handlar om att arbetsgrupperna ska fungera som ett team, där samtliga medlemmar fungerar som en helhet och har ett gemensamt tankesätt. Disciplinen innebär att medlemmarna behöver få en förståelse för de mönster som skapas utifrån defensiva reaktioner. Senge (1995, s. 22–23) menar att en avsaknad av förståelse för dessa reaktioner kan underminera samverkan. Teamlärande är något som arbetsgruppen utvecklar tillsammans och finns det ingen pågående utveckling så utvecklas inte heller organisationen i helhet.

4. Metod

I kommande avsnitt så redogörs för den metod som använts för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Metodvalet kommer att motiveras och problematiseras samt brytas ner i olika aspekter. Genom att redovisa studien noggrant när det kommer till tillvägagångssätt och metodval, så ökar studiens transparens enligt Bryman (2011, s. 270).

4.1 Val av datainsamlingsmetod

Forskningsprocessen är något som växte fram i en samverkan mellan teori och empirisk analys. För att uppfylla studiens syfte och besvara de aktuella frågeställningarna så utmynnade metodvalet till att utföra en fallstudie. En fallstudie är enligt Yin (2007, s. 17) en metod som lämpar sig att använda om forskningsfrågorna grundar sig i "hur" eller "varför" och om fokus ligger på att studera aktuella skeende i ett socialt sammanhang. Jag anser således att en fallstudie lämpar sig som forskningsstrategi, eftersom studien syftar till att utvärdera vilka förutsättningar som finns för medarbetarna när det kommer till att skapa kundvärde samt synliggöra vilka utvecklingsmöjligheter som är aktuella. Studien haren kvalitativ ansats i form av semistrukturerade frågor som baserats på en intervjuguide. Bryman (2011, s. 250) menar att en kvalitativ metod är lämplig om målet är att göra en djupgående analys inom forskningsområdet och att syfte är att analysera individers motivation och tankesätt. Frågorna som intervjuguiden (bilaga 1) bestod av var semistrukturerade och förutbestämda utifrån olika teman. Frågorna var öppna respektive stängda, vilket uppmuntrar respondenterna till en öppen dialog (Bryman, 2011, s. 127). Frågorna arbetades fram med bakgrund mot en teoretisk referensram och empiri som ansågs vara relevant för att besvara studiens syfte. Intervjuguiden var således indelade i olika fokusområden över det som intervjun avses täcka. Fokusområden distribueras sedan ner till ca 10 frågor, som ställdes på ett informellt sätt till respondenterna. Under intervjuerna så fanns dessutom en flexibilitet i att vara lyhörd och uppmärksam på potentiella teman som framkommer. Det fanns dessutom flexibilitet i frågornas ordningsföljd och uppföljning, något som Bryman (2011, s. 312) belyser är en viktig del i kvalitativa intervjuer. Genom att intervjuguiden var tematiserad med hjälp av olika fokusområden så skapades olika teman. Teman är något som kan jämföras med en kod, vilket resulterar i att värdefulla nyckelord kan noteras i samband med intervjuerna. Dessa koder kan sedan analyseras, placeras och jämföras med olika teoretiska begrepp och teman - bilda en kod (Bryman, 2011, s. 131). De teman som var aktuella i studien var; målbeskrivning, vad skapar kundvärde, organisationskultur och innovation, tvärfunktionalitet och kommunikation, organisatoriska styrkor respektive svagheter. Teman var framtagna utifrån de aktuella frågeställningar och studiens syfte. Det framtoogs andra teman till intervjuguiden för kunden, eftersom syftet var att fånga kundensperspektiv och synliggöra vad kunden anser skapar värde. Intervjuguiderna bestod av teman som definierade de olika faserna i kundresan, innan-under-efter. Trots skilda teman så fanns det liknande frågeställningar som berörande definitionen av vad som skapar kundvärde. Syftet med att ställa liknande frågeställningar var att fånga både organisationen och kundens

perspektiv, för att jämföra och analysera om det finns ett gemensamt tankesätt kring vad som skapar kundvärde

Inför intervjutillfällena så skickades ett informationsmeddelande ut till organisationen för att informera om att intervjuer kommer att genomföras inför en kommande c-uppsats. Genom att informera medarbetarna så skapades en förförståelse och trygghet inför en eventuell intervjufrågan. Bryman belyser (2011, s. 30) hur respondenterna måste ges en trovärdig anledning till att de ska delta i undersökningen och lägga sin tid på att besvara frågor i en intervju. Nästa steg i processen var att skicka ut enskilda mailutskick till medarbetarna, i syfte för att boka in intervjuer. Intervjutillfällena ägde sedan rum vid enskilda tillfällen och tog ca 25–30 min vardera. En del av intervjuerna genomfördes digitalt medan de andra tog plats i avskilda mötesrum på det aktuella kontoret. Samtliga intervjuer spelades in efter samtycke av respondenterna. Genom att spela in och transkribera intervjuer så menar Bryman (2011, s. 310) att forskaren kan vara delaktig i intervjun i större utsträckning och säkerhetsställa att värdefull information inte går förlorat samt att potentiella missförstånd inte uppstår. Underlaget från intervjuerna kommer att presenteras i avsnittet ”*resultatredovisning*”.

4.2 Urval och avgränsning

Företaget har ett flertal kontor både inom och utanför Sverige, men studien avgränsades till de två kontoren som befinner sig på den svenska marknaden. Beslutet baseras på studiens tidsaspekt och att fokus var på att utvärdera de förutsättningarna som finns för att den aktuella organisationen. För att urvalet av respondenter skulle återspegla studiens syfte och avgränsning, ansåg jag att en kombination av *målinriktat* och *snöbollsurval* lämpade sig bäst. Med ett målinriktat urval så har respondenterna valts ut strategiskt utifrån olika egenskaper och funktioner (Bryman, 2011, s. 313). Anledningen till val av urvalsmetod baserades på att det ska finnas en representation av medarbetare och chefer från olika avdelningar och funktioner. Trots att jag har utfört en förstudie inom organisationen, så är inte urvalet baserat på personliga kontakter utan baserades i stället på funktion och roll. Även kunderna var ett målinriktat urval, eftersom jag önskade att respondenten skulle vara en kund som har genomgått hela kundresan och implementerat tjänsten i sin organisation. Urvalet av medarbetare behövde sedan expanderas och kompletteras genom ett snöbollsurval. Ett snöbollsurval är ett icke-slumpmässigt urval och där man via redan valda personer får kontakt med fler respondenter via rekommendation (Bryman, 2011, s. 313). Snöbollsurvalet innebar att intervjupersonen rekommenderade ytterligare en person vars funktion och roll i

organisationen kunde tänkas bidra med värdefullt underlag. Eftersom jag ansåg att det betydelsefulla i studien var att få intervjua medarbetare som anses vara relevanta för studien syfte, så spelade ålder och kön mindre roll i sammanhanget. Det fanns därmed en variation bland respondenterna utifrån ovanstående aspekter, vilket jag anser resulterat i ett representativt urval.

4.3 Respondenter

För att läsaren ska få en förståelse för vilka som har bidragit med det empiriska underlaget, så kommer en kort och väldigt övergripande redovisning av de 15 respondenterna, 13 medarbetare och två kunder. För att uppfylla studiens syfte och fånga så många perspektiv och synsätt som möjligt, så deltog minst en respondent från varje enskild avdelning inom organisationen. Det fanns därmed en representation från avdelningarna produktutveckling, försäljning, marknadsföring, teknisk support, customer success, projektledare/ VD assistent och HR. Underlaget syftar till att återspegla kundresans samtliga processer och synliggöra om det finns några skiljaktigheter mellan olika funktioner när det kommer till skapande av kundvärde. Respondenterna har haft en variation av både kön och anställningstid samt utgångspunkt från skilda kontor. Förutom att respondenterna består av medarbetare och chefer så har intervjuerna genomförts med en av organisationens grundare samt två nuvarande kunder. Anledningen till att jag väljer att fånga både organisationens och kundernas perspektiv, grundar sig i att synliggöra vad kunden anser skapar kundvärde och präglar en god kundupplevelse. Underlaget ska sedan jämföras med medarbetarnas tankar och således även vilka förutsättningar som finns och krävs för att bemöta kundens önskemål. Eftersom fokusen i fallstudien är att synliggöra medarbetarnas förutsättningar för att kunna skapa kundvärde, så består endast kundperspektiven av två respondenter som kan bidra med sina upplevelser och synsätt.

4.4 Studiens tillförlitlighet och transparens

För att underlaget som framkommer i studien ska kunna användas i forskningssyfte så bör det vara god reliabilitet och validitet (Bryman, 2011, s. 43). Det finns alltid för- och nackdelar med olika metodval och det gäller att vara medveten om dessa för att som forskare kunna uppnå så hög giltighet (validitet) och tillförlitlighet (reliabilitet) som möjligt. Eftersom studien har en kvalitativ utgångspunkt i form av intervjuer så kan reliabiliteten ifrågasättas, eftersom underlaget kunde sett annorlunda ut om urvalet hade bestått av andra respondenter. Dock anser jag att urvalet är representativt och transparent, eftersom ett urval har redovisats

och det finns en representation av individer från samtliga avdelningar med olika perspektiv. Intervjufrågorna är som tidigare nämnt semistrukturerade och bidrar till en öppen dialog, något som enligt Bryman (2011, s. 301) höjer reliabiliteten. Reliabiliteten handlar således om att studien ska kunna utföras vid upprepade tillfällen och få ett likvärdigt resultat. Den aktuella fallstudien syftar inte till att resultatet ska generaliseras och uttala sig som samband utanför den studerade organisationen. Utan syftar till att synliggöra vilka förutsättningar som finns inom organisationen för att medarbetarna ska kunna skapa kundvärde, förmedla en god kundresa och utvärdera potentiella utvecklingsområden. Underlaget från den kvalitativa utvärderingen kommer att generalisera till teori och inte till populationen. Kvalitén kommer därmed säkras genom kommande teoretiska slutsatser och grundval av kvalitativa data (Bryman, 2011, s. 271). Validiteten i studien säkrades dessutom genom att en pilotintervju genomfördes, för att avgöra om intervjuguiden bestod av frågor som kan besvara studiens syfte. Korrigeringar och åtgärder genomfördes efter pilotintervjun och höjde därmed studiens validitet (Bryman, 2011, s. 305). Studiens pålitlighet och bekräftelsebarhet säkrades dessutom genom att andra kursdeltagare och handledare kunde studera och undersöka studiens innehåll samt kvalitetssäkra att den uppfyller kraven. Jag som student har således haft avsikten att försäkra att innehållet som uppsatsen återspeglar är äkta.

4.5 Forskningsetik

Inför varje studie som involverar människor så är det viktigt att ta hänsyn till forskningsetiska principer. Vetenskapsrådet (2017) redovisar följande fyra etiska forskningsprinciper, informationskravet, *samtyckeskravet*, *konfidentiella kravet* och *nyttjandekravet*. Utifrån forskningsprinciperna fick respondenterna i samband med intervjuerna information om studiens syfte, anonymitet, intervjuupplägg, rättigheten att avbryta sin medverkan samt att underlaget endast kommer att nyttjas i den aktuella uppsatsen. Syftet med informationen var att skapa en trygghet för respondenterna och förmedla alla de inslag i den aktuella undersökningen som rimligen kan tänkas påverka deras villighet att delta. En samtyckeblankett (bilaga 2) undertecknades alternativt godkännades via mejl för att säkerhetsställa att deltagarna tagit del av informationen. Samtyckeblanketten innehöll även ett godkännande av att intervjun spelades in. Underlaget förvarades sedan på en säker plats. Genom att värdesätta och prioritera dessa forskningsetiska principer så ges hänsyn till deltagarna i forskningsprojektet (Vetenskapsrådet, 2017).

4.6 Metoddiskussion

Det fanns redan från början en tydlighet och intresse från organisationen om vad som önskades att utvärderas. Det skapades således ett intresse och driv hos mig som student att motsvara deras förväntningar och önskemål. Dock upplevdes en komplexitet i att avgränsa studiens omfång på ett bra sätt utan att förlora värdefulla perspektiv och underlag. En kritisk reflektion är att tidsaspekten resulterade i att urvalet av kunder blev begränsat. Det huvudsakliga fokuset för fallstudien var att analysera de organisatoriska förutsättningarna. Intervjuer genomfördes med minst en respondent från varje enskild avdelning, jag anser därmed att tillräckligt med underlag samlades in för att ge ett trovärdigt resultat. En ytterligare reflektion är att det fanns en svårighet i urvalet av respondenter, eftersom det fanns en komplexitet i att avgöra hur fördelningen av respondenterna skulle genomföras när det kom till olika roller, funktioner och perspektiv. För att avgränsa urvalet så blev det därmed ett naturligt beslut att det skulle finnas en variation ibland respondenterna när det kom till olika positioner och roller. Intervjuguiden var således ett värdefullt verktyg genom att frågorna kunde tematiseras, samt säkerhetsställa studiens syfte med en pilotintervju. En nackdel med att spela in intervjuerna menar Bryman (2011, s. 310) kan vara att intervjupersonerna blir avskräckta av inspelningsutrustningen och känner sig hämmade. Jag var därmed noga med att förtydliga syftet med att spela in intervjuerna och att endast jag kommer att få ta del av materialet samt radera det efter förbrukning.

Sammanfattningsvis så anser jag att metodvalet resulterade i tillräckligt mycket underlag för att besvara studiens syfte, samt bidra med relevant underlag till studieobjektet som önskats. Förslag på fortsatt forskning och andra tillvägagångssätt kommer att redovisas i det slutgiltiga och avslutande avsnittet.

5. Resultatredovisning

I kommande avsnitt så presenteras de svar som intervjuerna har resulterat i, vad gäller syftet att undersöka hur medarbetarna ser på kundvärde och vilka förutsättningar som finns för att organisationen ska kunna skapa en god kundresa. Det handlar vidare om att söka svar på de aktuella frågeställningarna som ska besvaras successivt inom ramen för resultatdelen.

Resultatet spänner över följande delteman; målbeskrivning, resultatet spänner över följande delteman; målbeskrivning, vad skapar kundvärde, organisationskultur och innovation, tvärfunktionalitet och kommunikation, organisatoriska styrkor respektive svagheter.

Resultatet avslutas med ett kundperspektiv med innehåll av delmål som berör tjänstedesign och definieras av upplevelsen innan, under och efter fasen i kundresan.

5.1 Medarbetarperspektiv

Hur ser medarbetarna på kundvärde och vilka förutsättningar som finns för att organisationen ska kunna skapa en god kundresa

5.1.1 Målbeskrivning

Vad finns det för incitament som påverkar målbilden och motiverar medarbetarna samt cheferna i det dagliga arbetet.

Flera av medarbetarna beskriver hur de drivs och känner sig motiverade av såväl mjuka som hårda värden. Begrepp som uppkom vid ett flertal tillfällen under intervjuerna är, att arbetet ska vara utmanande och att det bör finnas möjligheter till personlig utveckling samt lärande. Att känna stolthet över sitt dagliga arbete och uppfylla de krav och förväntningar som ställs samt att uppfylla kundens önskemål är ytterligare faktorer som bidrar till motivation. Något som utmärker sig är respondenter som antingen befinner sig i en överordnad position eller inom en avdelning som involverar försäljning, i större utsträckning hänvisar till mål som är mätbara och konkreta samt pratar ur ett objektivt perspektiv i stället för individuellt. Respondenterna förklarar vidare hur det under en period har varit oklart vilka mål som finns inom organisationen eller att de har varit alldeles för ogripbara och ouppnåeliga. Dock har implementeringen och det kontinuerliga arbetet med OKR´s (objectives and key results) resulterade i att målen blir tydligare och mer konkreta. En av cheferna beskriver hur OKR´s innehåller mål på såväl organisationsnivå som på avdelningsnivå och att de består av exempelvis specifika budgetmål. Ett flertal medarbetare påpekar att de upplever att OKR´s är för specificerade inom respektive avdelning och att det finns en avsaknad av mål som sträcker sig mellan avdelningarna. Vidare framförs en önskan från ett flertal medarbetare att de i större uträkning varit involverade i framtagningen av OKR´s och det skulle avsättas mer tid för att diskutera målen på ett djupare plan. För att visa att det finns en förståelse för att det krävs ett gemensamt antagande att uppnå uppsatta mål, så beskriver en av cheferna hur målen ska uppnås för organisationen på följande vis;

“Bygga en organisation som supporterar och tar oss till målen och med hjälp av individer sätta strukturer, roller och processer som tar oss dit” (chef nr 2)

Utifrån ovanstående citat så anser chefen att uppbyggnaden av en organisation och måluppfyllelse kräver att det finns medarbetare som sätter strukturer och interna processer som främjar utveckling.

5.1.2 Vad skapar kundvärde?

Frågeställningen syftar till att analysera hur medarbetarna definierar kundvärde och vilka förutsättningar som finns i nuläget för att skapa kundvärde.

Förutom att organisationen använder sig av sin egen tjänst och använder underlaget för att lokalisera potentiella förbättringsområden och skapa förutsättningar för arbetstrivsel. Så är respondenterna eniga om att organisationens interna processer är något som påverkar och samverkar med kundresan och skapandet av kundvärde. Ett flertal av medarbetarna beskriver hur de anser kundvärde skapas genom att lyssna på kundens behov och önskemål. Således beskrivs betydelsen av att medarbetarna själva ska rekommendera organisationen och vara ambassadörer för produkten. Ytterligare faktorer som lyfts fram i skapandet av kundvärde och i samband med frågan om interna processer och kultur kan påverka kundupplevelsen, är att det måste finnas ärlighet och transparens gentemot kunden. En av respondenterna uttrycker sig;

“Det tror jag absolut har en samverkan, det är viktigt att vi själva vågar visa en transparens i hur vi själva arbetar med tjänsten” (chef nr 3)

Betydelsen av customer support är således något som framkommer vid ett flertal tillfällen, många av respondenterna refererar till sina egna erfarenheter som kund och anser att bra och tillgänglig support är en av de viktigaste delarna för kunden. Vidare framkommer hur det måste finnas ett fungerande samarbete och respekt mellan avdelningarna för att kundresan ska bli optimal och smidig. Respondenten ger exempel på hur överlämningar mellan avdelningarna måste ske på ett smidigare sätt och att det vid ett flertal tillfällen saknas rätt underlag vid överlämning av kund, vilket i sin tur resulterar i mer arbete och att processen avstannar. Dock har organisationen pågående projekt som ska underlätta hanteringen av kunder samt effektivisera uppstart av kund och frigöra tid för medarbetarna. Respondenterna anser även att det måste finnas rätt förutsättningar och resurser för att kunna leverera en bra kundresa. En av medarbetarna uttrycker hur det ibland kan vara mycket fokus på försäljning och skaffa fler kunder, men att det glöms bort vilket arbete som det resulterar i för de andra avdelningarna som i nuläget saknar resurser i form av fler medarbetare eller tid, för att ge

kunderna den bästa upplevelsen. En av intervjufrågorna som ställdes var om det fanns någon uttalad strategi för vilken kundupplevelse som organisationen vill förmedla. Vilket majoriteten av respondenterna upplever att det inte finns i nuläget.

5.1.3 Organisationskultur och innovation

Definitionen av den aktuella kulturen och vad utmärker organisationen. Finns det något som behöver förändras eller utvecklas och vad är det som gör det till en bra arbetsplats. Prägla medarbetarskapet av innovationsmöjligheter och ges stöd från chefer. Finns det utrymme för att medarbetaren ska kunna påverka sin arbetssituation och testa nya idéer.

Förutom att kulturen upplevs blivit lite “sargad” av covid-19 så anser respondenterna att den präglas av öppenhet och gemenskap. Människorna som befinner sig inom organisation är alla väldigt drivna och ambitiösa, vilket har resulterat i en kultur som präglas av eget ansvar och krav på prestation i stor utsträckning. En respondent förklarar vidare hur det finns ett självfokus och uppsättning av mätbara mål som förväntas att uppnås. Vilket har resulterat i att det finns aspekter i kulturen som präglas av mycket ansvar och högt arbetstempo. En av cheferna uttrycker att det är en förutsättning att de som rekryteras in i bolaget trivs och är bekväma i att ta mycket ansvar, samt har förmågan att be om hjälp vid behov. När det kommer till frågan om respondenterna upplever att det finns möjlighet till att kunna påverka sin arbetssituation och ta egna initiativ, så finns det en enighet i att kulturen uppmuntrar till innovation genom exempelvis workshops och uppmuntran från respektive chef. Dock upplever medarbetarna i större utsträckning att idéer inte alltid ges möjlighet till att träda i kraft, en av respondenterna uttryckte sig på följande vis;

“Det finns så otroligt mycket bra idéer och tankar bland medarbetarna, men ibland känns det som att det faller mellan stolarna och bortprioriteras” (medarbetare nr 4)

Citatet belyser hur respondenten upplever att det finns en innovation och kreativitet inom organisationen, men att det kan saknas mandat eller resurser för att fullfölja idéerna hela vägen.

5.1.4 Tvärfunktionalitet och kommunikation

Hur ser samarbete ut avdelningar sinsemellan, finns det en acceptans och respekt för varandras arbetsuppgifter och roller. Kommuneras pågående projekt på en övergripande nivå eller pågår det ett “silos” tänk.

Respondenter har i sina utlandet beskrivit hur det inom respektive avdelning och team finns god kommunikation och gemenskap. Dock finns det fortsatt en avsaknad att den tvärfunktionella kommunikation som krävs för att det ska pågå ett kontinuerligt samarbete mellan olika avdelningar och team. En av respondenter uttrycker att det finns en vilja och strävan efter att utöka samarbete avledningarna sinsemellan, mycket tack vare för att chefen pushar för ökat samarbete. Mycket faller därmed på att chefen ska ta initiativ till att inleda samarbete, något som ett flertal medarbetare uttrycker. Respondenterna som har en överordnade position anser i sin tur att de har en god överblick över vad som pågår inom resterande avdelningar. En av respondenterna uttrycker att rollen som överordnade innebär ett "helikopterperspektiv" över organisationen, vilket leder till större inblick i pågående projekt och information. Ytterligare reflektioner som framkom är att ökad kommunikation mellan avdelningar skulle kunna underlätta skapandet av kundvärde, genom att värdefull information kopplad till kunden kan förmedlas mellan avdelningarna. En medarbetarna uttrycker sig på följande vis;

"Som medarbetare måste viljan finnas att ha ett samarbete kring olika projekt och arbetsuppgifter och inte bara prioriteras sina egna" (medarbetare nr 2).

Respondenten syftar på att det måste finnas en individuell vilja till ett långsiktigt samarbete avledningarna sinsemellan.

5.1.5 Organisatoriska styrkor respektive svagheter

Vad anser medarbetare är organisationens styrkor respektive framtida utmaningar.

När det kommer till organisationen styrkor så anser majoriteten av medarbetarna att individerna som befinner sig inom organisationen är väldigt betydelsefulla och kulturen präglas av ett driv samt engagemang. En av cheferna uttrycker sig på följande vis;

"En stor del av värdet för kunden skapar vi tillsammans med produkten" (chef nr 2)

Vidare förklarar respondenterna hur värdefulla rekryteringar har resulterat i att organisation fortsatt har utvecklats, trots att de senaste åren har varit tuffa på grund av covid-19. Att det dessutom finns en stark tro och passion för produkten samt hur de skapar värde för kunden är ytterligare styrkor som lyfts fram. När det kommer till framtidens utmaningar så finns det en

enighet bland medarbetarna i att konkurrensen på marknaden har utvecklats till både högre krav på produktutveckling och förmågan att vara unika. Fasen som organisationen befinner sig i har även skapat frågetecken hos medarbetarna till varför vissa beslut fattas och på vilken grunder. En medarbetare förklarar vidare att det inom många avdelningar pågår en hög arbetsbelastning, vilket kan ge konsekvenser i att kvalitén gentemot kunderna går förlorad. Medarbetarna upplever själva att det ibland inte finns tid eller kraft att göra det lilla extra som krävs för att skapa kundvärde. En svaghet i organisationen upplevs vara att det finns en medvetenhet om hur kundvärde skapas exempelvis genom att vara tillgänglig för kunden och kunna göra det lilla extra men som nu i många fall bortprioriteras eftersom organisationen är i en stark utvecklingsfas och till viss del saknar resurser för detta. Utmaningen blir därmed att lokalisera vad som kan skalas ner för att minska arbetsbelastning, men ändå behålla processerna och momenten som är viktiga för kunden.

5.2 Kundperspektiv

Hur upplevde kunden de olika faserna i kundresa och vad anser kunden skapar kundvärden. Finns det något som behöver utvecklas i kundresan och hur var den totala kundupplevelsen.

5.2.1 Första fasen

Hur skapades intresset för tjänsten och vad var avgörande faktorer till ett investeringsbeslut.

De båda respondenterna berättar hur intresset för tjänsten skapades via rekommendationer från andra kunder och marknadsföring via sociala medier. Vidare förklarar respondenterna att det fanns ett flertal leverantörer som var relevant i samband med att en ny tjänst skulle införskaffas. Men att den avgörande faktor som bidrog till ett investeringsbeslut var att tjänsten hade en unik funktion och är väldigt användarvänligt genom att den är enkel samt lätt att implementera i verksamheten. Från att intresse skapades för tjänsten, så upplever respondenterna att första säljmötet gick bra, de upplevde en trovärdighet vilket resulterade i ett investeringsbeslut.

5.2.2 Andra fasen

Hur ser kunden på uppstartsfasen. Finns det något som skulle varit annorlunda eller kan förbättras.

Respondenterna är eniga i att hela kundresan har varit väldigt smidig och enkel. Det har varit en bra kommunikation och stöd redan från starten av implementeringen av tjänsten till det fortsatta arbetet i nuläget.

För att få ytterligare underlag till vad kunden anser skapar värde, så ställdes frågan till respondenterna. En av respondenterna uttryckte att lyhördhet och kommunikation är något som är väldigt viktigt och värdeskapande. Vilket uttrycktes på följande vis;

“Kundvärde skapas genom bra bemötande alla steg i kundresan och att jag som kund känner att alla mina behov är tillgodosedda, vilket exempelvis innebär att min egen kundkontakt behöver vara lyhörd och att det finns en kontinuitet i uppföljningarna. Speciellt nu när jag som kund är lite novis så här initialt i uppstartsfasen” (Kund nr1)

Vidare förklarar respondenten hur det ska finnas ett genuint intresse för kundens behov och önskemål samt intresse för att uppfylla dessa. En följdfråga var om det fanns något som kunde förbättras eller varit annorlunda i kundresan för att underlätta implementeringen av tjänsten. Men i nuläget framkom inga förbättringsförslag utan att det hittills har varit ett väldigt bra samarbete. Dock uttryckte en av respondenterna att det fanns en svårighet i att förstå hur tankemönstret skulle se ut i samband med att uppbyggnaden skulle ske i systemet. Trots att det diskuterades under ett uppstartsmöte, så hade respondenten önskat att det skulle finnas en lathund eller video att tillgå i efterhand.

5.2.3 Tredje fasen

I slutet av intervjun så ställdes frågan om respondenterna skulle rekommendera tjänsten och organisationen till andra kollegor och företag. Så var de båda respondenterna eniga i att det är så pass nöjda med tjänsten och sin upplevelse hittills, att de båda skulle rekommendera företaget. En av respondenterna var snabb att besvara frågan på följande vis;

“Ja, till 100 %, eftersom det är en tjänst som underlättar att arbeta proaktivt med medarbetarskap och arbetsmiljö” (kund nr 2)

Respondenten förklarar vidare hur tjänsten hittills har motsvarat alla förväntningar och att det nästan är en “obligatorisk” tjänst för organisationer att implementera i sina organisationer.

6. Analys

I kommande avsnitt behandlas underlaget som redovisats ovanför, genom att det sammankopplas med relevanta teorier och begrepp. Analysen kommer inledas med en tolkning av underlaget från kunderna för att sedan utmynnas i en analys gentemot det organisatoriska underlaget.

6.1 Kundresan

Respondenterna som deltog i studien för att ge ett kundperspektiv var eniga i att respektive kundresa har varit bra och smidig, den totala kundupplevelsen och tjänsten har hittills motsvarat deras förväntningar och upplevelsen är att det pågår ett genuint samarbete. Genom att de upplever att tjänsten motsvarade deras förväntningar och krav så finns det ett genuint ambassadörskap. Ambassadörskap är således något som organisationen ska ta tillvara på och värna om, eftersom det kan leda till rekommendationer och marknadsföring. Hallberg & Kristensson (2020, s. 40) belyser värdet av organisationens nedlagda arbete och vad det resulterat i för kunden som står utanför organisationen. Kundvärden skapas därmed om kunden får ut den effekt som önskas vid bruk av tjänsten. Utifrån respondenternas svar så har värde hittills skapats för kunden och det gäller således att värna om relationen för att säkra ett långsiktigt samarbete. Underlaget påvisar även hur kunderna värdesätter kontinuerlig uppföljning och kommunikation. För att inte lämna av kunden vid "*lastkajen*" så bör kunden delta i konstruktionen av sin egen kundresa. Genom att göra kunden delaktig och få en förståelse för vilka känslor som kunden kan uppleva genom kundresan, så skapas således en förståelse för hur medarbetare ska agera. En av kunderna uttalar sig att det fanns en viss känsla av osäkerhet i samband med uppstartsfasen. För att utöka förståelse för kundens emotionella faser och återkoppla till betydelsen av tjänstedesign, så menar Hallberg & Kristensson (2020, s. 87) att i takt med att fler organisationer får tillgång till insamlade data från kunderna och lär sig tolka samt agera på ett sätt som skapar värde för samtliga parter- så finns det ingen risk att kunden blir kvar på *lastkajen*. För att en organisation ska utveckla innovativa lösningar som fortsätter att matcha kundernas behov, så behöver det finnas en förståelse för detta. Förståelse för lösningar skapas genom att det finns kompetent personal och en välfungerande tjänst eller produkt. Utifrån ovanstående underlag så är upplevelsen av kunderna att de hittills har fått tillräcklig och bra information. För att vidareutveckla lösningar så behöver organisationen ta vara på sina medarbetares engagemang och kapacitet, genom att tillsammans diskutera lösningar och tillvägagångssätt. När det gäller synliggöra kundens behov, så innebär det att ta fram individuella lösningar som kan samverka med

värdeskapande processer (Ewerman, 2015, s. 68–69). Vilket belystes i Opanasenkos (2017) rapport som redovisade hur kundbemötande ska anpassas utefter kundens olika behov.

6.2 Medarbetarskapshjulet

Samtliga respondenter är eniga i att det finns en kultur och mentalitet på företaget som tillåter såväl medarbetare som överordnade att testa nya idéer. Medarbetarskapet anses därmed vara ett organisationsorienterat medarbetarskap, eftersom det finns en viss delegering av ansvar till medarbetarna men ansvarets innehåll definieras centralt av de som sätter mål och regler. En av respondenter uttrycker att det finns en uppmuntran från cheferna att medarbetarna ska våga ta egna initiativ och lära sig av sina misstag. Andersson m.fl., (2020, s. 173) belyser hur förtroende och öppenhet är viktigt för att utveckla medarbetarskap samt hur det utgör grunden i en fungerande relation mellan samtliga parter inom en organisation. Organisationen arrangerar dessutom ett flertal gemensamma aktiviteter som syftar till att föra medarbetarna tillsammans och förstärka gemenskapen. Sociala aktiviteter är ytterligare något som Andersson m.fl., (2022, s. 139) anser främjar samarbete och en prestigelös anda. Dock kan det vara en utmaning att få samarbete att fungera väl över gränserna, oavsett om det är mellan avdelningar och funktioner. Medarbetarna påpekar hur det i nuläget finns ett välfungerande samarbete inom respektive team, men att det saknas ett tvärfunktionellt samarbete. En analys kan vara att organisationen befinner sig i fasen att vara i en uppstartsfas till en tillväxtfas, vilket kan resultera i att systematiserade processer inte finns i nuläget. Något som kan bidra till ett försvårat samarbetet och komplexitet i att hitta en balans mellan försäljningskrav och innovation. Systematiserade processer kan främjas genom att ledningen reflekterar över hur de ska bemöta medarbetarna och hur de kan utveckla arbetet och processerna för att medarbetarna ska ges rätt förutsättningar för att kunna skapa kundvärden genom hela kundresan. En ytterligare reflektion är att medarbetarna inte är insatta i vad respektive avdelning utför för arbetsuppgifter. Organisationen är uppdelad i olika avdelningar, med skilda arbetsuppgifter för att tillhandahålla tjänsten till kunden. Tjänsten är dessutom teknikbaserad, vilket ställer krav på en ökad förståelse mellan avdelningarna. Säljarna behöver exempelvis vara insatta i tjänstens olika funktioner vid försäljning, så att de inte lovar kunden något som inte kan uppfyllas. Det finns således ytterligare inslag av ett organisationsorienterat medarbetarskap eftersom det finns ett ansvar och förväntan över att medarbetarna ska vara kundorienterade, engagerade och måna om att utveckla sin egen kompetens (Andersson m.fl., 2020, s. 133).

Ewerman (2017, s.71–72) belyser hur inputs och delade tankar är en viktig del i produktutveckling. Trots att organisationen delar med sig av pågående projekt i gemensamma möten, så krävs det möjligtvis ett starkare agerande som att exempelvis medarbetarna från de olika teamen inkluderas i ett gemensamt team för att driva utvecklingen framåt. För att återkoppla till artikel *Arbetsmöten-arenor för samspel och lärande* (Engström, 2016) så krävdes det exempelvis att organisationen arrangerar gemensamma arbetsmöten och arenor för att skapa samarbete. I samband med dessa arbetsmöten så kan medarbetarna sammanstråla och tillsammans utveckla sina respektive teams tankar, idéer och erfarenheter. Det skapas således en förståelse och respekt för varandras arbetsuppgifter och förmågan att tillsammans skapa kundvärde. Respondenterna belyser således hur det i nuläget krävs att chefen tar initiativet till att inleda ett samarbete. Andersson m.fl., (2020, s. 139) belyser hur chefer måste genomföra aktiviteter och föregå med gott exempel när det kommer till att stärka gemenskapen och samarbete mellan såväl medarbetare som avdelningar. Medarbetarskapshjulet illustrerar hur ansvarstagande och initiativförmåga är tigt sammankopplade. En medarbetare som upplever eget ansvar i stor utsträckning tenderar också att ta egna initiativ. Respondenterna som deltog i studien anser att det dagliga arbete präglas av mycket eget ansvar och som tidigare nämnts en kultur som uppmuntrar till eget initiativtagande. Andersson m.fl., (2020, s. 137) menar att ansvar och befogenheter är något som följs åt och som stärker initiativ och engagemanget bland medarbetarna. Trots att medarbetarna utsöndrar en stark initiativförmåga, så kan det vara andra faktorer som hindrar att idéerna kan genomföras. Chefen måste således ha förtroende för sina medarbetare, släppa kontrollen och delegera ut befogenheter. Dessa processer ska genomföras av människor med rätt egenskaper och attityder och det behöver ske i rätt sammanhang och kultur. Genom att analysera underlaget utifrån medarbetarskapshjulet så synliggörs vilka förutsättningar som krävs för att medarbetarna ska kunna skapa kundvärde. Organisationen präglas i nuläget av öppenhet och gemenskap, vilket stärker samarbetsförmåga och initiativtagande. Andersson m.fl., (2020, s. 138) belyser vikten av medarbetarnas egen vilja och möjlighet till att agera. Vilket i sin tur innebär att chefer behöver delegera ner sitt mandat i större utsträckning och ge medarbetarna möjlighet till att utveckla och tillämpa sina idéer.

6.3 Den lärande organisationens fem discipliner

6.3.1 Systemtänkande

Underlaget påvisar att det finns en enighet i att medarbetarskap och interna processer samverkar och påverkar kundupplevelsen. Senge (1995, s.20) beskriver hur ledningen inom en organisation måste överblicka helheten för att fatta beslut i svåra situationer. Vissa frågor kan bara besvaras om det finns en förståelse för hur företagets olika avdelningar som marknadsföring, produktutveckling och försäljning fungerar tillsammans. Senge (1995, s.70) beskriver principen med en spännande metafor som lyder; *“Om man delar en elefant på mitten får man inte två små elefanter, utan en stor röra”*. En metafor som innebär att röran symboliserar komplicerade problem som inte ger någon hävstångseffekt. Eftersom lösningen är omöjlig att hitta om det inte finns en förståelse mellan hur de olika delarna inom organisation samspekar. För att åstadkomma förändring är det därmed viktigt att se helheten och inte bara göra punktinsatser. För att återkoppla till underlaget så finns grunderna för ett systemtänk inom organisationen. Det fortsatta arbetet går därmed ut på att skapa projekt som ger en hävstångseffekt och fortsätta bygga på den lärande organisationen.

6.3.2 Personligt mästerskap

Utveckling av personligt mästerskap ska ske i enlighet med individens egen vilja (Senge, 1995, s.162). Att organisationen i stor utsträckning präglas av vilja och driv är något som går att utläsa genom att många av respondenterna anger kompetensutveckling och engagemang som motivationsfaktorer. Genom att skapa ett klimat där medarbetarna blir drivna att utveckla ett personligt mästerskap, så utvecklas en personlig vision (Senge, 1995, s. 162). Varje enskild chef eller ledare strävar efter att det ska finnas en gemensam vision och mål för sin avdelning, men visionen grundar sig i den egna individens uppfattning. För att skapa en gemensam vision och engagemang mot uppsatta mål, så måste medarbetarna vara delaktiga i att ta fram dessa så att det finns inslag av deras egna visioner. Resultatet från studien visar att det finns tydliga mål och visioner men att dessa i stor utsträckning kommer från ledningen och cheferna. Genom att involvera medarbetarna och värdesätta hur de önskas att utvecklas så främjas personligt mästerskap samt ökat engagemang. Företagsledningen kan således ge stöd och förena visionen i det dagliga arbetet (Senge, 1995, s. 163).

6.3.3 Tankemodeller och gemensamma visioner

Om det inte finns ett personligt mästerskap i grunden, så spelar det ingen roll om det finns en övergripande vision. Visionen blir betydelselös och medarbetarna förlorar sitt förtroende

(Senge, 1995, s. 211.) Personligt mästerskap är därmed grunden till skapandet av en gemensam vision, eftersom den utgörs av medarbetarnas egenskaper, kunskaper och känslan av hur vi tillsammans skapar något. Individer inom organisationen behöver ges kunskap i att reflektera och revidera sin egen förutfattade meningar. Gamla tankemönster och förutfattade meningar kan sätta stopp för att nå nya insikter. Både chefer och medarbetare lär av varandra och det finns en vilja hos respondenter att öka samarbete sinsemellan. Genom att främja tvärfunktionellt samarbete så skapas en helt ny förståelse och det linjära tankemönstret hindras. Nya idéer till hur kundvärde skapas och insikter om hur produkten kan utvecklas utifrån kundens önskemål. Organisationen behöver således vara lyhörd för kunniga individer som är ambassadörer för organisationen och som kan föra sina tankemönster vidare till sina kollegor. Ledare och chefer ska således inte sälja in visionen, utan medarbetarna ska vilja bli delaktiga av fri vilja (Senge, 1995, s. 202). Utifrån resultatet så är värdeorden förknippande med kultur och vision hos cheferna i större utsträckning än hos medarbetarna, det krävs således en reflektion över om hur medarbetarna frivilliga ska vilja sträva mot samma vision.

6.3.4 Teamlärande

Team lärande som är den femte disciplinen i Senges (1995, s. 23) teori är avgörande för att organisationen ska kunna bedriva ett kontinuerligt lärande. En lärande organisation består av grupper som strävar mot en gemensam vision och mål. En av nyckeldelarna i teaminläring är att vilja utforska problem tillsammans och använda varandra som en språngbräda för att lösa och förstå problem. Utifrån respondenterna så finns det en gemenskap inom respektive team och öppenhet i kommunikationen. En av cheferna uttrycker dessutom att det krävs att medarbetarna vågar be om hjälp för att trivas i sin roll. Det är därmed en förutsättning att medarbetarna vågar öppna upp sig om potentiella problem eller utmaningar för att hantera sitt dagliga arbete. Senge (1995, s. 218) belyser ett antal olika antagande i samband med teaminläring. Den första är att små förändringar kan ge stora resultat-men områden med högst hävstångseffekt är ofta de minst uppenbara. Antagandet innebär att det krävs en helhetsbild över organisationen för att även de små problemen ska synliggöras. Genom att främja tvärfunktionalitet så kan avdelningar dela med sig av varandras erfarenheter och såldes synliggöra vilka potentiella förändringar som kan genomföras för att skapa kundvärde genom hela kundresan. Det handlar således om att teamet ska utveckla en disciplin för inkörning och att ledaren lär sig att utveckla en kritisk reflektionsförmåga (1995, s. 223). Eftersom det i nuläget enligt respondenterna finns en öppenhet mellan medarbetare och chef, så krävs det att ledare tar sin relation till en ny nivå genom att föra mer robusta och skickliga dialoger med sina team och medarbetarna.

7. Avslutande diskussion och slutsats

I det sista och avslutande avsnittet så redogörs slutsatserna i studien. Vidare kommer frågeställningar att besvaras och slutligen en diskussion gällande förslag på fortsatt forskning.

- Vad är kundvärde? Hur ser medarbetarna på kundvärde?
- Vilka förutsättningar finns för att organisationen ska kunna skapa kundvärde och förmedla en god kundupplevelse?
- Hur kan medarbetarna bemöta kundens behov i kundresans olika faser på ett innovativt sätt för att skapa kundvärde?

Fördelen med att fallstudien har fångat både organisationen och kundens perspektiv är att dessa kan jämföras och utmynna i en analys gällande vilka förutsättningar som finns för att medarbetarna ska kunna bemöta kundens behov och förmedla en god kundupplevelse. Resultatet tyder på att det finns ett gemensamt tankesätt hos medarbetarna och kunderna om att kundvärde skapas genom att vara lyhörd för kundens behov och önskemål. Genom att det finns en förståelse hos organisationen vad som definierar kundvärde så skapas grunden till framkomsten av en lyckad kundupplevelse. Det finns således goda förutsättningar inom organisationen att utveckla skapandet av kundvärde vidare, eftersom medarbetarskapet är välutvecklat och det finns en gedigen grund i form av drivna medarbetar samt en medvetenhet hos cheferna att utveckla det vidare. Ytterligare förutsättningar som framkommer är att kulturen präglas i stor utsträckning av driv, öppenheten och glädje. Upplevelsen är att det finns en gemenskap, framför allt inom det egna teamet, där det finns en strävan efter att ställa upp för varandra och ta ansvar vilket bidrar till en god kundupplevelse. Värdeorden är något som är förankrade hos cheferna i större utsträckning än hos medarbetarna, eftersom cheferna i intervjuerna beskrev kulturen utifrån värdeorden till skillnad mot medarbetarna som inte lyfte dessa. Genom att koppla värdeorden tydligare till det dagliga arbetet och involvera medarbetarna i skapandet av värdeorden och relatera dessa till kundvärde, så förankras de på ett djupare plan och kan förmedlas vidare till kunderna. Det finns i nuläget ingen tydlig eller uttalad kundupplevelsestrategi. Det är därmed viktigt att organisationen och medarbetarnas mål och visioner, stödjer och utmynnas i en gemensam kundupplevelsestrategi. Genom att förtydliga en kundupplevelsestrategi så ges förutsättningar för att förmedla ett gemensamt tänkt kring skapande av kundvärde och en god kundupplevelse. För att på ett innovativt sätt bemöta kundens behov så kan organisationen utvecklas tillsammans med kunderna, genom kreativa möten där en dialog gällande

produktutveckling och visualiseringar diskuteras. En av kunderna uttrycker att involvering och delaktighet är något som bidrar till värdeskapande. Att våga vara transparent och visa kunden hur de själva arbetar med tjänsten är något som kan bidra till värdeskapande och förtroende. Intern marknadsföring är ytterligare ett sätt att förankra visioner och strategier hos medarbetarna på ett djupare plan och således något som kan resultera till ökat ambassadörskap. De båda kunderna uttryckte hur valet av leverantör baserades på rekommendationer från kollegor, ambassadörskap kan således vara ett väldigt starkt marknadsföringsverktyg. Svårigheter kan uppstå i en grupp som består av olika funktioner som exempelvis i en ledningsgrupp. Varje gruppmedlem har sin egen huvudsakliga inriktning på olika delar av systemet, som framhåller olika orsakssamband. Det måste därmed finnas ett systemtänkt hos ledningsgruppen så att strategier skapas som gynnar organisationen i helhet och inte bara för en enskild avdelning. Medarbetarna önskar således att bli delaktiga i målsättningar och att de ska delges mellan avdelningar och på så sätt öka förståelsen för varandras arbetsuppgifter och prioriteringar. Genom att arbeta mer tvärfunktionellt så skapas förutsättningarna för att möta kundens behov, något som kunderna i studien uttryckte som värdeskapande. Medarbetarskapet kan således stärkas ytterligare genom att samtliga medarbetare aktivt arbetar för att utveckla organisationen framåt. Det finns trots allt ett driv och vilja ibland respondenterna att utvidga samarbetet avdelningarna mellan, men det förutsätter att ledare och chefer styr sina medarbetare i rätt riktning genom att kommunicera och inleda gränsöverskridande samarbeten.

Organisationen är en bra bit på väg att bli en lärande organisation genom att det finns utrymme för medarbetarna att testa nya idéer och till viss del vara medskapande. Dock upplever en del av medarbetarna att det i nuläget saknas förutsättningar i form av tid och mandat för att idéer ska kunna träda i kraft och att effektivisering av kundresa ska kunna genomföras. För att frigöra tid och skapa kundvärde så pågår ett antal pågående projekt som syftar till att avlasta medarbetarna och effektiviseras kundrelaterade processer. Genom att vidareutveckla dessa projekt, kvalitetssäkra och involvera medarbetarna i utvecklingen så skapas förutsättningar för engagemang, kontinuerligt lärande och innovation. Det är speciellt viktigt att utveckla förståelse av hur kundvärde skapas hos medarbetare som inte har direkt kundkontakt. Medarbetarna behöver således ges kunskap om tjänstedesign och hur deras roll är betydelsefull för att skapa värde för kunderna i de olika faserna.

7.1 Slutsats

Vad behöver medarbetarna för att kunna sätta foten i kundens skor?

Innovation handlar om kundrelevans och kopplingen till kundbehov och ansvarstagandet för innovationsskapande. Att vara innovativ är en komplex utmaning, men att arbeta kunddrivet är en värdefull utgångspunkt för att ge inspiration till innovationsskapande samt se till att de idéer som produceras är relevanta. Kundrelevans kan främjas genom att organisationen ger medarbetarna rätt förutsättningar, värdesätter deras kompetens och involvera kunden i större utsträckning. Medarbetarna behöver bli medskapande i kundrelaterade processen för att skapa en förståelse för hur kunden kan bemötas i de olika faserna före, under och efter. Således ska fokus vara på att investera i projekt som ger en hävstångseffekt i stället för att punktmarkera projekt som ger kortsiktiga lösningar. Vidare behöver medarbetarna få en ökad förståelse och respekt för varandras arbetsuppgifter och pågående projekt, genom att arbeta mer tvärfunktionellt och ta fram gemensamma mål som sträcker sig avdelningarna emellan. Genom att ta fram en gemensam kundupplevelsestrategi, förklara beslutsfattande och involvera medarbetarna i skapandet av kundvärde så kan unika och konkurrenskraftiga processer främjas och förutsättningar för att den optimala kundresan ska vidareutvecklas. Underlaget från fallstudien kan förhoppningsvis vara ett värdefullt underlag för att synliggöra hur medarbetarskap och interna processer kan samverka med skapande kundvärde och främjandet av en god kundupplevelse.

7.2 Förslag på fortsatt forskning

Studien visar hur medarbetare inom ett SaaS bolag ser på skapandet av kundvärde och vilka förutsättningar som krävs. Studien bidrar till en ökad förståelse för hur medarbetarskap och interna processer påverka skapandet av kundvärde och effektivisering av kundresan. Det krävs rätt förutsättningar för att medarbetarna ska vilja och kunna sätta foten i kundens skor och vara innovativa genom hela kundresan. Resultatet visar således hur en organisation som går från att vara en uppstartsfas till en tillväxtfas ställs inför nya komplexa utmaningar. Exempelvis krav från kunder, höga budgetmål och hög arbetsbelastning. Något som i sin tur kan påverka medarbetarnas innovationsförmåga och skapande av kundvärde. Förslag på fortsatt forskning är att analysera hur organisationer som befinner sig i en liknande fas, främjar medarbetarskap och bibehåller den innovationsförmåga som finns vid en uppstartsfas. Som tidigare nämnts så finns det en aktuell kunskapslucka i hur medarbetarskap samverkar med skapandet av kundvärde och hur interna processer kan påverka kundupplevelse. Genom

att fylla i kunskapslucka och utföra fler studier inom samma forskningsområde och i andra länder, så kan ytterligare faktorer och förutsättningar synliggöras för hur SaaS-bolag kan hitta en balans mellan att vara lönsamma och innovativa.

8. Litteratur & källförteckning

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Engström, A. (2016). Arbetsmöten: arenor för samspel och lärande. *Pedagogisk forskning i Sverige års*, 21(3–4), 283–305.

Ewerman, D. (2015). *Kundupplevelse: varför vissa organisationer lyckas - och andra inte*. Stockholm: BookHouse/Volante.

Förstudierapport om organisationskultur och medarbetarskap utförd av Sara Christiansson

Hallberg, K. & Kristensson, P. (2020). *I kundens skor: att skapa värde utifrån mottagarens perspektiv*. Stockholm: Volante.

Hällsten, F. & Tengblad, S. (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Maechler, N. Neher, K & Park, R. (2016, 4 Mars). From touchpoints to journeys: Seeing the word as customers do. *McKinsey & Company*

Opanasenko, M. (2017). *Customer journey B2B SaaS business models*. (Degree project in media technology). Stockholm: Kungliga tekniska högskolan, vetenskap och konst. Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1118949/FULLTEXT01.pdf>

Salesforce. (2021, 31 aug). *Vad är SaaS och vilka är fördelarna?*

<https://www.salesforce.com/se/blog/2021/08/vad-ar-saas-och-vilka-ar-fordelarna>

Senge, P.M. (1995). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed* (Elektronisk resurs). (Reviderad utgåva).

Vetenskapsrådet. Hämtad från <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (1. uppl.) Solna: Liber.

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

Medarbetare

1. Kan du berätta lite kort om din nuvarande roll?
(Få förståelse vem vi pratar med)
2. Vilka mål har du med ditt arbete?
(Vad är målet med arbetet? Finns det fler incitament än en lönecheck eller ökad vinst?)
3. Vad tror du är de största faktorerna till att uppnå en kundnöjdhet och god kundupplevelse? Ge gärna flera exempel.
(Frågan kopplas till egna tankar och idéer kring vad en god kundnöjdhet definieras av)
4. Finns det en uttalad upplevelse som ni ska förmedla vidare till kunderna?
(Se om det är en uttalad strategi eller om det är outtalat)
5. Hur ser du på organisationskulturen?
(En direkt fråga om hur kulturen på arbetsplatsen är)
6. Anser du att det finns utrymme för att kunna påverka din arbetssituation? Berätta gärna på vilket sätt.
(Organisationskultur kopplat till innovation och medarbetarskap)
7. Tillåter organisationskulturen att du gör fel/snedsteg och finner du stöd hos din chef?
(Fördjupande fråga kring innovationsmöjligheter)
8. Har du en bra inblick i vad de andra avdelningar har för arbetsuppgifter och pågående projekt? Om inte, är det något du hade önskat mer av, i så fall vad tror du är rätt tillvägagångssätt?
(Fråga om tvärfunktionalitet och kommunikation)
9. Tror du att organisationskulturen kan påverka kundupplevelse och att det finns en samverkan däremellan? Berätta gärna på vilket sätt.
(Vill analysera individens perspektiv)
10. Vad tror du personligen är organisationens största styrkor respektive utmaningar?
(Utvecklingsmöjligheter, förhoppningen om att få en inblick i interna processers utmaningar respektive möjligheter)

11. Har du något mer som du skulle vilja tillägga? (försäkring om att respondenten har fått uttryckt sina tankar)

Kund

1. Skulle du kunna berätta lite kort om er organisation samt hur länge ni har varit kund?
(Bakgrund)
2. Hur många medarbetare är ni som använder tjänsten idag?
(Bakgrund, förutsättningar)

Kundresa - fas 1

3. Hur kom ni i kontakt med leverantören? (Första touchpoint)
4. Varför valde ni just den aktuella leverantören? (Anledning till beslutsfattande)

Kundresa - fas 2

5. Hur gick processen till från det att du blev intresserad av tjänsten? (första säljmötet, känslor)
6. Vad var positivt respektive negativt under tiden som du blev onboardad ?
(Erfarenheter, kommunikation, informationstillgång)
7. Finns det något som du hade önskad skulle varit annorlunda under den här fasen?
(Effektivisering, bemöta kundens behov, synliggöra kundvärde)

Kundresa - fas 3

8. Vad anser du skapar kundvärde? (Vad värdesätter kunden)
9. Är du nöjd med upplevelsen än så länge? (Erfarenheter av organisationen, synliggöra potentiella förbättringsområden)
10. Skulle du rekommendera organisationen till andra företag? (Ambassadörskap)

9.2 Bilaga 2-Samtyckesformulär



Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap
Göteborgs Universitet

En kvalitativ fallstudie om medarbetares förutsättningar för att kunna skapa kundvärde

Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för kandidatuppsats om medarbetares förutsättningar för att kunna skapa kundvärde. Jag bekräftar att jag har fått information om studiens syfte, att deltagande är frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att intervjumaterialet kommer att anonymiseras och hanteras konfidentiellt. Jag bekräftar också att jag har haft möjlighet att ställa frågor och fått dem besvarade.

Jag samtycker till att intervjun blir inspelad.

Deltagarens namn

Signatur

Datum

Studentens namn

Signatur

Datum