



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

## **Relationers betydelse när ”papper försvinner”**

- En fallstudie om kundrelationer i service- och tjänsteproduktion

Relations significance when “paper disappears” – A case study on customer relationships in service production

*Linn Bennetoft & Hanna Persson*

**Relationers betydelse när ”papper försvinner” – En fallstudie om kundrelationer i service- och tjänsteproduktion**

Relations significance “when paper disappears” - A case study on customer relationships in service production

*Linn Bennetoft & Hanna Persson*

**Handledare:** Cecilia Mark-Herbert, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Richard Fergusson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0812

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidat

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2017

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 1070

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Digitalisering, kundlojalitet, LRF Konsult, relation, relationsmarknadsföring, service, skogsbruk



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Först och främst vill rikta ett stort tack till alla medarbetare på LRF Konsult i Ljungby som tog emot oss och hjälpte oss under veckan i Ljungby. Stort tack för proffsig hjälp och ett vänligt bemötande! Även tack till segmentschef för skog och lantbruk på LRF Konsult, Jimmy Larsson, som tog sig tid att möta oss och ge oss värdefull feedback till vårt arbete. Tusen tack för ett givande möte Jimmy!

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Cecilia Mark-Herbert som med sitt engagemang och vänliga bemötande hjälpt oss genom uppsatsen. Tack för all konstruktiv kritik och peppande ord. Stort tack Cilla!

Sedan vill vi rikta ett stort tack till alla respondenter som tog sig tid att hjälpa oss i vårt arbete. Era svar och input har varit av stort värde för oss och vårt arbete och för det är vi evigt tacksamma!

Avslutningsvis vill vi rikta ett tack till våra opponenter Herman Sundberg och Martin Joelsson för värdefull feedback under vår arbetsprocess. Tack Herman och Martin!

Uppsala, 15 januari 2017

Linn Bennetoft & Hanna Persson

# Abstract

The digitalization affects all parts of society and changes the way we work, produce and consume. Within the service production sector the digitalization improves the present ways of delivering services and creates new ways of delivering them. This leads to a development where previous channels of contacts between customers and firms, which have been important parts of creating relationships, can be changed.

The focus of this project is to investigate the importance of relationships in the digitalization of services in service production. The aim of this study is to describe what customer and firms perceive to be the most important aspects of building relationship when digital services are developed. When interpreting the empirical data a narrative analysis has been used as an analytical technique. The theoretical framework and its collection of concepts were formulated with the goal to investigate the value of relationships in service production services. The results are based on a case study of LRF Konsult Ljungby. In the case study semi-structured interviews and participant observation have been used as the method of collecting data.

The study shows that the perceived value of the relationship between the customer and the adviser has the same meaning regardless of whether the service is digital or not, although in this case the digital service means fewer personal meetings and less social interaction between the client and adviser. This indicates that whether the service is digital or not, the relationship is still important and a key component for both the customer and adviser satisfaction.

# Sammanfattning

Digitaliseringen påverkar hela samhället och ändrar vårt sätt att arbeta, producera och konsumera. Ny teknik förändrar och utvecklar hela tiden vad vi gör, hur vi gör och vilka behov vi har. Inom service- och tjänsteproduktionen innebär detta en utveckling som ändrar och skapar nya förutsättningar för hur en tjänst kan levereras. Detta leder till att tidigare kontaktvägar som varit en viktig del i relationsskapandet mellan företag och kund kan ändras.

Fokus för det här projektet är att undersöka relationers betydelse under digitalisering av tjänster inom serviceproduktion. Syftet är att beskriva vad kunder respektive organisation upplever vara de viktigaste aspekterna för relationsskapande när digitala tjänster utvecklas. Då studien ämnar förstå och tolka människors uppfattning om en situation utifrån relationsskapande har den teoretiska referensramen byggts upp utifrån ett antal teoretiska begrepp inom området. Dessa begrepp är service, servicelogik, relationsmarknadsföring och värdeskapande inom service. För att få en uppfattning om tidigare forskning inom området har en litteraturgenomgång utförts, som ligger till grund för den empiriska bakgrunden i arbetet. Resultatet baseras på en fallstudie på LRF Konsult i Ljungby, där semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer använts som tillvägagångssätt för att samla in data. Resultatet analyseras med hjälp av valda teoretiska begrepp. I diskussionen ställs sedan resultatet i ljuset av tidigare forskningsresultat.

Studien visar att det upplevda värdet av relationen från kund till rådgivare har samma betydelse oavsett om tjänsten är digital eller inte. Trots att den digitala tjänsten innebär färre personliga möten och kontakter har den fortfarande stor betydelse för kunden i val av redovisningsföretag. Detta indikerar att oavsett om tjänsten är digital eller inte hos serviceföretaget är relationen viktig och en nyckelkomponent för både kunden och den anställdes trivsel. Det är därför viktigt att ge den personliga relationen mellan kund och företag utrymme oavsett hur tjänsten levereras.

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM .....	1
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
1.4 UPPSATSEN STRUKTUR.....	2
<b>2 TEORI.....</b>	<b>4</b>
2.1 SERVICE.....	4
2.2 SERVICELOGIK .....	4
2.3 VÄRDESKAPANDE INOM SERVICE.....	5
2.4 RELATIONSMARKNADSFÖRING.....	6
2.5 TEORETISKT RAMVERK .....	7
<b>3. METOD .....</b>	<b>9</b>
3.1 LITTERATURGENOMGÅNG.....	9
3.2 FALLSTUDIE .....	9
3.2.1 Val av analysenhet .....	10
3.2.2 Vår fallstudie.....	10
3.3 REDOGÖRELSE FÖR VAL AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	11
3.3.1 Intervjuer.....	11
3.3.2 Deltagande observationer.....	13
3.4 NARRATIVANALYS .....	14
3.5 AVGRÄNSNINGAR .....	14
3.6 KRITIK MOT METOD .....	15
3.7 ETISKA ASPEKTER .....	15
3.8 TILLFÖRLITLIGHET.....	16
<b>4 EMPIRISK BAKGRUND .....</b>	<b>17</b>
4.1 DIGITALISERING - INTE BARA EN BRANSCH .....	17
4.2 REVISORER OCH RELATIONSMARKNADSFÖRING.....	17
4.3 BANK OCH RELATIONSMARKNADSFÖRING .....	18
<b>5 RESULTAT .....</b>	<b>19</b>
5.1 INTERVJUER .....	19
5.1.1 Anställda .....	19
5.1.2. Kunder.....	22
5.2 DELTAGANDEOBSERVATIONER .....	26
<b>6 ANALYS .....</b>	<b>28</b>
6.1 SERVICE.....	28
6.2 SERVICELOGIK .....	28
6.3 VÄRDESKAPANDE INOM SERVICE.....	29
6.4 RELATIONSMARKNADSFÖRING.....	29
<b>7 DISKUSSION.....</b>	<b>31</b>
7.1 RELATIONENS BETYDELSE UR DEN ANSTÄLLDES PERSPEKTIV .....	31
7.2 RELATIONENS BETYDELSE UR KUNDENS PERSPEKTIV .....	31
7.3 DIGITALISERING INOM SERVICE .....	32
<b>8 SLUTSATSER.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>35</b>
<b>BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR.....</b>	<b>38</b>

# Figurförteckning

Figur 1: Uppsatsens struktur. Egen bearbetning .....	2
Figur 2: Transaktionsperspektiv och relationsperspektiv .....	8

# Tabellförteckning

Tabell 1: Respondentgrupp 1 .....	12
Tabell 2: Respondentgrupp 2 .....	12
Tabell 3: Respondentgrupp 1 .....	20
Tabell 4: Respondentgrupp 2 .....	23

# 1 Introduktion

*Kapitlet inleds med en beskrivning av problembakgrund samt problemformulering för studien. Detta följs av: mål, syfte, frågeställning som ligger till grund för uppsatsens utformning, resultat, analys och slutsats. Introduktionskapitlet avslutas med att beskriva uppsatsens struktur för att vägleda läsaren genom arbetet.*

## 1.1 Problembakgrund

På kort tid har digitaliseringen påverkat hela samhället och ändrat vårt sätt att arbeta, producera och konsumera (Tengblad & Walldius, 2007). Ny teknik förändrar och utvecklar hela tiden vad vi gör, hur vi gör och vilka behov vi har (Andreasson, 2015; SOU 2015:91). Individer, företag och organisationer är idag i hög grad beroende av digital teknik på olika sätt och den ständiga utvecklingen ställer krav på sättet vi arbetar (Jadaan, 2016). Enligt Olsson och Mattsson (2016) har redovisningsekonomens arbetsuppgifter inte ändrats i någon större omfattning de senaste 30 åren, men däremot har digitaliseringen lett till effektivisering av arbetsuppgifterna som frigjort mer tid. Trots att arbetsuppgifterna inte ändrats har på sätt och vis behovet av deras roll förändrats. Utvecklingen och digitaliseringen i samhället har lett till tanke och diskussion om redovisningsekonomens roll kommer utrotas i och med detta eller om det istället kommer ställas andra krav på denna roll (*ibid.*). Andra tjänster som i detta avseende skulle kunna efterfrågas är rådgivning, analys och annat organisatoriskt stöd för utveckling. I takt med att redovisningen digitaliseras och fler företag etablerar sig på marknaden ökar konkurrensen om kunderna (Engdahl, 2015). Valmöjligheterna för kunderna ökar och kraven på redovisningsföretagen skärps så att de kan uppfylla kundernas personliga önskemål. För redovisningsföretagen ställer detta krav på att de måste tänka mer ur kundens perspektiv vid utveckling av framtidens tjänster i redovisning och rådgivning (*ibid.*). Företag kan idag finna enkla och användarvänliga tjänster som både kan effektivisera och utveckla den egna verksamheten. Branschorganisationen för redovisning och revision, FAR (Föreningen auktoriserade revisorer), förutspår i sin studie *Framtiden är redan här- Framtidens rådgivning, redovisning och revision* (2016) att all bokföring kommer ske genom digitala tjänster innan 2025. Detta ställer krav på redovisningsföretagen att följa utvecklingen för att även i framtiden kunna möta kundernas behov.

Enligt Grönroos (2008) är långsiktiga relationer grundläggande för att företag ska överleva på sikt i dagens hårda konkurrens. I byggandet av goda kundrelationer är förtroende och tillit två av de viktigaste byggstenarna (*ibid.*). Detta styrks även av Roy *et al.* (2015) som menar att kundens lojalitet till företaget beror på just känslan av förtroende.

## 1.2 Problem

Digitaliseringen utmanar i allt högre grad tidigare arbetssätt och rutiner inom redovisningsbranschen (Olsson & Mattsson, 2016). Digitaliseringen skapar nya förutsättningar för hur relationen mellan rådgivare och kund ska och kan ske och det ställer ytterligare krav på rådgivarens kunskap. Fler företag och aktörer etablerar sig på marknaden och detta ställer allt högre krav på hanteringen av servicelogik för att ett tjänsteföretag ska vara konkurrenskraftigt (Grönroos, 2008). Genom digitaliseringen ändras kundens behov av redovisningskonsulten och det som kunden sätter värde på tenderar att fluktuera allt mer på individnivå. Kundens individuella behov och värdesättning förutsätter en större beredskap från rådgivarens sida för



att relationen ska kunna uppfylla det kunden efterfrågar samtidigt som en större del av kommunikationen kommer ske digitalt.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med projektet är att undersöka relationers betydelse under digitalisering av tjänster inom serviceproduktion. Vidare är syftet att beskriva vad kunder respektive organisation upplever vara de viktigaste aspekterna för relationsskapande när digitala tjänster utvecklas.

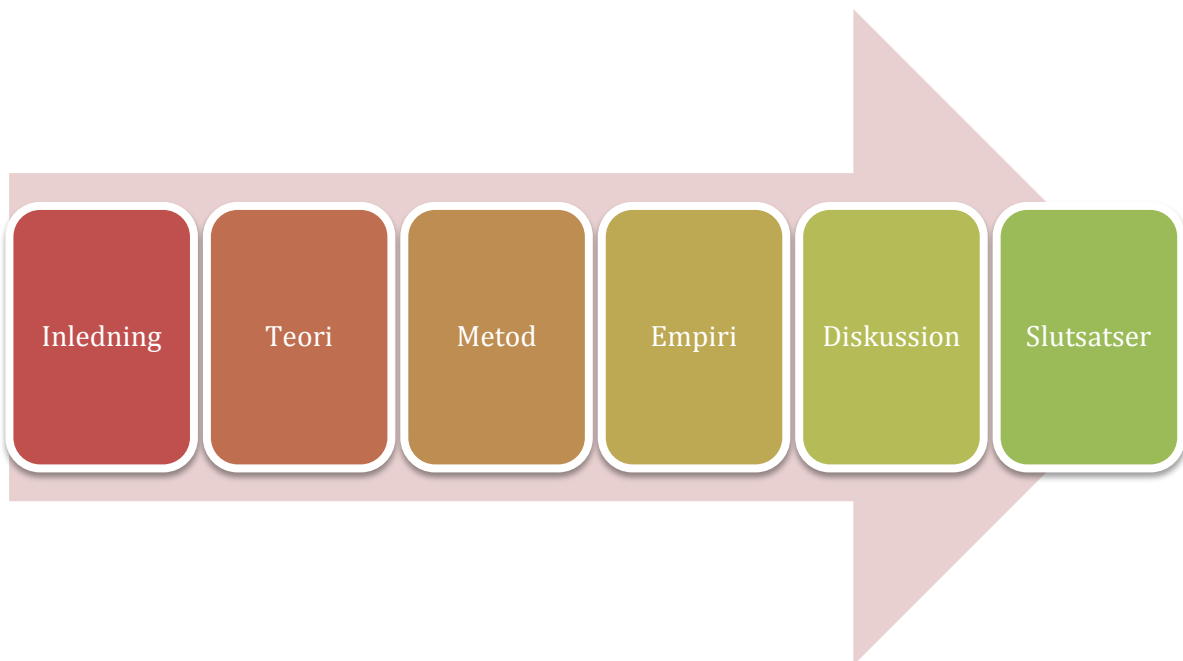
Hur upplever kunden relationens betydelse vid val av redovisningsföretag?

Hur upplever anställda relationens betydelse till kunden?

Hur viktigt är det att arbeta med kundrelationer under digitalisering?

### 1.4 Uppsatsen struktur

I figuren nedan redovisas uppsatsens struktur (figur 1). I inledande kapitel presenteras problembakgrund, problem samt syfte och frågeställningar till arbetet. I efterföljande kapitel presenteras den teoretiska utgångspunkt som valts för studien. I avsnitt 2.1-2.5 presenteras teoretiska begrepp som traditionellt används inom service- och tjänsteproduktion. I efterföljande avsnitt. 2.6 presenteras den teoretiska begreppsram som använts i arbetet. Det teoretiska kapitlet efterföljs sedan av kapitel 3 där metodvalet redovisas.



**Figur 1: Uppsatsens struktur. Egen bearbetning.**

I kapitel 4 redogörs den empiriska bakgrunden för arbetet och i kapitel 5 finner vi det empiriska resultatet. Den empiriska bakgrunden nämner en del av de studier som gjorts inom forskningsämnet tidigare. Det empiriska resultatet efterföljs sedan av kapitel 6 och 7 där analys och diskussion presenteras. I analysen kopplas det empiriska resultatet ihop med den teoretiska utgångspunkten för studien. I diskussionen besvaras projektets forskningsfrågor och resultatet av studien diskuteras i relation till tidigare studier. Uppsatsen avslutas sedan i kapitel 8 där

slutsatser för arbetet redovisas. Slutsatsen besvarar studiens syfte och förslag till fortsatta studier nämns.

## 2 Teori

*Det teoretiska kapitlet syftar till att beskriva de teorier som valts ut för studien. Då studien ämnar förstå och tolka människors uppfattning om en situation utifrån relationsskapande har den teoretiska referensramen byggts upp utifrån ett antal teoretiska begrepp, vilka är service, servicelogik, relationsmarknadsföring och värdeskapande inom service.*

### 2.1 Service

Service är en del av vårt vardagliga liv och ryggraden i vår ekonomi (Edvardsson, 2013-2014). Varje dag använder vi olika funktioner av service. Det kan bland annat vara för att transportera oss, när vi söker upp något på internet, en bilreparation eller en postorder som levereras hem. Trots den viktiga funktionen i vår ekonomi och den dagligt förekommande delen av vårt liv är det sällan vi pratar särskilt mycket om service och dess betydelse (*ibid.*). I en studie genomförd av Sandström *et al.* (2008) studeras den totala upplevelsen av service från ett nytt perspektiv. Enligt författarna är det flera dimensioner som påverkar servicen, och hur en kund upplever att servicen är kopplat till nyttjandevärdet (*ibid.*). Studiens teoretiska bidrag är enligt författarna (Sandström *et al.*, 2008) den nya inriktningen på det värde som skapas av tjänster genom att betona betydelsen av erfarenhet av tjänst/service, medan den traditionella litteraturen fokuserar på hedonisk (lustfylld) konsumtion i sina studier.

Företag försöker idag finna fler och nya vägar att skapa värde och differentiera sina serviceerbjudanden i syfte att skapa ett större värde för kunden likväl som de vill öka sin egen lönsamhet (Shaw & Ivins, 2002). Tidigare har värde betraktats som ett förhållande mellan tjänstekvalitet och kostnader, men utifrån ett nytt perspektiv blir värdet realiserat först när en tjänst används. Användaren av tjänsten är således både medskapare och domare för värdet på service (Vargo & Lush, 2004). Enligt Sandström *et al.* (2008) bör företagen identifiera och analysera positiva och negativa erfarenheter av service och utifrån det skapa en kunskapsbas för att utforma tjänster som levererar värde och resulterar i goda erfarenheter av service/tjänster. Vid analysen av erfarenheter föreslår författarna att lägga fokus på de fysiska/tekniska möjligheterna, individen och situationsanpassat filter, emotionella och funktionella propositioner värde och resultatmått (*ibid.*).

### 2.2 Servicelogik

Servicelogik är en viktig grundpelare i marknadsföring, men också ett viktigt ursprung i att förstå relationsmarknadsföring (Grönroos, 2008). Servicelogik är inget nytt begrepp, men i dagens samhälle har det fått en allt större betydelse då man i högre grad ser att kärnprodukten minskar i betydelse och relationer och merskapande blir en allt större konkurrensfaktor (Vargo & Lush, 2004). Servicelogik nämns ofta som en förklaring till det paradigmskifte som skett i marknadsföringen. Detta paradigmskifte förklaras som den övergång som skett från ett varuorienterat- till ett kundorienterat förhållningssätt. Inom servicelogiken och det mer kundorienterade förhållningssättet har fokus övergått till att lägga större vikt på tjänsten och värdeskapande för kunden, men även tillsammans med kunden (*ibid.*).

Genom globaliseringen och etablering av fler företag på marknaden konkurrerar företag med fler aktörer och på större marknader. För att kunna hantera konkurrensen i tjänstebranschen har behovet av servicelogik blivit allt mer betydande (Grönroos, 2008). När en organisation anammar servicelogik till sin marknadsföringsfilosofi innebär det att de anammar ett

kundorienterat synsätt (*ibid.*). Då tjänster är mer komplexa än produkter ställer servicelogiken större krav på behovsanpassning efter kunden, vilket i sin tur ställer högre krav på ett förberedande arbete med servicelogik inom företaget (Vargo & Lusch, 2008). Enligt Vargo & Lush (2008) är det de organisationer som har stor förmåga att inhämta information och kunskap från marknaden och anpassa sig efter kundens behov som har störst möjlighet att bli konkurrenskraftiga. Enligt Wilson *et al.* (2012) bestäms det uppfattade värdet av en produkt av hur produkten levereras till kunden snarare än produkten själv. Hur en kund får en tjänstelösning presenterad eller levererad, har på så vis större inverkan på hur kunden kommer att uppfatta värdet av produkten än själva innehållet.

En tjänst särskiljer sig till stor del från en vara, vilket ibland innebär en viss komplexitet vid prissättning och leverans av tjänsten. När en vara ska produceras läggs ett bestämt antal resurser i insats för en viss produkt i utflöde (Harker & Egan, 2006). Detta skiljer sig från tjänsten vars kostnader är sammankopplat med själva inrättandet (*ibid.*). En tjänst uppstår nämligen först i interaktionen mellan tjänsteleverantören och kunden, vilket leder till att kostnaden uppstår i samma stund (Grönroos, 2008). Detta innebär i sin tur att tjänsten oftast konsumeras samtidigt som den produceras. Kvaliteten på tjänsten går därför bara att bedöma efter den genomförts, vilket skapar utmaningar för både kund och tjänsteleverantör att kvalitetskontrollera innan de beställer tjänsten respektive lägger resurser i insats för den (*ibid.*).

## 2.3 Värdeskapande inom service

Dagens tjänsteleverantörer verkar i en allt mer globaliserad och föränderlig värld (Brozovic *et al.*, 2016). Detta ställer krav på företagarens kunskap om omgivningen för att kunna överleva på marknaden. Förutom kunskap om den ekonomiska omgivningen krävs kännedom om kunder och deras behov. Lewin *et al.* (1999) menar att ett företag kan utvecklas adaptivt tillsammans med sin omgivning. Enligt Brozovic *et al.* (2016) krävs att företag utvecklar flexibla organisationsstrukturer som kan hantera förändringar i kundernas processer och aktiviteter för att kunna öka organisatorisk flexibilitet. Företagen måste också tillämpa de kunskaper som förvärvats från kunder. Det bör dock tas i åtanke att detta bygger på att flexibilitet är en del av organisationskulturen, dess vision och mål som även anställda är delaktiga i. Om anställda inte är en del av organisationskulturen spelar det ingen roll om företaget lyssnar in kunder och omgivningens förändring då flexibiliteten inte kommer att räcka (*ibid.*).

Företag försöker idag finna fler och nya vägar för att skapa värde och differentiera sina serviceerbjudanden i syfte att skapa ett större värde för kunden likväl som de vill öka sin egen lönsamhet (Shaw & Ivins, 2002). Tidigare har värde betraktats som ett förhållande mellan tjänstekvalitet och kostnader, men utifrån ett nytt perspektiv blir värdet realiserat först när en tjänst används. Användaren av tjänsten är således både medskapare och domare av värdet på service (Vargo & Lush, 2004). Enligt Sandström *et al.* (2008) bör företagen identifiera och analysera positiva och negativa erfarenheter av service och utifrån det skapa en kunskapsbas för att utforma tjänster som levererar värde och resulterar i goda erfarenheter av service/tjänster. Vid analysen av erfarenheter föreslår författarna att lägga fokus på fysiska/tekniska möjliggörare, individen och situationsanpassat filter, emotionella och funktionella propositioner värde och resultatmått (*ibid.*).

Enligt Baines *et al.* (2007) är ett produkt- och servicesystem (PSS) en integrerad kombination av produkter och tjänster. Genom att använda sig av ett koncept som PSS kan företagaren få en konkurrensfördel gentemot konkurrenter som bara fokuserar på en faktor, produkt eller tjänst. Koncept som PSS kan ses som ett marknadsförslag som utökar den tidigare funktionaliteten

hos en produkt genom att införliva ytterligare tjänster. Företagaren lägger på så vis tyngdpunkten på "försäljning av användning" istället för "försäljning av produkten". Enligt Baines *et al.* (2007) vinner även kunden på detta då denne betalar för en "tillgång" istället för bara en produkt, samtidigt som det sker en omstrukturering av de risker, kostnader och ansvar som traditionellt förknippas med ägandet av en produkt. Konkurrenskraften hos leverantören förbättras eftersom dessa konceptlösningar har möjlighet att särskilja sig från de produktbaserade erbjudanden, samtidigt som tillgången till äganderätten kvarstår och man kan förbättra utnyttjandet, pålitlighet, design och skydd (*ibid.*). Inom tillverkningsindustrin har konkurrensen på marknaden ökat markant genom att fler utvecklingsländer med låga lönekostnader etablerar sig på marknaden. Tidigare tillverkare och producenter riskerar i sådana skeenden att slås ut om de saknar möjlighet att matcha de priser som en producent med lägre produktionskostnader kan ge. Genom PSS har i sådana skeenden kunnat visa sig vara en framgångsfaktor då konceptet har möjlighet att öka konkurrensförmågan hos ett företag (Baines *et al.*, 2007). PSS kan även ha positiva effekter ur ett hållbarhetsperspektiv då man genom hantering av koncept har större möjlighet att sänka sin miljöpåverkan eftersom man hanterar en helhet och inte bara separata delar (*ibid.*).

## 2.4 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring är inte en teori utan snarare ett begrepp som kan ses som ett samlingsnamn för flera skolor (Smith & Kawasaki, 2014). Begreppet introducerades 1986 av Leonard Berry och definierade relationsmarknadsföring som att attrahera, bibehålla och förbättra kundrelationer. När begreppet introducerades användes det först och främst inom IT-branschen, men har på senare tid även börjat användas flitigt i fler branscher (*ibid.*). En långsiktig relation är mer lönsam än sporadiska och mer kortsiktiga relationer (Payne & Frow, 2005). Idag har relationer fått en allt större betydelse och blivit en nödvändighet för organisationer (*ibid.*).

Enligt Grönroos (2008) skiljer sig värdeskapande för kunden i ett relationsperspektiv mot ett utbyte- eller transaktionsperspektiv. I marknadsföringsmodeller som bygger på det traditionella transaktionsperspektivet skapas värdet för kunden i företagets fabrik eller back-office för ett tjänsteföretag. Ur ett relationsperspektiv är inte värdet för kunden skapat i ett isolerat sammanhang, utan under hela relationsförloppet i ett samspel mellan producent och kund (*ibid.*).

Grönroos (2008) beskriver att den grundläggande idén med marknadsföring är att det ska koppla företaget till dess kunder och potentiella kunder. För att marknadsföringen ska fungera ställer det krav på att det som rubriceras som marknadsföring faktiskt når ut och påverkar kunderna. Vad kunderna påverkas av varierar i sin tur av flera olika faktorer. Alla kunders behov och förutsättningar är unika och omgivningens villkor varierar med tiden. Ur ett marknadsföringsperspektiv ställer detta i sin tur krav på en viss dynamik och relation till kundernas unika behov och förutsättningar (*ibid.*). Relationsmarknadsföring är ett sätt att upprätthålla, fastställa och förbättra relationer med kunder och andra parter med fokus på att inblandade parter mål ska bli uppfyllda (Nelson, *et al.*, 2007). Enligt Grönroos (2008) grundar sig relationsmarknadsföring på relationen mellan företag och kund. Relationen ses dessutom som ett perspektiv av hur man skapar värde för kunderna och hur relationen mellan kund och företag kan kännetecknas. Först och främst ses relationsmarknadsföring som ett perspektiv på hur företag kan förhålla sig till sina kunder, men även andra parter som har påverkan på företagets utveckling, hantering av kunder och verksamhet (*ibid.*). Den traditionella marknadsföringsmixen som personlig försäljning, prissättning, reklam och produktutveckling anses inte mindre viktig än tidigare, men med relationsdefinitionen av marknadsföring läggs

mer fokus på servicelogik och processinriktning. Relationsmarknadsföringen flätar på så vis samman ett större perspektiv där processen ses som en längre relation och livscykel där både företaget och kundens mål ska kunna uppfyllas (*ibid.*).

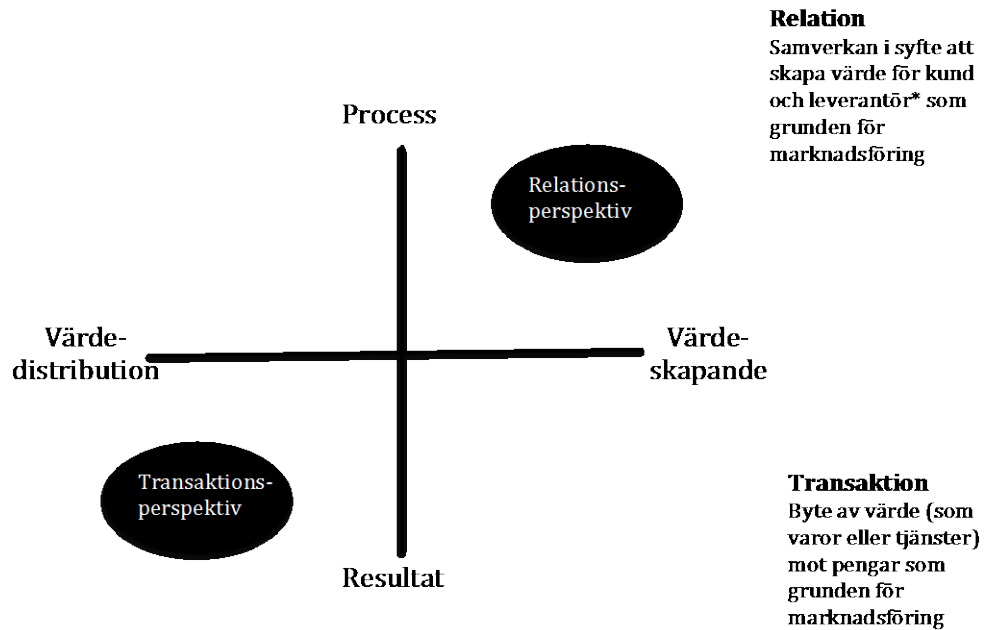
De digitala tjänsterna på marknaden är immateriella, svåra att demonstrera och värdebestämma. Tjänsten kräver någon form av interaktion mellan kund och leverantör (Feurst, 1999). Interaktionen är många gånger den enda synliga delen av tjänsten, vilket gör relationen ännu mer viktig (*ibid.*). Genom att upprätta en god relation mellan kund och leverantör kan leverantören möta kundens behov och förväntningar (Gummesson, 1998). Utifrån dessa antaganden utgörs kunden som företagets viktigaste resurs (Grönroos, 1994).

Enligt Vargo & Lush (2004) uppstår kundfokus först när företaget är i interaktion med kunden. Interaktionen innebär att företaget gör något tillsammans med kunden och inte bara för den (*ibid.*). Servicelogiken är på så vis bunden till både kund och relation. Detta utvecklar Grönroos (2008) genom att förklara att tjänsteföretag är "naturligt" relationsinriktade genom att de har en inbyggd relationsdimension i sina serviceprocesser. Relationen har betydelse i företagets hela näringskedja. Enligt Gummesson (2002) är relationsmarknadsföring att marknadsföra företaget genom interaktionen som sker med kund. För ett serviceföretag blir alltså utförandet av tjänsten lika mycket hantering av kundrelation som det är marknadsföring.

Relationsmarknadsföring kan ha flera olika fördelar för både kund och företag. En stor fördel för kunden är att relationen ofta skapar ett större värde än tjänsten i sig (Wilson *et al.*, 2012). Genom relationen skapas även en möjlighet för företag och kund att lära känna varandra och bygga upp ett förtroende. Relationen skapar på så vis nya förutsättningar att kunna skräddarsy tjänsten efter kundens behov och nå effektiviseringar både ur ett ekonomiskt- och tidsmässigt perspektiv (*ibid.*). För att ett företag ska kunna uppleva fördelarna med relationsmarknadsföring krävs det enligt Grönroos (2008) att alla medarbetare arbetar efter en bestämd servicekultur. Denna servicekultur innebär att alla behöver inse vikten av att leverera god tjänstekvalitet och att det går att finna stöd för kulturen i företaget (*ibid.*).

## 2.5 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket ligger till grund för projektets empiriska avsnitt. Figuren utgår från Grönroos (2008) modell som beskriver skillnaden av att ha ett relationsperspektiv mot att ha ett traditionellt transaktionsperspektiv i processen att *skapa värde för kunderna*.



\* En tjänsteleverantör eller tillverkare av fysiska varor

**Figur 2: Transaktionsperspektiv och relationsperspektiv inspirerad av Grönroos (2008, s.40).**

Modellen beskriver hur interaktionen mellan kund och företag kan beskrivas i värddimensioner respektive process- och resultatfokusdimensioner (Grönroos, 2008). Relationen uppstår i samverkan mellan kunden och företaget, ofta en representant från företaget, och relationen kvarstår så länge förväntningarna från båda parter upprätthålls. För ett serviceföretag blir tjänsten på så vis lika mycket hantering av relationen och värdeskapandet till kunden som det är marknadsföring mot kunden (Gummesson, 2002).

Relationer mellan producent och konsument möjliggör för producenten att få information om vad kunderna och marknaden efterfrågar, och kan på så sätt anpassa tjänsterna därefter. En god relation ger i det hänseendet förutsättningar att kunna ge god service.

## 3. Metod

*I följande kapitel presenteras avgränsningar, metod och analysmetod som valts till studien för att uppnå syftet. Studien omfattar en fallstudie där semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer har använts. Kapitlet inleds med beskrivning av litteraturgenomgång och efterföljs av en presentation av fallstudien med val av fallföretag och respondenter. Efter fallstudien görs metodpresentation, avgränsningar för arbetet, metodkritik samt de etiska aspekter vi tagit hänsyn till under projektet. Kapitlet avslutas med presentation av analysmetoden.*

### 3.1 Litteraturgenomgång

I uppstarten av arbetet genomfördes en litteraturgenomgång av tidigare forskning kring ämnet. Litteraturgenomgången ämnar belysa och beskriva hur tidigare forskning studerats. Den litteratur som studerats är vetenskapliga artiklar som berör ämnena *Service, Värdeskapande i digitalisering* samt *relationsmarknadsföring*. Litteraturgenomgången är viktig i det inledande stadiet av studien då den bidrar till en ökad kunskap och förståelse för ämnet. Under litteraturgenomgången gjorde vi undersökning av vetenskapliga artiklar, litteratur om marknadsföring samt genomgång av tidigare kandidatuppsatser och examensarbeten, som på olika sätt relaterar till ämnet. Vid sökning av litteratur och insamling av data för studien har databaserna *Primo, Libris* och *Google Scholar* använts. Vid sökning av tidigare kandidatuppsatser och examensarbeten har databaserna *Epsilon* och *Uppsatser.se* använts. Sökord som valts ut är *service, servicelogik, relationsmarknadsföring, digitalisering* och *värdeskapande*.

Litteraturgenomgången visade att digitalisering är något som pågår på flera nivåer i flera olika branscher och har framförallt varit ett högaktuellt ämne för studier under de senaste två decennierna. En del av den inledande litteraturgenomgången mynnade ut i den empiriska bakgrunden som presenteras senare i uppsatsen och utgör en viktig del för analysen av det empiriska materialet.

### 3.2 Fallstudie

Enligt Bryman & Bell (2013) är fallstudier en forskningsmetodik som lämpar sig när målet är att förstå dynamiken inom en viss enhet. Metoden tillåter studier inom ett specifikt forskningsområde med geografisk avgränsning och används ofta vid studier där det empiriska problemet är djupare än det teoretiska (Yin, 2013). Fallstudier är lämpliga att använda oavsett om det är ett eller flera fall som ska undersökas. Enligt Yin (2013) är det inte möjligt att göra generaliseringar om endast ett fall studeras. Denna uppfattning kan vara förödande för fallstudien som forskningsmetod. Flyvbjerg (2006) menar dock att det är ett missförstånd att en enskild fallstudie inte kan generaliseras i en större helhet. Har det en gång gått att bevisa genom en fallstudie bevisar det fenomenets existens och forskningsresultatet kan därför anses signifikant även i ett större sammanhang (*ibid.*).

Bryman & Bell (2013) beskriver att det inom området fallstudie finns två studiedesigner vilka benämns "longitudinell design" samt "komparativ design". Longitudinell design bygger på datainsamlingar baserade på till exempel enkäter och frågeformulär som samlas in under en längre tid, minst vid två tillfällen (*ibid.*). Med komparativ design menas att man gör



datainsamlingen via undersökningar. Detta resultat testas sedan mot existerande teorier och i bästa fall leder det till att nya teorier skapas (*ibid.*).

### 3.2.1 Val av analysenhet

En fallstudie ger möjlighet att förstå hur många faktorer som påverkar ett fenomen i detalj (Bryman & Bell, 2013). I denna fallstudie har vi valt att fokusera på ett fall. Fallstudien fokuserar på ett fallföretag, vilket är LRF Konsult i Ljungby samt två respondentgrupper vilka är: anställda på LRF Konsult Ljungby och de anställdas kunder.

För fallstudien har vi valt att fokusera på ett fallföretag när vi tittat på digitalisering av tjänster. LRF Konsult i Ljungby är ett intressant fallföretag för studien då det är ett företag som försörjer sig på tjänsteproduktion. De är servicenära och har även en lokal förankring. LRF Konsult tillhandahåller tjänster som ekonomisk redovisning, affärsrådgivning, juridiska tjänster samt fastighetsförmedling och är ett av dotterbolagen till moderbolaget LRF (Lantbrukarnas riksförbund) (LRF Konsult, 2016). Kunderna är småföretagare och ungefär hälften av kunderna är lantbruks- och/eller skogsföretag (*ibid.*).

Ur ett perspektiv av digitalisering inom tjänsteproduktion är LRF Konsult intressant då de står inför stora förändringar inom deras verksamhet. För tillfället håller de på att utveckla deras rådgivning och redovisning till att bli mer proaktiva. Detta kommer att göras genom att plattformen för företagarnas ekonomiska information kommer delas mellan kund och berörd medarbetare på LRF Konsult, såsom redovisningskonsult, jurist, affärsrådgivare eller fastighetsförmedlare. LRF Konsult har i samband med denna utveckling av digitalisering lanserat tre nya paketlösningar, vilka är *Digital företagare*, *Digital Skogsägare* och *Digital Bonde*. De nya paketlösningarna är de första digitala lösningarna som företaget säljer och ska endast fungera som ett komplement till redan befintlig ekonomiservice. På så vis kommer paketen inte ersätta eller utesluta någon annan tjänst som funnits hos företaget sedan tidigare (LRF Konsult, 2016).

Paketen skräddarsys utifrån kundens behov och har en fast månadskostnad. På så vis kommer kunden själv kunna avgöra hur mycket av den ekonomiska redovisningen och uppföljningen som kan skötas på egen hand respektive hur mycket ekonomisk hjälp som behövs. Paketet är en form av abonnemang som betalas månadsvis utifrån paketets omfattning. Paketet kan justeras allt eftersom företaget förändras över tid. I och med detta kommer LRF Konsult börja sälja en produkt och inte enbart konsultens timmar som tidigare. I denna rapport fokuserar vi främst på Digital Skogsägare, men vi berör även Digital Företagare (LRF Konsult, 2016). LRF Konsult lanserade tjänsten Digital skogsägare som är ett verktyg där skogsägaren kan kombinera olika digitala tjänster som ska underlätta administrationen i skogsfastighetens ekonomi (LRF konsult, 2016). Informationen kommer enkelt att nås, av både kund och medarbetare via ett inlogg och företagaren kan följa företagets utveckling och sköta redovisningen själv via sin dator, telefon eller surfplatta. Målet är att det ska bli enklare för kunden att sköta den löpande bokföringen själv och redovisningsekonomen kan istället bistå med svar på frågor och hjälp när det behövs och i slutet av året göra bokslutet. Den ekonomiska informationen kommer att vara tillgänglig i realtid och på så sätt går det enklare att ge rådgivning och styra företaget mer proaktivt.

### 3.2.2 Vår fallstudie

Undersökningen i denna studie görs som en jämförande studie. Jämförelsen grundas på anställdas och kunders perspektiv på digitalisering. Under projektet utgår vi alltså från både medarbetare och kunders perspektiv. Kundrelationerna och användandet av de digitala

tjänsterna som analyseras i denna studie kräver förstahandskällor och för att få ett djup i diskussionen används intervjuer istället för enkäter. Det finns ett behov av att få inblick i såväl kundernas som de anställdas åsikter och tankar, då det är dessa som sedan testas mot teorier och diskuteras senare i studien.

### 3.3 Redogörelse för val av tillvägagångssätt

För studien har en kvalitativ metod använts. Den kvalitativa metoden lämpar sig bra i detta fall då vi valt att fokusera på vad individerna upplever vara viktiga aspekter och det ger den kvalitativa metoden större utrymme till än den kvantitativa. De kvalitativa metoder som använts i studien är dels intervjuer med anställda och kunder, men även observationer under två informationsträffar. Intervjuerna genomfördes under en vecka på LRF Konsult-kontoret i Ljungby.

#### 3.3.1 Intervjuer

De kvalitativa intervjuerna genomfördes med totalt 14 informanter, varav sju intervjuer utfördes med kunder och sju intervjuer med anställda hos LRF Konsult i Ljungby. Kvalitativa intervjuer anses vara en lämplig metod när studien ämnar belysa hur människor upplever och ser på olika saker (Kvale & Brinkman, 2014). Vår studie berör endast LRF Konsults tjänster ur ekonomernas perspektiv, alltså analyseras inte området juridik och fastighetsförmedling. Kunderna valdes utifrån ett antal olika parametrar i syfte att få en så bred bild av kundgruppens behov och erfarenhet av tjänsten som möjligt. För att uppnå detta genomfördes intervjuer med både kunder som använder sig av den digitala tjänsten idag och de som inte gör det ännu. Med avsikt att få en så bred bild som möjligt utfördes intervjuer med kunder i olika åldrar, bakgrund och kön.

Av de intervjuer som utfördes med kunder, genomfördes fyra intervjuer per telefon och resterande tre på kontoret. Telefonintervjuerna spelades in och en av oss ställde frågorna, medan den andra antecknade. De fysiska intervjuerna spelades inte in, utan fördelningen ledde till att en intervjuade medan den andra antecknade. Intervjuerna var mellan tolv till trettio minuter långa. Samtliga intervjuer med anställda genomfördes på kontoret, på respektives enskilda kontorsrum. Dessa intervjuer varade mellan tjugo minuter till sextio minuter. En öppen dialog eftersträvades genom att ställa öppna frågor och utrymme gavs i slutet för egna tillägg vid alla intervjuer.

Intervjufrågor återfinns i *Bilaga 1*. Frågor som vi önskade få svar på var bland annat varför de som använder sig av tjänsten idag gör det, hur de kom i kontakt med tjänsten och LRF Konsult samt hur de upplever relationen till LRF Konsult. Kunderna valdes ut med hjälp av företagets kunddatabas, *Retriever*. Ur databasen fick vi information om vilka som använde tjänsten samt vilken rådgivare kunden var knuten till. Vi genomförde även samtal och intervjuer med medarbetare vid LRF Konsult i Ljungby för att få en bild av hur de upplever tjänsten och kundrelationen, utifrån parametrar av kundbemötande, användarvänlighet, genomslagskraft, utmaningar och fördelar. Insamlingen av det empiriska materialet skedde under en veckas tid.

Marknadsföringen och kundrelationen analyseras utifrån kunden och medarbetarens perspektiv. Det är av intresse att ta med båda perspektiven för att ge en så korrekt bild av verkligheten som möjligt. Utifrån detta anses forskningsresultaten uppnå reliabilitet. LRF Konsult kontoren i Sverige arbetar med samma mål och värderingar. Trots detta kan arbetssätten skilja sig mellan kontoren och därför kan det inte, utifrån detta projekt, säkerställas att kundrelationen och marknadsföringen är densamma runt om i Sverige.

Nedan följer två tabeller (tabell 1 och tabell 2) som presenterar de intervjuer som genomförts i projektet. Intervjuerna genomfördes på LRF Konsults kontor i Ljungby och per telefon. Informanterna delades in i två respondentgrupper. Respondentgrupp 1 utgörs av informantgruppen kunder för LRF Konsult i Ljungby. Respondentgrupp 2 utgörs av sju anställda på LRF Konsults kontor i Ljungby. Vid urval av informanter till respondentgrupp 1 arbetade vi för att få en så stor diversifiering bland respondenterna som möjligt. Syftet med diversifieringen var att få en så bred bild av hela kundgruppens behov och önskemål som möjligt. Då det endast är en mycket begränsad andel användare av de digitala tjänsterna vid tidpunkten för arbetet var det stundtals svårt att uppnå en diversifiering i informant-gruppen. Framförallt var det svårt att finna kvinnor och personer under fyrtio år i kundgruppen. Till en början var målet att endast intervjua kunder som använder den digitala tjänsten, Digital Skogsägare, men på grund av det begränsade urvalet valde vi även att intervjua tre kunder som inte använder den digitala tjänsten idag. Två av dessa kunder anses vara potentiella kunder till DS och är idag befintliga kunder till LRF Konsult i Ljungby. Den tredje kunden som ej använder DS idag, är användare av Digital Företagare.

Efter att ha genomfört intervjuerna upplevdes en empirisk mättnad. Respondenterna hade flera återkommande åsikter och synpunkter, vilket gjorde att vi ganska snart hittade mönster och förstod företagsklimatet och arbetssättet hos de anställda. Av kunderna fick vi uppfattningen av vad de sökte och värdesatte i val av tjänst. Denna empiriska mättnad gav oss uppfattningen att vi undersökt fallet tillräckligt noggrant och att vi fått grund för vår analys.

**Tabell 1: Respondentgrupp 1**

<b>Kunder</b>	<b>Typ</b>	<b>Intervjudatum</b>	<b>Skickad transkribering</b>	<b>Respondentvalidering</b>
<b>Kund 1</b>	Telefon	2016-11-29	2016-12-09	2016-12-09
<b>Kund 2</b>	Telefon	2016-11-25	2016-12-13	2016-12-20
<b>Kund 3</b>	Telefon	2016-11-24	2016-12-13	2016-12-22
<b>Kund 4</b>	Telefon	2016-11-24	2016-12-09	2016-12-09
<b>Kund 5</b>	Personlig	2016-11-23	2016-12-15	2016-12-15
<b>Kund 6</b>	Telefon	2016-11-23	2016-12-15	-
<b>Kund 7</b>	Personlig	2016-11-23	2016-12-13	2016-12-13

**Tabell 2: Respondentgrupp 2**

Anställda	Typ	Intervjudatum	Skickad transkribering	Respondentvalidering
Anställd 1	Personlig	2016-11-22	2016-12-13	2016-12-13
Anställd 2	Personlig	2016-11-22	2016-12-13	2016-12-13
Anställd 3	Personlig	2016-11-23	2016-12-13	2016-12-13
Anställd 4	Personlig	2016-11-24	2016-12-13	2016-12-13
Anställd 5	Personlig	2016-11-23	2016-12-13	2016-12-13
Anställd 6	Personlig	2016-11-23	2016-12-13	2016-12-13
Anställd 7	Personlig	2016-11-23	2016-12-13	2016-12-13

Efter att samtliga intervjuer genomförts träffade vi segmentschefen för skog och lantbruk på LRF Konsult, Jimmy Larsson. Syftet med mötet var att i ett tidigt skede redovisa resultaten och slutsatserna vi kommit fram till genom våra intervjuer. Jimmy Larsson har en god kännedom om företaget och många av LRF Konsults 130 stycken kontor runt om i landet.

### 3.3.2 Deltagande observationer

För att komplettera intervjuerna valde vi att genomföra två deltagande observationer. Dessa genomfördes under två informationsträffar om det digitala paketet *Digital Företagare* och gav ett värdefullt tillfälle att kunna studera och analysera informanterna med lite mer distans än vad intervjuerna tillåter. Observationerna genomfördes på LRF Konsult-kontoret i Ljungby. Närmare bestämt i kontorets fikarum, där informationsträffarna ägde rum. Anteckningar gjordes under informationsträffen och alla sinnen användes för att känna in rummet, besökarna och de anställda.

Deltagandeobservationen är en form av direkt observation som sker öppet där observanten kan studera människans faktiska reaktion och handlande och inte bara deras utsagor om handlande (Teorell & Svensson, 2012). Observationen skapar tillfälle att lägga märke till omkringliggande händelser och faktorer som kan vara av betydelse för situationen. Exempel på detta kan vara omgivningens utseende och informanternas sinnesstämning (*ibid.*). Observationerna ägde rum under två tillfällen på LRF Konsults kontor i Ljungby. Det är troligt att vår roll under observationen kan ha setts som olika för personerna i rummet då vår roll inte var tydligt presenterad. Som observatörer placerade vi oss längre bak i salen för att få överblick över sammanhanget. Det gjordes ingen allmän presentation av några deltagare under föredragen förutom själva föredragshållarna och några av de anställda. Eftersom vi deltog som åskådare under mötet kan vi även ha uppfattats som två kunder eller potentiella kunder som var inbjudna till mötet. På så sätt blev vår roll som observatörer samtidigt en del av gruppens dynamik under föredraget.

Inskränkta observatörer är den vanligaste formen av roll som observatören spelar, då observatörens roll är att vara forskare och har ingen annan roll i sammanhanget (Ely *et al.* 1993). Under genomförandet av våra deltagande observationer var vår formella roll endast att vara forskare. Det är dock möjligt att deltagarna under observationstillfällena uppfattade oss som en del av de övriga åhörarna då vår forskarroll i sammanhanget inte var offentligt presenterad.

### 3.4 Narrativanalys

Den insamlade empirin i denna studie är analyserad utifrån en narrativanalys. Narrativ kan ses som en synonym till en berättelse (Labov & Waletzky, 1997). I en narrativ analys ligger fokus på jämförelse mellan narrativ kontra praktisk verklighet. Det är en jämförelse av vad som utlovas jämfört vad som händer i praktiken. Vid en narrativ analys bör forskaren ge intervjupersonen rikligt med utrymme för att själv utveckla sina historier (*ibid.*). Historierna kan sedan följas upp med frågor för att lägga fokus på de delar som anses mest relevanta ur studiens syfte (Kvale & Brinkman, 2009).

Analysmetoden anses lämplig då intervjuer genomförts med personer utifrån tre olika perspektiv: hur de anställda på LRF Konsult upplever kundrelationer och marknadsföringen, hur kunderna som använder sig av digital tjänst upplever marknadsföringen och relationen till LRF Konsult, samt hur kund till LRF Konsult som inte anslutit sig till någon digital tjänst upplever marknadsföringen och relationen till LRF Konsult. Tillsammans skapar dessa tre intervjuerspektiven en helhetsbild som troligtvis stämmer överens med verkligheten.

### 3.5 Avgränsningar

Fokus för studien är det geografiska området för LRF Konsult i Ljungby och tjänsterna *Digital Skogsägare* och *Digital Företagare*. Avgränsningen för tjänsten blev naturlig då det under tidpunkten för studien endast var de som lanserats. Den geografiska avgränsningen är dels nödvändig för att arbetet ska vara genomförbart inom den tidsram arbetet har till förfogande, men även för den praktiska genomförbarheten av arbetet. LRF Konsult i Ljungby är det kontor i landet som till högst grad kommit igång med den redan lanserade digitala tjänsten *Digital Skogsägare*. Avgränsningen till LRF Konsult i Ljungby ger i och med det ett större underlag för intervjuer med kunder och anställda som har erfarenhet av tjänsten.

Studien innefattar inte analys av de juridiska tjänsterna och fastighetsförmedlingen. Begränsningen har gjorts för att merparten av kunderna använder sig av de ekonomiska tjänsterna dagligdags och lägger till juridiska tjänster och fastighetsförmedling vid enstaka tillfällen, såsom vid generationsskifte, köp av fastighet eller ändring av bolagsform. För att studera kundrelationerna och relationsmarknadsföringen har vi därför valt att studera de ekonomiska tjänsterna. En annan empirisk avgränsning vi gjorde var att inte fokusera på relationsaspekten inom digitaliseringen för de anställda i ett större sammanhang.

I vår metod valde vi att fokusera på två tillvägagångssätt, vilka var intervjuer samt deltagande observationer. En annan metod som skulle kunna användas för att besvara forskningsfrågorna är enkäter. Efter avvägning vid val av tillvägagångssätt gjorde vi bedömningen att intervjuer var mer lämpad för fallstudien då vår önskan var att få en så nyanserad bild av informantens upplevelse som möjligt. Antalet intervjuer avgränsades främst efter tidsfristen för studien, men även en begränsning i det totala antalet informanter som fanns tillgängliga. Antalet deltagande observationer begränsades naturligt efter de träffar som hölls under tiden för fallstudien.

I studien har vi valt att avgränsa det teoretiska perspektivet till fyra begrepp, där service och relationsmarknadsföring är våra huvudbegrepp. Ett annat begrepp som skulle kunna analyseras i uppsatsen är word of mouth. Word of mouth är en marknadsföringsstrategi som förlitar sig på att nöjda kunder sprider informationen om företaget och dess tjänster mellan människor (Kaplan & Haenlein, 2011). Detta begrepp har inte analyserats i uppsatsen då vi valt att

analysera relationer mellan anställda och redan befintliga kunder, istället för marknadsföringen mot nya kunder.

### 3.6 Kritik mot metod

Metodval följs alltid av vissa konsekvenser (Robson, 2011). Enligt Eisenhardt (1989) förekommer kritik mot fallstudier då det finns en risk att forskaren drar förutfattade slutsatser om resultatet och påverkar studien negativt. Annan vanligt förekommande kritik mot fallstudier berör generalisering av resultatet. Att ett mönster visat sig i ett fall ger inget skäl till att det skulle innebära ett generaliserbart resultat som går att implementera på fler situationer (ibid.). Detta ifrågasätter dock Flyvbjerg (2006) som menar att fallstudier visst kan bidra med ett generaliserbart resultat då resultatet en gång varit bevisat.

Denna fallstudie omfattas av två kvalitativa undersökningsmetoder bestående av semistrukturerade intervjuer och två deltagande observationer. Intervjuerna baseras på informanternas subjektiva upplevelser och tolkning av situationen. Vi har arbetat för att få en så stor diversifiering i vår respondentgrupp som möjligt, men det begränsade antalet användare av de digitala tjänsterna medförde i sin tur att urvalet för denna studie fick en begränsning. Vi tar därför i beaktning att resultatet bygger på ett mönster vi sett i en studie och att någon generalisering av resultatet därför inte bör göras.

I sammanhanget bör även tas i beaktning att endast fjorton intervjuer genomfördes och att dessa är begränsade till LRF Konsults kontor i Ljungby. Det begränsade antalet intervjuer och den geografiska anknytningen gör även generaliserbarheten av resultatet i sammanhanget begränsad. Det är möjligt att resultatet inom ett annat geografiskt område hade sett annorlunda ut och generaliserbarheten hade troligen ökad om fler intervjuer på fler orter hade utförts.

### 3.7 Etiska aspekter

För att skydda våra respondenter har vi valt att anonymisera deras namn i redovisningen av detta arbete. Detta har även varit avgörande för att vi ska kunna redovisa kritiska ståndpunkter i arbetet som annars skulle kunna upplevas som känsliga för relationen mellan rådgivare och kund.

Respondenterna har inför varje intervju blivit informerade om vad intervjun kommer beröra i stort och vilka grundfrågor som skulle beröras. Eftersom intervjuerna hölls i semistrukturerad form kunde inget exakt intervjumanus presenteras. Efter intervjuerna skickades en sammanfattning på respektive intervju ut till respondenterna för validering av materialet.

### 3.8 Tillförlitlighet

Att uppnå ett resultat som är giltigt och tillförlitligt är en viktig del i forskningsprocessen (Robson, 2011). Det vetenskapliga värdet av fallstudier har alltid varit under stor granskning (Flyvbjerg, 2006). Det är därför viktigt för en forskare att ta hänsyn till denna kritik för att säkerställa kvalitet (Yin, 2013). Ett resultat anses vara robust om en inskränkning på de antaganden som ett resultat bygger på endast skulle medföra en liten eller ingen påverkan på resultatet (*ibid.*). Pålitligheten (trustworthiness) i en undersökning är nära sammankopplat med den paradigmatiske grunden (den ram eller de regler inom ett visst mönster upprätthålls) inom det område som en utredning bedrivs (Morrow, 2005). Ett sätt att arbeta för att uppnå giltighet i fallstudier är att använda sig av flera tillvägagångssätt i insamlingen av data samt att ställa resultatet i en fallstudie i relation till tidigare studier (Riege, 2003).

För att säkerställa resultatets tillförlitlighet i vår uppsats valde vi att använda oss av två tillvägagångssätt vid insamling av det empiriska materialet, intervjuer och deltagande observationer. Ett viktigt steg i valideringsprocessen var informanternas godkännande av materialet från intervjuerna. För att kunna säkerställa det valde vi att skicka ut en sammanställning av respektive intervju efter genomförandet till samtliga informanter. På så vis fick informanterna ta del av vår reflektion av deras svar samt att de fick tillfälle att godkänna, tillägga eller revidera våra tolkningar. En annan viktig del av valideringen har varit att ställa resultatet från fallstudien i ljuset av tidigare studier inom områdets resultat och slutsatser.

## 4 Empirisk bakgrund

*I följande kapitel presenteras empirisk bakgrund för studien. Den empiriska bakgrunden presenterar en kortare sammanfattning av ett urval av tidigare beträffande digitalisering och relationsmarknadsföring. Utöver ämnesvalet berör de tidigare studierna branscher som bank, revision, kultursektor och offentlig verksamhet.*

### 4.1 Digitalisering - inte bara en bransch

Digitaliseringen påverkar hela samhället och förändrar hela tiden vårt sätt att leva, konsumera och producera (Löthberg, 2016). Genom en ökad digitalisering ändras arbetssättet inom flertalet branscher och detta medför nya förutsättningar och krav på kundrelationer på flera olika sätt (Tengblad & Walldius, 2007). Digitalisering sker mer eller mindre inom alla typer av branscher på olika sätt och utvecklingen har påverkan långt bortom enbart teknologiska funktioner (Löthberg, 2016). Vi har och kan se det idag inom branscher som bank, revision, mathandel, kollektivtrafik med mera. Offentlig sektor är heller inget undantag då vi kan se en digitalisering hos skatteverket såväl som inom sjukvård och kulturservice.

Digitaliseringsprocesser hos enskilda branscher påverkar de egna branschernas förutsättningar att utvecklas och arbeta, men även omgivningens utveckling och förändring har stor påverkan för den interna branschen eller företagets förutsättningar på marknaden (Löthberg, 2016). Digitaliseringsprocesser runt om i samhället har inverkan både internt och externt för företag på marknaden likväl som externa parter och ändrar förutsättningarna på marknaden (*ibid.*). Svenska filminstitutet är en del av den kulturella offentliga sektorn i Sverige. Som nämnt tidigare har digitaliseringen större påverkan än endast en utveckling av teknologiska innovationer. För ett företag kan det innebära en utveckling och effektivisering som skapar nytta för såväl företaget som för kunder och omgivning. Ett exempel är Svenska filminstitutet där det huvudsakliga målet med digitaliseringen har varit av bevarandefunktion för att säkerställa filmarvets fortlevnad (Löthberg, 2016).

### 4.2 Revisorer och relationsmarknadsföring

Inom service- och tjänsteproduktion är relationen till kunden både ett verktyg i arbetet, men även en viktig konkurrensfaktor. För att uppnå en god relation mellan kund och företag ställs inte bara enbart krav på hur företaget levererar sin service och tjänster (Furtenbach & Söderström, 2015). Enligt Furtenbach och Söderström (2015) anser revisorer att kundrelationen är det de uppskattar mest med sitt yrke. Med en bra kundrelation såg revisorerna framförallt en möjlighet att kunna hjälpa och bidra i kundernas utveckling. Olika förändringar som tar tid från deras tid med kunden upplevs på så vis som hot för möjligheten att göra ett gott arbete, men försämrar även möjligheten att kunna upprätthålla en god kundrelation (*ibid.*).

Andelen kundkontakt varierar med erfarenhet (Furtenbach & Söderström, 2015). Inom revisionsbranschen upplever revisorer att med erfarenheten ökar även den personliga kundkontakten. Kundmötet sker personligen, via mejl eller per telefon. Att erfarenheten avgör hur mycket kundkontakt en revisor har kan delvis förklaras med tidseffektiviteten på arbetet. En erfaren medarbetare kan, tack vare sin erfarenhet, fatta fler beslut på kortare tid, medan en person med mindre erfarenhet kräver mer tid till bakgrundskoll och tillvägagångssätt. Dock visar studien att det även finns brister i handlingsutrymmet för de mer juniora revisorerna som



gör att de inte har lika goda förutsättningar att skapa en god kundrelation som en med mer erfarenhet har (*ibid.*).

Hos redovisningsekonomer och revisorer har det visat sig att det finns två nyckelord som representerar de viktigaste attributen för att uppnå en god kundrelation, vilka är tillförlitlighet och trovärdighet (Furtenbach & Söderström, 2015). Detta förtroende uppnås hos kunden genom att ett arbete utförs korrekt. För att kunna göra det ställs krav på att det finns ett kundfokus som tillåter anpassning efter kundens behov även om de ändras under arbetets gång (*ibid.*).

### 4.3 Bank och relationsmarknadsföring

Inom det traditionella bankväsendet har konkurrensen ökat på ett nytt sätt de senaste åren genom att fler digitala aktörer etablerat sig på marknaden (Blasiusson & Nyquist, 2016). För traditionella banker är långsiktiga relationer med kunder ett viktigt mål och verktyg för verksamheten. Enligt Blasiusson och Nyquist (2016) arbetar banker olika för att uppnå långsiktiga relationer, men det finns ett gemensamt nyckelord i allas arbete - nämligen förtroende. Fridell (2016) anser samtidigt att kunder till banken inte gärna byter bank om inget dåligt har skett i relationen mellan bankman och kund. En anledning till att bankkunder inte är benägna att byta bank kan bero på kundrelationen som banktjänstemannen har med kunden (*ibid.*). Kundernas förtroende är en essentiell byggsten för att kunna bygga långsiktiga relationer och lojala kunder. För att nå kundernas förtroende arbetar en del banker med att kunderna ska ha en rådgivare/kontaktperson att vända sig till (Blasiusson & Nyquist, 2016). En negativ konsekvens av detta kan dock vara att kundens förtroende främst blir riktat till rådgivaren och inte företaget som rådgivaren representerar. Om rådgivaren i fråga byter yrke eller bank finns det även en stor risk att kunderna väljer att byta bank och på så vis skapar relationen till rådgivaren en sårbarhet hos företaget. Ett sätt att tackla denna sårbarhet kan vara att kunderna får kontakt med fler än en rådgivare och på så vis inte blir lika beroende av en persons profession. Andra sätt som visat sig effektiva i arbetet med att upprätta och upprätthålla goda kundrelationer är anordnande av kundkvällar och kundevent (*ibid.*).

Banken övergår i att arbeta mer digitalt och ser gärna att kunderna i större grad använder sig av internetbanken för att få svar på sina frågor istället för att kontakta någon person på banken (Fridell, 2016). Hos digitala banker har det visat sig att möjligheten till rätt rådgivning och tillit till kompetensen inom företaget är viktigt och en stor del av förtroendet i val av bank (Blasiusson & Nyquist, 2016). Detta har lett till att digitala banker arbetar för att kunderna ska få så snabb och bra hjälp på ett så effektivt sätt som möjligt. Enligt Blasiusson och Nyquist (2016) har de traditionella bankerna en stor del av sitt fokus på arbete och utveckling av den personliga kontakten, medan de digitala bankerna fokuserar effektivisering och kunskap.

## 5 Resultat

*I följande kapitel presenteras den empiri som samlats in på studiens under fallstudien på LRF Konsult i Ljungby. Empirikapitlet består av resultat från intervjuer med anställda och kunder till LRF Konsult i Ljungby samt resultat från de två deltagande observationer som genomförts.*

### 5.1 Intervjuer

Totalt har fjorton intervjuer genomförts med anställda och kunder till LRF Konsults kontor i Ljungby. Sju intervjuer genomfördes med anställda på kontoret i Ljungby. Bland de anställda bestämdes urvalet av respondenter utifrån deras yrkesprofession. Utifrån vår syftesformulering samt forskningsfrågor intervjuades samtliga anställda på kontoren som arbetar med ekonomiservice mot kund.

#### 5.1.1 Anställda

Totalt har sju intervjuer genomförts med anställda på LRF Konsults kontor i Ljungby. I tabellen nedan (Tabell 3: Respondentgrupp 1) redovisas en sammanställning av intervjuer genomförde med kunder.

**Tabell 3: Respondentgrupp 1**

	Anställd 1	Anställd 2	Anställd 3	Anställd 4	Anställd 5	Anställd 6	Anställd 7
<b>Antal år som anställd i företaget</b>	28 år kvinna 60+	9 år kvinna 40+	4 år kvinna 40+	7 år kvinna 50+	36 år man 65+	20 år man 60+	40 år Kvinna 60+
<b>Hur anställda får nya kunder</b>	Via rekommendation av befintliga nöjda kunder	Får ibland mailförfrågan	Via rekommendation, och via samarbete med banken	Via rekommendation av befintliga nöjda kunder	Syftet är ej att denna anställda ska få fler kunder, pga pension	Ringer upp och bjuder in till infoträffar, skickar vykort	Via rekommendation av befintliga nöjda kunder
<b>Marknadsföring</b>	Anser hon vara bristfällig, men den som sker är relationsmarknadsföring	Sprider info om företaget	Anser hon vara bristfällig	Arbetar inte aktivt med marknadsföringen	Nya kunder kommer i kontakt med honom för de vet vem han är	Samma som ovan, många telefonsamtal	-
<b>Kundkontakt</b>	Kundmöte, mail, telefon, sms	Kundmöte, mail, telefon,	Mail, telefon, kundbesök	Ringer mest, men även mail	mail, telefon, kundbesök	Mest över telefon, men även kundbesök och mail	Träffar kunderna från 1–12 gånger per år, mail och telefon
<b>Vad tror anställd att kunder ser som LRF Konsults främsta styrka</b>	Väljer inte LRF Konsult som företag, utan tror kunden väljer konsult utifrån kompetens	LRF Konsults spretiga kompetens	LRF Konsults bredd	Kompetensen inom jord och skog	Att LRF Konsult är duktiga på det de sysslar med	Lättillgängliga, kontorstätet, anställda känner till sitt upptagningsområde	Breda kunskapsbas, följer kunden genom alla livsskeden
<b>Arbetat med digitaliseringen</b>	Lite, infokväll, digital bokföring	Ja, ser positivt till förändringen	Ja mycket, support, infokvällar, anställd ser positivt på förändringen	Ja, varit med på infoträffar och arbetat endel med DS	Ja, endel med DS har 14 DS-kunder idag	Ja, har ett antal kunder som har DS och DF	Nej, men har en kund som på egen hand skaffat DS

På frågan hur de anställda får nya kunder svarar fem av sju att nya kunder kommer i kontakt med LRF Konsult i Ljungby genom rekommendationer av redan befintliga kunder som är nöjda. I och med den lokala förankringen och att många anställda känner till kommunen väl så är deras namn etablerade och kunder kommer i kontakt med dem genom att de känner till den anställda sedan tidigare, eller att någon redan befintlig kund rekommenderar den anställda.

*“Nya kunder kommer i kontakt med mig för att de vet vem jag är. Hemomkring vet de vad jag gör”* (Anställd 5)

Anställd 3 berättar att hon delvis kommer i kontakt med nya kunder genom bankens träffar med e-bokföring.

*“Jag möter nya kunder via bankens träffar i e-bokföring och det är ju bra”* (Anställd 3)

En del kunder kom även med när LRF Konsult köpte upp en mindre redovisningsbyrå år 1988, där anställd 1 då arbetade. Dessa kunder anser anställd 1 inte aktivt valt LRF Konsult som företag, utan är istället nöjd med konsultens arbete.

*“Jag arbetade på en redovisningsbyrå innan så många följde med. Svårt att säga varför de valde mig, men det blir ju så att man bygger upp en relation. Många kunder har jag haft i flera år.”* (Anställd 1)

Liknande fall är det för anställd 4 som tidigare arbetade på en annan arbetsplats, men som tog med sig många kunder när hon började arbeta på LRF Konsult.

*“Varje konsult är sitt eget varumärke, mina kunder kommer hit för att jag finns här, eller i vissa fall för att de önskar ett visst program”* (Anställd 4)

De anställdas generella uppfattning angående LRF Konsult i Ljungbys marknadsföring är att det sker i för låg grad på kontoret, men att tid inte finns för att synas och höras när de har fullt upp med de befintliga kunderna.

*“De nya digitala paketen ger ont om tid för redan befintliga kunder och det är farligt om för mycket tid går förlorat från arbetet med dem, de befintliga kunderna är en viktig bas”* (Anställd 1).

En annan anställd menar att hon inte alls arbetar med marknadsföring, utan på grund av hennes ålder och närmande av pensionsåldern är nöjd med sin kundbas.

*“Jag jobbar ingenting med marknadsföring. Går på uppgifter som bestäms centralt.”* (Anställd 4).

Anställd 6 anger att 60 procent av hans arbetsinsats under ett år sker under det första halvåret och resterande 40 under andra halvan. Våren är intensiv i och med alla deklarerationer som ska göras och tid för marknadsföring i form av att ringa potentiella kunder, åka runt och synas på mässor och liknande är svårt att få tid till.

Anställd 2 menar att hon hela tiden marknadsför företaget, då hon trivs på sin arbetsplats och därmed gärna talar gott om den och vad LRF Konsult erbjuder.

*“Jag marknadsför mig utåt mot kunder genom att delta i informationsträffar. Jag trivs på LRF Konsult, vilket resulterar i att jag gärna pratar om företaget i andra sammanhang och på så vis marknadsför”* (Anställd 2)

Inte alla anställda kunde direkt svara på hur de marknadsförde företaget, vissa menade till och med att det inte fanns någon marknadsföring.

*“Ni frågade om marknadsföring, vi jobbar inte med marknadsföring, vi är inga marknadsförare”* (Anställd 4)

Anställd 3 tycker att marknadsföringen för företaget blivit bättre sedan lanseringen av de nya digitala tjänsterna.

*“Det är nu det har börjat hända lite mer på marknadsföringssidan i och med att vi har lanserat de nya digitala tjänsterna”* (Anställd 3)

Alla anställda nämner den breda kompetensen, på ett eller annat sätt, när de talar om LRF Konsults styrka som företag. Det är också detta som de anställda tror kunderna uppskattar mest hos företaget.

*“Vi har hela kompetensen inom samma företag”* (Anställd 1)

En ytterligare aspekt som de anställda tror att kunderna gillar är att de får en kontaktperson på LRF Konsult som de alltid kan höra av sig till. Kan inte kontaktpersonen svara på frågan lotsar denne alltid vidare frågan till rätt person.

*“Jag kan ha kontakten med en kund och förmedla rätt kompetens till rätt medarbetare, men det är fortfarande jag som har relationen med kunden”*  
(Anställd 2)

På frågan om vilka kontaktkanaler de anställda använder sig av för kontakten med deras kunder är mejl, telefon och kundträffar de tre förekommande.

*“Jag ringer mest, en del mejlar jag, men i det fallet har det blivit så att vi har börjat med mejl för att vi redan pratat i telefon och vet då vad vi vill prata om”* (Anställd 4).

De kunder som anställd 2 inte har så mycket kontakt med, försöker hon kontakta någon gång extra. Hon säger att det gör skillnad och att det bygger upp relationen.

*“När jag kommer att tänka på en kund i något sammanhang, försöker jag göra det till handling och kontakta denna. Den kontakten tycker jag ofta blir rätt”* (Anställd 2)

Det varierar på kontoret hur mycket de anställda har arbetat med digitaliseringen. Anställd 7 påstår att hon inte arbetat någonting med digitaliseringen, medan de flesta andra känner att de är på god väg och har hunnit arbeta endel med det nya arbetssättet.

*”Dit kommer vi komma, men det är inte bara att vända blad så är vi där. Det går inte att räkna med att alla kunder är inne i systemet till årsskiftet”.*  
(Anställd 1)

Anställd 6 menar att det är viktigt att komma ihåg att det inte är första gången den sker någon utveckling på företaget, utan att förändringsprocesser sker hela tiden.

*“Det är ju inte bara nu en teknisk utveckling har skett, det måste vi komma ihåg. När jag började på företaget var inte ens datorer en del av verksamheten, men LRF Konsult var tidiga på bollen då med”* (Anställd 6)

Anställd 6 menar även att de digitala tjänsterna delvis är ett resultat av kundernas efterfrågan. Kunderna önskar ett fast pris, så de vet vad fakturan landar på vid månadens slut.

Anställd 7 är inte övertygad om att digitalisering är den rätta vägen för utveckling av företaget.

*”I min värld har jag svårt att tro att bönderna hinner med att fota, scanna och skicka hit. Då går det fortare att samla ihop bunten och komma in.*  
(Anställd 7)

### 5.1.2. Kunder

Totalt har sju intervjuer genomförts med kunder till LRF Konsults kontor i Ljungby. Kunderna som har intervjuats använder sig av tjänsten Digital Skogsägare eller Digital Företagare, eller är potentiella användare till tjänsterna. Majoriteten av respondenterna utgörs av skogsägare som använder sig av tjänsten Digital Skogsägare, men på grund av bristande urval valde vi att även intervjua potentiella DS-kunder, det vill säga äger skog och därmed är bokförings- och deklarationsskyldiga samt två kunder som använder Digital Företagare. I tabellen nedan (Tabell 4: Respondentgrupp 2) redovisas en sammanställning av intervjuer genomförde med kunder.

Tabell 4: Respondentgrupp 2

	Kund 1	Kund 2	Kund 3	Kund 4	Kund 5	Kund 6	Kund 7
<b>Kön och ålder</b>	Man, pensionsålder	Kvinna, medelålder	Man, pensionsålder	Man, ung	Man, medelålder	Man, ung	Man, pensionsålder
<b>Anledning till att köpa LRF Konsults ekonomitjänster</b>	Hans far blev kund, sen var han kvar som kund när han tog över fastigheten	Hon ärvde skog och sökte sig till LRF Konsult som hon kände till	Kände väl till kompetensen inom företaget sedan tidigare	Köpte fastighet och blev bokföringsskyldig	Blev rekommenderad och fick bättre tips än på tidigare byrå han använt	Blev naturligt att använda LRF Konsult, då kontakt inom familjen fanns när han skulle skaffa F-skattsedel	Har skog, arrenderar ut jord, anser LRF Konsults bokföringsprogram smidigare än annat bokföringsprogram
<b>Anknytning och ingångskontakt</b>	Via hans far	Hon sökte sig till företaget och blev tilldelad en kontaktperson	Haft kontakt med LRF Konsult via andra företag innan	Kännedom om företaget via familjen	En vän som också är företagare tipsade om LRF Konsult	LRF Konsult hjälpte till när farfarn tog över gården, sedan dess fortsatte kontakten	Kände till LRF Konsult och en kundansvarig sedan tidigare
<b>Antal år som kund</b>	20 år	Mindre än ett år	6 år	2 år	7 år	4 år	5 år
<b>Användare av digital tjänst eller ej</b>	Ja, Digital Skogsägare i 1,5 år	Ja, Digital Skogsägare i mindre än 1 år	Ja, Digital Skogsägare i 2 år	Nej	Ja, precis skaffat Digital Företagare	Nej	Nej
<b>Viktigaste faktorn i relationen med LRF Konsult</b>	Kundkontakten, som han hoppas blir tätare med DS	Att vara övertygad att företaget gör det bästa för henne	•	Kontakten och kvalitén på arbetet de utför	Den personliga kontakten, blir aldrig omslussad	Att LRF Konsult kan förklara så att han som inte är insatt förstår	Få rätt rådgivning, veta att de leder honom rätt
<b>LRF Konsults styrka</b>	Att de känner till nya regler, paragrafer och skattetekniska regler	Bra med många lokala kontor, personlig kontakt	De har hela bredden (ekonomi, juridik, fastighetsförmedling)	Lång erfarenhet av jord och skog. Vet att de levererar bra slutprodukt	Kundansvarig säger sanningen, utan att försköna verkligheten	Att ha en kontaktperson som han vet att han alltid kan ringa	Planerar för framtiden, inte så många andra i regionen känner till skogsföretag på samma sätt som LRF Konsult
<b>Vad LRF Konsult kan utveckla för att passa kunden bättre</b>	Lite synpunkter på utförandet av tjänsten DS	Mer nischade info-träffar, t ex "nyblivna skogsägare"	Mer uppföljning under året och info om nya skatteregler mm	Ett billigare paket för skogsägare med mindre fastighet	Saknar inget på LRF Konsult	•	Har inte testat DS, men är det som det låter så verkar det bra

Majoriteten av kunderna har svarat att anledningen till att de kom i kontakt med LRF Konsult i Ljungby från början var att de fått tips av någon de känner eller att en anhörig använt sig av tjänster från företaget tidigare. Sådär beskrev respondent varför han hade blivit kund:

*“Det var väl egentligen min fader som hade rörelsen tidigare och han hade LRF Konsult så då fortsatte jag med det”* (Kund 1)

En annan kund hade kommit var inne på liknande bana:

*“Jag kom i kontakt med LRF Konsult genom att en rådgivare hjälpte till när min farfar tog över gården, sen har det blivit naturligt att kontakten fortsatte”* (Kund 6)

Eller såhär:

*“Det var via en kompis till min pappa, han har också skogsbruk, och han tipsade om en viss rådgivare”* (Kund 5)

Rent tidsmässigt är det lite skillnader i hur länge kunderna har använt sig av LRF Konsult i Ljungby. Några av kunderna har varit i kontakt med företaget under flertalet år, men några har haft en desto kortare relation till företaget. Förutom anhörigas tips har respondenterna beskrivit att rådgivarna aktivt visat intresse och ringt haft betydelse för att de är kunder hos företaget idag.

*“Jag sökte till företaget och blev hänvisad till och uppringd av Åsa och på den vägen är det”* (Kund 2)

Några av kunderna beskrev det som att det kunde vara svårt att veta vem de ska vända sig till med sitt företag i valet av redovisningsföretag, framförallt när man är ny företagare. Det finns många redovisningsföretag idag och det kan ibland vara svårt att veta hur mycket hjälp man som företagare behöver. Inom den gröna näringen är LRF Konsult dock ett känt namn och det är även något som verkar ha fått betydelse i valet av redovisningsföretag.

*“Att veta att det finns erfarenhet och kunskap om jord och skog sedan många år tillbaka är också en viktig faktor tycker jag”* (Kund 4)

På frågan om varför de valt att stanna som kunder hos LRF Konsult i Ljungby handlar nästan uteslutande röster om förtroende. Delvis har det framträtt att förtroende för rådgivaren är viktigt, men även för företaget i stort.

*“Stora bolag som LRF Konsult tror jag har kurser och de känns ajour”* (Kund 5)

Majoriteten av respondenterna kom tidigt in på att de upplever en tillit till LRF Konsult för att det är en stor organisation som är välkänt i landet.

*“Det kanske är ett lite dyrare pris, men man vet att de kan det som de gör. De finns på många ställen, är stora och har kompetens inom många områden”* (Kund 4)

Vad gäller förtroende för rådgivare så är tilliten viktig även där. Möjligheten till att ha en eller några kontaktpersoner som kunden kan ringa har framträtt som önskvärt på fler ställen.

*“Hellre att de gör något fel och att man kan ringa än att de alltid gör allt rätt men man har ingen att ringa/eller ingen svarar”* (Kund 4)

Vetskapen om att det finns en person att ringa:

*“Att ha sin egen kontaktperson är det bästa med LRF Konsult, man kan ringa om man behöver hjälp”* (Kund 6)

Att känna förtroende för det företaget säger är också viktigt.

*“Ibland kan jag tycka att de bara säljer på en någonting för att större företag vill sälja sina produkter”* (Kund 2)

Förutom möjligheten till en kontaktperson nämnde de flesta respondenterna att kompetensen var viktig.

*“Den största fördelen med LRF Konsult är att de känner till nya lagar och paragrafer och skattetekniska regler” (Kund 1)*

Och en bredd inom företaget.

*“LRF Konsults främsta styrka är att de har hela bredden. Redovisning, fastighetsförmedling och juridik. Den kompetensen som de har är bra” (Kund 3)*

Flera av kunderna poängterade att de faktiskt vände sig till LRF Konsult för att de behövde hjälp med någonting som de själva inte var experter på och då är det viktigt att kunna känna tillit till det rådgivaren säger är rätt.

*“Jag kan ju ingenting om papper och sånt, så mig skulle man ju kunna lura om man vill, men jag litar på att de inte gör det” (Kund 6)*

Att rådgivaren har kompetens att göra en behovsanpassning efter kunden framträdde också som en viktig byggsten för tilliten.

*“Att känna att det de säger är bäst för kunden och att man inte bara blir påpackad något man inte behöver, då hade jag tappat förtroendet för hela företaget. Jag vill kunna lita på att råden jag får är bäst för mig” (Kund 2)*

Kännedom om den gröna näringen.

*“Att veta att det också finns erfarenhet och kunskap om jord och skog sedan många år tillbaka är också en viktig faktor. De har en bättre känsla för skog, ingen lokal byrå klarar av det” (Kund 4)*

Samtliga kunder som använde sig av en digital tjänst från LRF Konsult idag hade fått tips av tjänsten via sin rådgivare eller en annan anställd på LRF Konsult.

*“Det var min rådgivare som föreslog att jag skulle börja använda den. Det blev lite misstag i början för jag fick ett mer avancerat program än DS, men jag tycker att det funkar bra och det är lätt att använda” (Kund 1).*

Några kunder nämnde att de var lite skeptiska till tjänsten från början och gav indikation på att de inte själva varit helt med på vad tjänsten var för något i samband med att de köpte den.

*“Jag ärvde skog och blev en sånn här enskild näringsidkare och då är man tvungen bokföra. Jag kände inte till tjänsten sedan tidigare. Jag ringde LRF Konsult för att de skulle hjälpa mig med ekonomin, då sålde de på mig tjänsten” (Kund 2)*

En annan kund uttryckte att han gärna varit DS, men att tjänsten inte passade hans verksamhet på grund av priset.

*“Jag har så liten fastighet så verksamheten blir ganska liten och då blir priset för högt för mig” (Kund 4)*

Flera kunder uttryckte att de önskade fler informationsträffar, framförallt för skogsägare.

*“Kanske kunde man samla kunderna och ha en genomgång om vad som händer nu och i framtiden. Det finns information digitalt, men det kan inte ersätta föreläsning och information som jag får genom att träffas. De skulle kunna samla oss. Den fysiska kontakten går förlorad i det digitala systemet” (kund 3)*

En kund önskade även mer bredd i informationsträffarna.

*“Jag vill gå på infoträffar, t ex. “yngre skogsägare” eller “nyblivna skogsägare”, ett inspirationsmöte. När man ärver något, jag kan välja att sälja, men jag har inte aktivt själv valt att bli skogsägare. Jag behöver inspiration” (Kund 2)*



## 5.2 Deltagandeobservationer

I syfte att sprida information och i sin tur få fler kunder att upptäcka och börja använda de nya digitala tjänsterna har LRF Konsult anordnat ett antal olika informationsmöten på sina kontor runt om i Sverige. Under dessa möten bjuds befintliga och potentiella nya kunder in att delta. Totalt har 15 möten/träffar planerats i landet och tre av dessa är på LRF Konsults kontor i Ljungby. Vi deltog under två av dessa tillfällen där vi fick möjlighet att göra deltagande observationer som gav inblick i de anställdas presentation av de nya produkterna och deltagarnas reflektion av detta.

### Informationskväll

Plats: LRF Konsult Ljungby

Datum och tid: 2016-11-22 kl.17.00 - 18.00

Tisdagen den 22 november bjöd LRF Konsult i Ljungby in till informationskväll om den nya tjänsten *Digital företagare*. Inbjudna till evenemanget var både befintliga kunder och icke befintliga kunder. Informationskvällen var den första aktiviteten efter lanseringen av tjänsten så all presentation och genomgång skulle äga rum för första gången. Största delen av de anställda på kontoret i Ljungby deltog under kvällen och förberedelserna under dagen. Spänningen var lite spänd och förväntansfull då det var första gången aktiviteten genomfördes. En av arrangörerna nämnde att det är så svårt att ana hur utfallet blir eftersom allt görs för första gången. Produkten som ska presenteras är ny och det är dessutom första gången det ska göras en presentation om den externt på kontoret. Det är totalt åtta personer som anmält sig till kvällens event. Det kanske inte låter som så många, men det är en viktig början säger en av medarbetarna. En annan medarbetare fyllde då i: *"Ännu roligare är det eftersom den största delen av de som visat intresse är potentiellt nya kunder"*.

Informationskvällen var inbjuden till klockan 17–18. Kvart i fem började de första företagarna rulla in till kontoret. Stämningen var avslappnad och de som kom in började genast prata med varandra. De verkade inte känna varandra sedan tidigare så samtalen kretsade mest kring vilka typer av företag de bedrev, var de höll till och vad de förväntade sig av kvällen. När klockan blivit 17.05 inleddes informationskvällen med en presentation av kontorschefen. Han hälsade alla välkomna och berättade lite om LRF Konsult som företag. Efter det tog två av de anställda vid, Åsa och Katarina, och höll en presentation om Digital Företagare. Efter en inledning bröt Åsa och Katarina för att ge alla deltagare tid att hämta lite fika. Det bjöds på smörgåsar och kaffe/te. Under presentationen satt alla tysta och lyssnade. Åsa och Katarina presenterade tjänsten och gick igenom lite användarvänlighet. En av deltagarna ställde en fråga, men i övrigt var det sparsamt med frågeställningar under föredraget. När presentationen började lida mot sitt slut ställde Åsa frågan till deltagarna om det var någon som hade några fler funderingar eller frågor. Det var tyst, men Åsa fortsatte då med att säga att om någon ville fick de gärna stanna kvar en stund, ta påtår på kaffet och ställa frågor till en rådgivare på tu man hand. Detta visade sig vara ett lyckat erbjudande för alla stannade och konversationerna fick genast ny fart.

### Informationsfrukost

Plats: LRF Konsult Ljungby

Datum och tid: 2016-11-23 kl.09.00 - 10.00

Onsdagen den 23 november bjöds det in till frukost och information om de nya tjänsterna igen. Under frukosten hölls samma presentation och föredrag som under informationskvällen, men med något mer erfarenhet eftersom de testat föredragsmaterialet en gång innan. En av föredragshållarna nämnde att utfallet av mötet dagen tidigare hade blivit väldigt bra och de hade

fått mycket nyttig och bra feedback inför dagens föredrag. Deltagarna var likt mötet kvällen innan representanter från olika branscher och företagsstorlekar.

Presentationen höll på under en timme, med paus för frukostfika. Deltagarna lyssnade aktivt och det märktes att de hade frågor knutna till deras egen verksamhet rörande den digitala tjänsten. När presentationen var klar, togs mer kaffe och fika in i salen och deltagarna uppmuntrades att stanna kvar för frågor och diskussion. Ingen lämnade salen när presentationen var klar, och de anställda spred ut sig bland deltagarna för att svara på eventuella frågor. Stämningen var avslappnad och de flesta pratade med varandra eller med en anställd. Det var en nyfiken liten skara som hade sökt sig till LRF Konsult denna morgon.

## 6 Analys

*I följande kapitel analyseras den empiri som samlats in med hjälp av valda teorier som presenterats tidigare i uppsatsen. Syftet med att koppla samman den empiriska datan med det teoretiska perspektivet är att skapa förståelse för det aktuella fenomenet.*

### 6.1 Service

Service är något som vi använder oss av på flera olika sätt i vår vardag och spelar en viktig roll i vår ekonomi (Edvardsson, 2013-2014). Trots att det är dagligt förekommande är det sällan det talas om service och betydelsen av den (*ibid.*). Sett till vår studie är synen på service något som respondenterna, till stor del förväntar sig fungera och dessutom så smidigt som möjligt. På så vis kan det ses som att kunden lämnar över en stor del av ansvaret till företaget att upprätta en god service. Ansvaret blir större ju högre konkurrensen på marknaden är. För att möta den ökande konkurrensen på marknaden försöker företag idag att finna fler och nya vägar att skapa värde och differentiera sina service-erbjudanden (Shaw & Ivins, 2002). Ett av sätten som LRF Konsult gör för att differentiera sig är att utveckla sina service-erbjudanden med de nya digitala tjänsterna.

Enligt Sandström *et al.* (2008) bör företagen identifiera och analysera positiva och negativa erfarenheter av service och utifrån det utforma tjänster som levererar värde och resulterar i goda erfarenheter av servicen och tjänsterna. I utformningen av de digitala tjänsterna har LRF Konsult svarat på kundens önskan om fast pris, då kunder upplevde att de inte hade någon kontroll över den slutgiltiga summan de skulle få betala för tjänsten. Resultatet av studien visar även att kunden uppskattar att ha en kontaktperson som de enkelt kan höra av sig till vid alla typer av frågor. Med beaktning till Sandströms *et al.* (2008) råd bör företaget även identifiera betydelsen av att ha en kontaktperson för att kunna uppfylla önskemålen för god service samt behålla en konkurrenskraftig position på marknaden.

### 6.2 Servicelogik

Enligt Grönroos (2008) går det endast att bedöma tjänsten efter att kunden börjat använda den. Detta gör det till en utmaning för de kunder som vill se en recension om en produkt innan de köper den. Inom servicelogiken har fokus inom marknadsföring gått från ett varu-orienterat till ett mer kund-orienterat perspektiv, där det läggs större vikt på värdeskapande för och tillsammans med kunden (Vargo & Lush, 2004). Det är därför viktigt för LRF Konsult att ständigt utvärdera och vara lyhörda vad kunderna har för behov, så att tjänsterna kan nå maximal kundnytta.

Enligt Harker & Egan (2006) är marknadsföringen av en tjänst sammankopplad med kundens användande. Servicen konsumeras på så vis samtidigt som den produceras (*ibid.*). Med LRF Konsults digitala paket betalar kunden för tillgången till en digital produkt, men produkten utgörs fortfarande av tjänst i form av ekonomisk och juridisk service. Harker & Egan (2006) menar att det är svårt att sätta pris på en tjänst då den uppstår först i interaktionen mellan tjänsteleverantör och kund. Behovet av tjänsten är unikt från kund till kund och det gör det svårt att lägga en prisnivå som ska gälla alla. För LRF Konsult innebär detta en utmaning med de digitala paketen som ska omfattas av ett fast pris.

Enligt Wilson *et al.* (2012) bestäms det upplevda värdet av en produkt av hur produkten levereras till kunden snarare än produkten själv. Det totala värdet som kunden upplever av LRF Konsults digitala tjänst skulle på så vis vara sammanlänkad med hur kunden får tjänstepaketet presenterat och levererat. I intervjuerna med kunderna var det tydligt att majoriteten användare av *Digital Skogsägare* från början fått paketet presenterat av en anställd hos LRF Konsult i Ljungby. Den anställdes ord var på så vis en viktig del i presentationen och en nyckel till att de börjat använda det digitala paketet.

### 6.3 Värdeskapande inom service

Enligt Brozovic *et al.* (2016) ställs det allt högre krav på företags kunskap om den ekonomiska omgivningen för att kunna vara konkurrenskraftiga på en marknad. Förutom kunskap om den ekonomiska omgivningen ställs även högre krav på företagets kunskap om kunders beteenden och behov (Lewin *et al.* 1999). Under fallstudien hos LRF Konsult i Ljungby visade det sig att det finns en rädsla för att digitaliseringen ska försämra relationen mellan kund och rådgivare. Främst tydlig blev detta bland några rådgivare som uttryckte en rädsla för att de nya digitala tjänsterna skulle försämra det upplevda värdet för kunden genom att den personliga kontakten minskade. Samtidigt som det uttryckts en rädsla för att den personliga kontakten skulle minska fanns det även uppfattning om att utvecklingen är nödvändig och att värdet skulle öka för en del kunder. Studien visar på att den personliga kontakten mellan anställd och kund kan bidra till god kunskap hos den anställda om vad som skapar värde och vilka behov som finns hos kunden. Enligt Brozovic *et al.* (2016) är kunskapen om behoven en förutsättning för att kunna tillhandahålla en tjänst som skapar ett värde för kunden och står sig konkurrenskraftig på marknaden.

Enligt Baines *et al.* (2007) kan företag som använder sig av produkt- och servicesystem (PSS) få en konkurrensfördel gentemot konkurrenter som bara fokuserar på en faktor, produkt eller tjänst. De digitala tjänsterna, där Digital skogsägare ingår, är en form av produkt- och servicesystem där LRF Konsult integrerat service tillsammans med en produkt. Företaget säljer en produkt där möjligheten till personlig service samt telefonsupport kvarstår. Att det är ett helt koncept företaget säljer i det här sammanhanget är även något de är tydliga i sin marknadsföring av tjänsterna.

Enligt Brozovic *et al.* (2016) krävs att företag utvecklar flexibla organisationsstrukturer som kan hantera förändringar i kundernas processer och aktiviteter för att kunna öka organisatorisk flexibilitet. För LRF Konsult innebär detta en utmaning då deras flexibilitet delvis är väldigt begränsad. För den enskilda medarbetaren finns det en flexibilitet i dispositionen av tid och upplägg av schema, men för flexibilitet som gäller förändringar på kontor eller inom ett arbetssätt tas många beslut centralt.

### 6.4 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring är ett brett begrepp och ett samlingsnamn för flera skolor (Smith & Kawasaki, 2014). Enligt Payne och Frow (2005) är långsiktiga kunder mer lönsamma för företag jämfört med kortsiktiga. De anställda på LRF Konsult i Ljungby menar att de arbetar med relationen till kunderna varje gång de är i kontakt med kunder. Detta, menar de, i sin tur bygger upp ett förtroende och tillit som genererar långsiktiga kunder.

Samtidigt som det berättas om att relationen är den viktigaste komponenten i deras arbete visar studien att flera av de anställda har en bild av att de inte är några marknadsförare. I den första

reflektionen skilde de alltså relation och marknadsföring från varandra. Vid närmare eftertanke tyckte dock samtliga att relationen faktiskt utgjorde deras viktigaste marknadsföringskanal och att genom deras goda arbete stannade kunderna kvar som kunder.

Den grundläggande idén med relationsmarknadsföring är att det ska koppla företaget till dess kunder och potentiella kunder (Grönroos, 2008). Då alla kunders behov och förutsättningar är unika ställer detta i sin tur krav på dynamik och relation till kundernas unika behov och förutsättningar (*ibid.*). Enligt anställda på LRF Konsult i Ljungby varierar det från kund till kund hur relationen upprätthålls. Feurst (1999) menar att tjänster oftast kräver någon form av interaktion mellan kund och leverantör, vilket gör relationen ännu mer viktig. Detsamma gäller fallföretaget då interaktionen är en förutsättning för att tjänsten ska kunna utföras. Endel kunder föredrar att kontakten med företaget sker genom att de kommer in på kontoret och träffar sin kundansvariga, medan andra föredrar mejlkorrespondens eller telefonsamtal. Genom att företaget är flexibelt med hur de upprättar och upprätthåller kundrelationer, finns en större möjlighet för företaget att nå ut till, och tillgodose, en större kundgrupp. Enligt Feurst (1999) är tjänsteproduktionen är väldigt beroende av interaktionen då det många gånger är den ända gång som tjänsten blir synlig för kunden. Detta kan delvis elimineras med det digitala paketet då det är mer som blir synligt av tjänsten då tjänstelösningen innehåller även ett digitalt program som hela tiden blir synligt för kunden.

## 7 Diskussion

*I detta kapitel presenteras en diskussion som syftar till att besvara de forskningsfrågor som valts ut för studien. I kapitlet diskuteras även det empiriska resultatet från fallstudien i relation till tidigare forskningsresultat inom området.*

### 7.1 Relationens betydelse ur den anställdes perspektiv

Studien visar att de anställda vid LRF Konsult i Ljungby upplever att relationen till kunden är en stor och avgörande komponent av deras arbete. Relationen är det främsta verktyget för att uppfylla kundens önskemål då det är via den personliga relationen den anställda får vetskap om kundens behov. Relationen är även den främsta kontaktvägen till nya kunder samt viktigaste komponenten i vården för att behålla befintliga kunder.

Furtenbach och Söderströms (2015) studie visar att revisorer och redovisningsekonomer ser relationen som det som de uppskattar mest med sitt yrke. Detta framkom även i vår studie, då många anställda har en god relation till kunderna och detta är något de uppskattar med sitt arbete. En stor del av de anställdas arbetsuppgift omfattar kontakt med kunder.

Enligt Blasiusson och Nyquist (2016) arbetar banker med tillit för att få långsiktiga kundrelationer. För att kunden ska få tillit till företaget arbetar en del banker med att kunden får en personlig bankkontakt. En negativ konsekvens av detta är dock att kundens förtroende blir mer riktat till just den banktjänstemannen och inte till hela företaget. Detta i sin tur blir ett problem om banktjänstemannen väljer att byta arbete och sluta på företaget (*ibid.*). Samma problematik har lyfts i vår studies resultat. På LRF Konsult i Ljungby har kunden en personlig kontakt, internt kallat kundansvarig. Kundansvarig och kunden bygger upp en personlig relation vilket är sårbart för företaget, om kundansvarig till exempel väljer att lämna företaget och starta redovisningsföretag i egen regi. Blasiusson och Nyquist (2016) menar att ett sätt att tackla problemet är att en kund har mer än en personlig bankkontakt, vilket leder till att kunden får mer förtroende till fler personer på samma företag. Detta är ett arbetssätt som även LRF Konsult i Ljungby vill implementera mer i sin kundkontakt, för att göra företagets relation till kunden mindre sårbar.

En god relation med kunderna ger företaget en viktig konkurrensfördel (Furtenbach & Söderström, 2015). Relationen är inte endast viktig ur den aspekten att kunden blir trogen företaget, utan även av den anledningen att företaget lär känna kundens behov och därför kan bidra till företagets utveckling (*ibid.*). Den inledande relationen har visat sig vara av stor betydelse för företaget, då majoriteten av kunderna kommit i kontakt med företaget genom att de blivit rekommenderade företaget av redan befintliga, nöjda kunder. Resultatet av studien visar att relationen leder kunden till företaget på ett eller annat sätt, oftast via rekommendation från någon de känner och har förtroende för. Flera av kunderna beskrev sedan att de hade blivit kontaktade av en medarbetare som de antingen kände till eller inte kände till sedan tidigare och att det var det som gjorde att de tog det sista steget att ansluta sig som kund.

### 7.2 Relationens betydelse ur kundens perspektiv

Studien visar att relationen har en viktig betydelse vid val av redovisningsföretag från kundens sida. Framförallt yttrade sig detta i intervjuerna när kunderna beskrev hur de kom i kontakt med LRF Konsult och vad de såg som företagets främsta styrka.

Studiens resultat visar att kunderna känner ett stort förtroende för företagets och rådgivarens kompetens och det var en del av den goda relationen de kände. Tilliten visade sig även vara kopplad till företagets starka varumärke. Detta yttrade sig genom att kunderna kände ett förtroende för att medarbetare inom en större organisation är mer uppdaterade och känner till förändringar om sitt område i förhållande till en mindre och fristående aktör. Detta skapade tillit och trovärdighet från kunderna till de anställda och blev viktiga komponenter för kunder i valet av redovisningsföretag. Tilliten från kunden behålls sedan lättast av att kunden upplever att den får rätt och korrekt hjälp. Detta visar även Furtenbach och Söderströms (2015) studie som menar tillit och förtroende uppnås lättast genom att ett arbete görs korrekt, men även att det finns en historia som talar för att företaget är affärsmässigt.

Fridell (2016) presenterar att kunder som väljer att stanna hos samma bank angav att en god relation med den kundansvariga var en anledning till att de fortsatte att vara kund hos den banken. Detta var även i enlighet med vår studie där många kunder haft samma kundansvarig under lång tid och uppskattar den goda, långvariga relationen till den ansvariga.

### 7.3 Digitalisering inom service

Studien visar att en del av de anställda kände en rädsla för att de nya digitala tjänsterna skulle förändra den personliga kontakten med kunder. Flera av de anställda upplevde att en stor del av den goda relationen till kunden upprättades genom det personliga mötet. Detta visar på att om det personliga mötet minskar i antal timmar genom digitaliseringen blir den personliga kontakten som fortfarande sker, och kan ske, ännu mer viktig. Furtenbach och Söderström (2016) visar att olika förändringar som upplevs stjäl tid från kundkontakten upplevs som ett hot för de anställdas möjlighet att göra ett bra arbete och i sin tur upprätta en god kundrelation. Studien på LRF Konsult visade ett resultat som kan sättas i relation till upplevelsen om förändringsprocessens hot mot goda kundrelationer. Flera av de anställda uttryckte en oro över att de nya digitala tjänsterna ledde till en extra arbetsbelastning som det egentligen inte fanns tid till utan att inkräkta på deras tidigare arbetsuppgifter. Den extra arbetsbelastningen ledde till att de ordinarie arbetet kom efter, vilket också ledde till en stressfaktor.

De anställda uttryckte i sin helhet en förståelse inför de nya digitala tjänsterna och påpekade på fler vis att det är en del i utvecklingen. Det finns krav från omvärlden som gör att digitaliseringen är nödvändig. Löthberg (2016) menar även att digitalisering kan vara ett sätt för företaget att säkerställa sin konkurrenskraftiga roll på marknaden. Genom utvecklandet av de nya tjänsterna på LRF Konsult såg de anställda en möjlighet att kunna uppfylla önskemål hos både befintliga och potentiella kunder. De nya digitala tjänsterna som presenteras i studien är delvis ett resultat av kundernas efterfrågan och det är troligt att denna utveckling och anpassning kunnat ske tack vare den enskilda medarbetarens relation till kunden.

Studien visar att genom digitaliseringen ökar delvis kravet från kunden på att information, användarvänlighet och bitvis även på priset. Blasiusson & Nyquists (2016) studie om digitalisering inom bank visar att inom den traditionella rådgivningen ställs högre krav på den personliga kontakten, medan den digitala ställer högre krav på effektivisering och kunskap ur ett perspektiv av tillit. Detta skiljer sig delvis i fallstudien på LRF Konsult då studien visar att majoriteten av de digitala kunderna fortfarande såg den personliga kontakten till en person på företaget som viktig och att det var via rekommendation från just en rådgivare som de anslutit sig till den digitala tjänsten.

Deltagande observationerna visade att genomslagskraften av de digitala tjänsterna inte helt var i relation till det förväntade utfallet. Exempelvis var det en utmaning att få genomslag i kunder och potentiella kunder att komma till informationsträffarna. Dock resulterade ett lågt antal kunder till träffen, att mötet blev intimt och det fanns utrymme för många frågor och svar. Företaget hade således möjlighet att börja bygga på relationen till eventuellt nyblivna kunder redan på första informationsträffen. Blasiusson och Nyquist (2016) visar även att kundkvällar och kundevent, som informationsträffarna, kan vara ett effektivt sätt att upprätta och upprätthålla goda kundrelationer med kunder.



## 8 Slutsatser

*Följande kapitel inleds med återkoppling till studiens syfte, att beskriva relationers betydelse under digitalisering av tjänster inom serviceproduktion. Avslutningsvis presenteras även förslag till fortsatta studier inom forskningsområdet.*

Syftet med projektet var att undersöka relationers betydelse under digitalisering av tjänster inom serviceproduktion. Vidare var även syftet att beskriva vad kunder respektive organisation upplever vara de viktigaste aspekterna för relationsskapande när digitala tjänster utvecklas. Studien visar att det upplevda värdet av relationen från kund till rådgivare har samma betydelse oavsett om tjänsten är digital eller inte. Trots att den digitala tjänsten innebär färre personliga möten/kontakter har den fortfarande stor betydelse för kunden i val av redovisningsföretag. Detta indikerar att oavsett om tjänsten är digital eller inte hos serviceföretaget är relationen viktig och en nyckelkomponent för både kunden och den anställdes trivsel. Det är därför viktigt att ge personliga relationen mellan kund och företag utrymme oavsett hur tjänsten levereras.

Studien visar att det finns en rädsla för att digitaliseringen ska eliminera eller försämra relationen mellan kund och rådgivare. Detta gavs det antydningar om från både anställda och kunder. Främst tydlig blev denna rädsla bland några rådgivare som delvis uttryckte en oro för att de nya digitala tjänsterna skulle kräva att de minskade den personliga kontakten med kund i för hög grad.

Det är svårt att mäta den ekonomiska effekten som genererar företaget till följd av relationen mellan kund och företag. Studiens resultat visar, trots det, att det är lönsamt för företaget att investera i relationsbyggande. Relationen är viktig från kundens sida oavsett om tjänsten är digital eller inte. Om det inte finns samma mötespunkter mellan anställd och kund som tidigare fanns, finns det ett värde för företaget att arbeta för att det personliga mötet mellan företag och kund ska kunna fortsätta, om än på ett annat vis.

Den här studien har fokuserat på relationens betydelse inom ett fallföretag där fokus har legat på både kunder och anställda. Ett förslag till fortsatta studier är att se till relationsaspekten i ett större sammanhang för de anställda. Digitaliseringen kan leda till en effektivisering som ifrågasätter och ändrar behovet kring tidigare arbetsfunktioner. Digitala funktioner kan på så vis leda till att vissa arbetsplatser ändras eller försvinner och det kan väcka en oro bland anställda.

# Referenser

## Litteratur

Andreasson, E. (2015). *Digitalisering i den offentliga förvaltningen: IT, värden och legitimitet*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköping University Electronic Press.

Baines T. S., Lightfoot, H., Steve, E., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., Roy, R., Shehab, E., Braganza, A., Tiwari, A., Alcock, J., Angus, J., Bastl, M., Cousens, A., Irving, P., Johnson, M., Kingston, J., Lockett, J., Martinez, V., Michele, P., Tranfield, D., Walton I. & Wilson, H. (2007) *State-of-the-art in product service-systems*. Department of Manufacturing, Cranfield University, Cranfield, UK. DOI: 10.1243/09544054JEM858.

Blasiusson, T. & Nyquist, F. (2016) *Relationsmarknadsföring - En studie om bankernas kundrelationer och hur digitaliseringen har påverkat kundernas lojalitet och förtroende*. Linnéuniversitetet, Kalmar Växjö. Tillgänglig:  
<http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A963072&dswid=1272>.

Brozovic, Nordin & Kindström (2016) *Service flexibility: conceptualizing value creation in service*. Journal of Service Theory and Practice, (2016) Vol. 26 Iss: 6, pp.868 - 888.  
<http://dx.doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0219>

Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 9780199583409.

Edvardsson, B. (2013-2014) *Services Marketing: What Is Service?* Mercury Magazine 2013-2014, Autumn/Winter (Special Issue on the New Media Landscape), Issue 5-6, pp. 074-075.

Eisenhardt, K.M., (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Engdahl, T. (2015) *Digital services in the agriculture business - Customer perspective on digital accounting services*. Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences. Swedish University of Agricultural Science. ISSN 1401-4084.

Feurst, O. (1999) *One-to-One Marketing*. Malmö: Liber.

Flyvbjerg, B. (2006) *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. Aalborg University, Denmark.

Fridell, P. (2016) *Digital marknadsföring av banktjänster mot yngre skogs- och lantbruksintresserade personer*. SLU Uppsala. Tillgänglig:  
[http://stud.epsilon.slu.se/8737/1/Fridell\\_P\\_20160119.pdf](http://stud.epsilon.slu.se/8737/1/Fridell_P_20160119.pdf).

Furtenbach, L. & Söderström, J. (2015) *Att nå ut med relationsmarknadsföring - En fallstudie på medarbetare inom revisions- och redovisningsbranschen*. Umeå universitet. Tillgänglig:  
<http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A828451&dswid=566>.

Grönroos, C. (1994) *From Marketing Mix to Relationship Marketing*. Management Decision, Vol. 32 Iss 2 pp. 4 – 20.

- Grönroos, C., Holmqvist, A. & Gyllendorff, L. (2008) *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber.
- Jadaan, T. (2016). *IT i framkant möter Trafikverkets utmaningar*. Göteborg: Viktoria Swedish ICT. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.viktoria.se/projects/it-i-framkantmoter-trafikverkets-utmaningar> (2016-11-09).
- Kaplan, M, A. & Haenlein, M., 2011. *Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance*, Business Horizons.
- Kvale, S & Brinkman, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144101675.
- Labov, W. & Waletzky, J. (1997). *Narrative analysis: Oral versions of personal experience*.
- Lewin, A.Y., Long, C.P. and Carroll, T.P. (1999), *The coevolution of new organizational forms*, Organization Science, Vol. 10 No. 5, pp. 535-550.
- Löthberg, R (2016) *Digital agenda – digitaliseringen en spelarena för den offentliga aktören*. Malmö högskola. Fakulteten för kultur och samhälle. Tillgänglig: [http://wpmu.mah.se/mkvstudent/files/2016/06/Robin\\_L%C3%B6thberg\\_Examensarbete.pdf](http://wpmu.mah.se/mkvstudent/files/2016/06/Robin_L%C3%B6thberg_Examensarbete.pdf).
- Morrow, S. (2005) *Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology*. Journal of counselling psychology. 52(2):250-260. DOI: 10.1037/0022-0167.52.2.250.
- Olsson, A. & Mattson, Å. (2016) “*En trogen hund*” eller “*den berömda bofinken*”? - en jämförande studie av redovisningsekonomens och controllerns arbetsuppgifter. Handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Payne A. & Frow A. (2005). “*A strategic framework for customer relationship management*”. Journal of marketing, Vol. 69, No. 4, pp. 167-176.
- Robson, C. (2011) *Realworld Research*. Tredje upplagan. Wiley. Oxford. ISBN 1405182407.
- Roy, S., Devlin, J. & Sekhon, H. 2015. *The impact of fairness on trustworthiness and trust in banking*. Journal of Marketing Management. 31(9-10), 996-1017.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson P. & Magnusson, P. (2008) *Value in use through service experience*. Service Research Center, Karlstad University, Karlstad, Sweden. DOI: 10.1108/09604520810859184.
- Shaw, C. och Ivins, J. (2002), *Building Great Customer Experiences*, Palgrave, London.
- Vargo, S.L. och Lusch, R.F. (2004), *Evolving to a new dominant logic of marketing*, Journal of Marketing, vol. 68 No.1.

Wilson, A., Zeithaml, A. V., Bitner, M. J. & Germier, D. D. (2012). *Service Marketing Intergrating Customer Focus Across the Firm*. 2:a uppl. Maidenhead: McGraw-Hill.

Smith, M. & Kawasaki, G. (2014). *New relationship marketing; how to build a large, loyal, profitable network using the social web*. Wiley.

Tengblad, P. & Walldius, Å. (2007). Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet: Effektvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. Stockholm: Vinnova Analys VA 2007:02.

Teorell, J. & Svensson, T. (2012), *Att fråga och att svara*, Malmö: Liber.

Yin, R.K., (2013). *Case Study Research: Design and Methods*, 5:e upplagan., SAGE Publications, London.

### **Hemsidor**

FAR - Branschorganisationen för redovisning och revision (2016) *Nyckeln till framtiden - framtidens redovisning, revision och rådgivning*. FAR Kairos future. Tillgänglig: <https://www.far.se/nyheter/2016/september/nyckeln-till-framtiden/> (2016-10-28).

LRF Konsult (2016) *Om LRF Konsult*. Tillgänglig: <http://www.lrfkonsult.se/om-lrf-konsult/om-lrf-konsult> (2017-01-10).

LRF Konsult (2016) *Digital Skogsägare*. Tillgänglig: <http://www.lrfkonsult.se/varatjanster/affarsradgivning/ekonomistyrning/digital-skogsagare/> (2016-10-08).

# Bilaga 1: Intervjufrågor

## Kunder

1. Varför har du valt att bli kund hos LRF Konsult i Ljungby?
2. Hur länge har du varit kund?
3. Hur kom du i kontakt med LRF Konsult i Ljungby?
4. Vad är viktigast för dig i relationen mellan LRF Konsult och dig som kund? Kan du kanske sammanfatta det i tre nyckelord?
5. Vad anser du vara LRF Konsults främsta styrka som företag?
6. Vad skulle LRF Konsult i Ljungby kunna utveckla för att passa dig ännu bättre?

## Kunder som använder digital tjänst idag:

Varför har du valt att börja använda dig av de digitala tjänsterna/tjänsten?

Hur upplever du den digitala tjänsten? Fördelar och nackdelar du ser? Förbättringsförslag?

På vilket sätt vill du bli kontaktad för att få information om nyheter inom LRF Konsult?

Använder du några sociala medier, isåfall vilka?

## Kunder som ej använder digital tjänst idag:

Vad hindrar dig från att använda tjänsterna idag?

Har och isåfall, hur har du fått information om tjänsterna?

Vad vill du ändra på för att göra de digitala tjänsterna intressanta för dig?

## Kundansvariga

1. Hur länge har du jobbat på LRF Konsult?
2. Hur kommer nya kunder i kontakt med er?
3. Hur marknadsför ni er utåt idag?
4. Hur upprätthåller ni god kundkontakt och lojalitet? Vilket är det (som du upplever det) bästa sättet att upprätthålla en bra kundrelation?
5. Vad tror ni kunderna anser som LRF Konsults främsta styrka?
6. Hur mycket har du jobbat med de digitala tjänsterna?