VID VÄGSKÄLET
– VART DU KOMMER FRÅN PÅVERKAR
VART DU BÖR GÅ

Magisteruppsats i Företagsekonomi
Carl Andersson
Mikael Sahlin

VT 2009:MF16
Förord

Vi vill tacka samtliga personer som har hjälpt oss under uppsatsprocessen. Ett särskilt stort tack riktas till Torbjörn Snygg på SYSteam DTS AB som har hjälpt oss så fort vi har stött på problem. Vi vill även tacka vår handledare Håkan Javefors för vägledning och råd under uppsatsprocessen samt opponenterna som gett oss tips för att förbättra uppsatsens kvalitet.


Carl Andersson          Mikael Sahlin
SYSteam DTS AB is an IT consultancy company based in Borås. They have about 35 employees, about 300 customers and offer tailored total solutions in the IT field. Each year’s business plan is usually written in a short time, which means that the material may not contain accurate and updated information. The time factor therefore affects the quality of the business plan.

By defining the typical customer to DTS within the fashion industry, similarities are established between these customers. Thereby it is possible to identify which type of business DTS sights and how much money there is left to earn on them. It is now also possible to identify companies which are not customers in the present situation but have great similarities with the typical customer, and how much money there is left to earn on them. This information operates primarily as decision support for DTS regarding which business opportunity they should prioritize on either expand the sales on existing customers or invest in new customers.

The purpose of the thesis is to show how companies can proceed to identify some strengths and success factors. The thesis applies two different viewpoints; positivism and hermeneutic, and has an empirical perspective since it uses a inductive approach. To define the typical customer and similar non-customer companies and sales opportunities, a quantitative data collection method is used. A qualitative method is also used, when companies who represent the typical customer are interviewed to find out what they consider to get from the collaboration with DTS. The theoretical framework consists of a review of business administration notions, such as the SWOT-analysis, the DPM-matrix and internal/external efficiency.

The analysis shows that investing in existing customers is the best business opportunity. The reason is that DTS should strengthen the brand name and the internal efficiency before investing in new customer relations. Furthermore, it is both more expensive and more difficult to offer services and products to non-customer companies since they already have IT-suppliers DTS must eliminate. Moreover, it is also time demanding to reprocess new working routines and customer relations.

**Keywords:** Typical customer, SWOT – analysis, efficiency, brand name, sales opportunities, decision support
**Sammanfattning**

SYSteam DTS AB är ett IT-konsultföretag etablerat i Borås. De har cirka 35 anställda, cirka 300 kunder och erbjuder verksamhetsanpassade helhetslösningar inom IT-området. Varje års affärsplan behöver som oftast skrivas ihop under en kort tid vilket medför att underlaget kanske inte innehåller exakta och uppdaterade uppgifter. Tidsfaktorn påverkar alltså affärsplanens kvalitet.


Analysen visar att satsning på befintliga kunder är den bästa affärsmöjligheten. Anledningen är bland annat att DTS bör förstärka sitt varumärke och sin inre effektivitet innan de satsar på nya kundrelationer. Dessutom är det både dyrare och svårare att erbjuda tjänster och produkter till icke-kundföretag då de redan har IT-leverantörer DTS måste konkurrera ut. För övrigt är det även tidskrävande att arbeta upp nya arbetsrutiner och kundrelationer.

**Nyckelord:** Typisk kund, SWOT-analys, effektivitet, varumärke, försäljningsmöjligheter, beslutsunderlag
# Innehållsförteckning

## 1 INLEDNING
- 1.1 UPPSATSENS BAKGRUND ........................................................................... 1
- 1.2 PROBLEMDISKUSSION ........................................................................... 2
  - 1.2.1 Slutsatser av ovanstående resonemang ........................................... 3
- 1.3 DEFINITION AV UPPDRAGSBESKRIVNING ........................................... 4
- 1.4 FORSKNINGSPROBLEM .......................................................................... 4
- 1.5 FORSKNINGSFÅRGOR ........................................................................... 4
- 1.6 SYFTE ...................................................................................................... 5
- 1.7 AVGRÄNSNING ......................................................................................... 5
- 1.8 UPPSATSENS DISPOSITION .................................................................... 5

## 2 METOD
- 2.1 SYNSAKT OCH PERSPEKTIV ..................................................................... 6
- 2.2 FORSKNINGSANSATS ............................................................................. 6
- 2.3 UNDERSÖKNINGSMETOD ....................................................................... 7
- 2.4 URVALSPROCESSEN .............................................................................. 8
  - 2.4.1 Selekttering av företag ....................................................................... 8
- 2.5 DATAINSAMLING ................................................................................... 9
  - 2.5.1 Primär och sekundärfria ................................................................. 9
  - 2.5.2 Intervjutekniker ............................................................................ 10
- 2.6 UNDERSÖKNINGSYSYFTE ................................................................... 10
- 2.7 TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET ............................................ 10
  - 2.7.1 Reliabilitet .................................................................................. 10
  - 2.7.2 Validitet ...................................................................................... 11
- 2.8 ETISKA ASPEKTER ................................................................................. 12
- 2.9 KÄLLKRICIT ........................................................................................... 12
- 2.10 UPPSATSPROCESSEN ......................................................................... 12

## 3 TEORI
- 3.1 METODER FÖR ANALYSERING OCH BEDÖMNING AV AFFÄRSVAL ...... 14
  - 3.1.1 SWOT - verktyget .......................................................................... 14
  - 3.1.2 DPM - matrisen ............................................................................. 15
- 3.2 INRE OCH YTTRE EFFEKTIVITET .......................................................... 17
- 3.3 METODER FÖR ANALYSERING OCH BEDÖMNING AV AFFÄRSVAL .... 19

## 4 EMPIRI
- 4.1 AVGRÄNSNINGAR .................................................................................. 20
- 4.2 URVALSPROCESSEN ............................................................................. 20
  - 4.2.1 SNI - kod .................................................................................... 20
  - 4.2.2 Omsättning .................................................................................. 21
- 4.3 VAR FINNS DEN TYPISKA KUNDET? .................................................... 21
  - 4.3.1 Definition av den typiska kunden .................................................. 21
- 4.4 IDENTIFERING AV POTENTIELLA INTÄKTER ....................................... 23
  - 4.4.1 Befintliga kunder .......................................................................... 23
  - 4.4.2 Icke-kundföretag .......................................................................... 24
  - 4.4.3 Jämförelse mellan befintliga kunder och icke-kunder ..................... 25
- 4.5 PRESENTATION AV RESPONDENTERNAS SVAR ................................... 27
  - 4.5.1 Kunder i Sjöhäradsregionen ............................................................ 27
  - 4.5.2 Kunder i Göteborg ......................................................................... 28
  - 4.5.3 Sammanställning ............................................................................. 29
5 ANALYS

5.1 STYRKOR OCH SVAGHETER

5.1.1 Erbjudanden som överensstämmer med kundens behov

5.1.2 Den typiska kunden

5.1.3 Kunskap om kundens verksamhet

5.1.4 Support

5.2 MöJLIGHETER

5.3 AFFÄRSMÖJLIGHETER

5.3.1 Befintliga kunder

5.3.2 Icke-kunder

5.4 BEDÖMNING

6 SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION

6.1 SVAR PÅ FORSKNINGSFRÅGORNA

6.2 DISKUSSION

6.3 FÖRSLAG/IDÉER PÅ VIDARE FORSKNING

KÄLLFÖRTECKNING

BILAGA 1

FIGURFÖRTECKNING
1 Inledning

Kapitlet beskriver bakgrunden till uppsatsens forskningsproblem och forskningsfrågor. Vidare beskrivs också syftet, avgränsningar samt vad uppsatsens övriga kapitel presenterar.

1.1 Uppsatsens bakgrund

Varje års affärsplan behöver som oftast skrivas ihop under en kort tid vilket medför att underlaget eventuellt inte innehåller exakta och uppdaterade uppgifter. Tidsfaktorn påverkar således affärsplanens kvalitet. Det finns mycket information om deras kunder. Information de inte har i dagsläget och på grund av tidsbrist väljer de nu att låta oss studenter genomföra uppgiften istället.

Bristen på uppdaterad information i affärsplanen gör att DTS vill ha ett bättre och mer tillförlitligt underlag inför affärsvalen om de ska satsa på nya eller befintliga kunder inom modebranschen. Det innebär att de måste ha bra information om vilka pengar det finns att tjäna på de befintliga kunderna. De behöver också känna till vilka styrkor de har, för att få reda på vad de är duktiga och mindre duktiga på. Dessutom behöver de veta hur mycket pengar det finns att tjäna på de företag som i dagsläget inte är kunder men som har stora likheter med de befintliga. Det gör det möjligt att jämföra i vilket segment de mesta pengar finns att tjäna, men det innebär inte automatiskt att det är det bästa affärsvalen.

Effekten av att genomföra en sådan kartläggning och analys är att DTS har ett bättre underlag än tidigare om vilket affärsval som är bäst att välja. Med hjälp av underlaget får de bättre insikt i exempelvis vad kunderna anser få ut av samarbetet med dem, vilken typ av företag de har fokuserat sin verksamhet på samt vilka icke-kundföretag de borde rikta erbjudanden mot.

1.2 Problemdiskussion

Torbjörn Snygg menar att om en typisk kund inom mode definieras visar det vilka egenskaper den typiska kunden har. Då kan även likheter hittas mellan kunderna. Informationen kan i det här fallet även bli mycket användbar när det gäller att identifiera företag inom samma avgränsade segment som inte är kunder i dagsläget, och som då kan ha behov av liknande IT-lösningar. När identifieringen av icke-kundföretag inom samma segment har gjorts kan även en jämförelse mellan dem och befintliga kunder genomföras. Jämförelsen ska myna ut i information om vilka pengar det finns att tjäna på respektive grupp och om det sammantaget är befintliga kunder eller nya kunder som är det mest attraktiva affärsvalet.

En betydande del är att ta reda på varför de befintliga kunderna har valt att samarbeta med DTS. En bra metod för att få svar är att intervjuar befintliga kunder inom det segment som representerar den ”typiska kunden”. Om flera kunder säger samma sak om vad de får ut av samarbetet kan det vara en styrka (eller svaghet) hos DTS. Kan då styrkorna användas på icke-kundföretagen?

Hur mycket pengar det finns att tjäna på befintliga kunder är relaterat till hur stor del DTS kan ta av företagens IT-kostnader. Det är inte svårt att ta reda på vilka behov produktportföljen tillgodoser, desto svårare är det att förstå vilka kostnader som gömmer sig i begreppet ”IT-budget”. Med IT-budget i det här fallet menas de pengar som respektive företag planerar att lägga på IT under året, exempelvis licenskostnader för affärssystem kunderna betalar till DTS. Med tanke på att produktportföljen är heltäckande gällande IT-stöd borde det väl innebära att de kan sälja lösningar som täcker hela IT-budgeten? Enligt Torbjörn Snygg brukar IT-relaterade kostnader, enligt en tes vara cirka 1% av total budget. Siffrorna från nedanstående exempel är tagit helt ur luften då syftet enbart är att förtydliga problemet för läsaren:

- De modeföretag som inte använder DTS:’s produkter i dagsläget men som har stora likheter med nuvarande kunder kan exempelvis vara 113 till antalet. Av en total budget på exempelvis 1,3 mdr finns det cirka 13 mkr ännu inte intjänade intäkter för DTS del och för konkurrenter till dem.

---

1 Torbjörn Snygg Försäljningschef SYSteam DTS AB, möte 17/2 2009
2 Torbjörn Snygg Försäljningschef SYSteam DTS AB, möte 17/2 2009
Hur tar man fram ett så bra underlag som möjligt inför beslutet om att satsa på befintliga kunder eller icke-kundföretag? Som redan nämnts i bakgrunden till uppsatsen behöver inte det effektivaste valet vara där det finns allra mest pengar att tjäna. Det kan vara en hög osäkerhet kopplat till möjligheten att verkligen tjäna pengarna.

Vilka nuvarande IT-stöd har icke-kundföretagen? Är det hög konkurrens bland andra IT-leverantörer/distributörer? Varför är de inte kunder i dagsläget? Hur har DTS lyckats få sina nuvarande kunder? Vilka gemensamma faktorer har befintliga kunder med varandra?


Eventuell konkurrens från liknande företag inom Borås-regionen med omnejd måste då tas i beaktande. Klarar DTS av att vårda befintliga kunder samtidigt som de också satsar på nya? Varumärket kan då eventuellt ta stryk om de inte behåller samma fokus på nuvarande kunder.

1.2.1 Slutsatser av ovanstående resonemang


### 1.3 Definition av uppdragsbeskrivning

Uppdraget består av att ta fram information om kunder inom modebranschen. Information ska i så stort utsträckning som möjligt, stödja besluten om att antingen utöka affärer med befintliga kunder, eller satsa på nya kunder. I det ingår uppgiften att kartlägga ett avgränsat kundsegment och undersöka vilka pengar det finns att tjäna på dem, samt kartlägga försäljningsmöjligheter mot företag som inte är kunder i dagsläget men som har stora likheter med nuvarande kunder. Uppsatsen ska mynna ut i beslutsstöd och rekommendationer om affärsval.

### 1.4 Forskningsproblem

- Vilket av affärsvalen gällande om att satsa på befintliga eller nya kunder bör SYSteam DTS AB prioritera?

### 1.5 Forskningsfrågor

- Hur stora är de för uppsatsen relevanta segment av befintliga kunder och icke-kundföretag?

- Vilka uppfattningar om SYSteam DTS AB kan identifieras hos det typiska kundsegmentet?
1.6 Syfte
Syftet är att analysera ett företags styrkor, svagheter och möjligheter för att se om de bör satsa på nya eller befintliga kunder. Vidare är uppsatsens syfte att visa hur ett företag kan gå tillväga för att identifiera en viss typ av styrkor och egna framgångsfaktorer inför olika affärsval.

1.7 Avgränsning

1.8 Uppsatsens disposition

Kapitel 1
Kapitlet beskriver bakgrunden till uppsatsens forskningsproblem och forskningsfrågor. Vidare beskrivs också syftet, avgränsningar samt vad uppsatsens övriga kapitel presenterar.

Kapitel 2
Kapitlet redogör för uppsatsens metodologiska tillvägagångssätt. Tillvägagångssätten präglar de arbetssätt som används i syfte att besvara uppsatsens forskningsfrågor.

Kapitel 3
Kapitlet presenterar teorier kring olika metoder som i uppsatsen används som verktyg för att lösa forskningsfrågorna. Verktygen tillämpas i olika stor utsträckning och uppsatsens upplägg bygger främlt på SWOT – analysens aspekter kring hur företag kan gå tillväga för att göra diverse bedömningar inför olika affärsval.

Kapitel 4

Kapitel 5
Kapitlet presenterar information som ligger till grund för bedömningen av DTS:s två affärsmöjligheter. Det är kombinationer av styrkor och de pengar som finns att tjäna på befintliga kunder och icke-kundföretag. Avslutningsvis presenteras argument för vilken affärsmöjlighet DTS ska prioritera sina resurser på.

Kapitel 6
Kapitlet beskriver de slutledningar som härleds ur analyskapitlet. Slutledningarna svarar på forskningsfrågorna som i sin tur ger svar på forskningsproblemet. Vidare är även egna kommentarer kring arbetet inkluderade och några förslag på fortsatt forskning.

2 Metod

Kapitlet redogör för uppsatsens metodologiska tillvägagångssätt. Tillvägagångssätten präglar de arbetssätt som används i syfte att besvara uppsatsens forskningsfrågor.

2.1 Synsätt och perspektiv


Uppsatsen har ett övervägande empiriskt perspektiv då all, för uppsatsen, unik information som kommer analyseras kommer från empirin. Teori kommer enbart användas för att få kunskap och färdigheter kring vilka metoder som kan användas för att nå ett resultat så nära DTS:s önskemål som möjligt.

2.2 Forskningsansats

2.3 Undersökningsmetod


Att uppsatsen följaktligen har två olika undersökningsmetoder hör ihop med att den också tillämpar två olika synsätt.
2.4 Urvalsprocessen

Vilka kriterier ska användas för att selektera ut den representativa kunden? Nedanstående figur åskådliggör arbetsstegen.

![Diagram](image)

**Figur 1: Urvalsprocessen**

2.4.1 Selektion av företag

Kriterierna i Figur 1 visar vilka företag som kommer att vara aktuella för uppsatsen. Som ett första steg vill DTS fokusera på kunder inom modebranschen. För att gruppera ett företag efter typ av verksamhet kan så kallade SNI-koder användas. SNI står för Svenskt Näringslivsindelning ([www.121.nu](http://www.121.nu), 2009-04-03). Med tanke på att företag kanske ändrar inriktning på sin verksamhet under tidens gång innebär det att den (bransch) kod som företaget tillskrev sig vid starten inte aktuell är längre.
Det medför att det är svårt att exakt bestämma DTS:s nuvarande marknadsandel, då SNI-koderna inte alltid uppdateras. Torbjörn Snygg anser att det även är lämpligt att selektera på kundernas omsättning vilket får representera att de satsar på små- och medelstora företag. Slutligen behövs det också selekteras på företag som har huvudkontor i Sverige, då närhet till kund är ett av DTS:s ledor.

Efter selekteringen på SNI-koder kommer följande omsättningsintervall i mkr användas för att gruppera kunderna:

0 > 50  
50 > 100  
100 > 150  
150 > 200  
200 > 250  
250 > högsta förekommande omsättningen

Eftersom DTS önskar få reda på egenskaperna hos en typisk kund inom mode, är det härigenom möjligt att svara på frågor som exempelvis:

- Inom vilket omsättningsintervall finns de flesta kunderna och vilka SNI-koder är mest förekommande bland företagen? Företagen representerar här den ”typiska kunden”.
- Hur mycket pengar finns kvar att tjäna på de företag som representerar den typiska kunden?
- Var någonstans är företagen geografiskt placerade?

2.5 Datainsamling

Inom metodområdet datainsamling brukar det skiljas på två olika typer av data, primär- och sekundärdatal. Relevant för uppsatsen är också vilka intervjuetekniker som kommer tillämpas.

2.5.1 Primär och sekundärdatal


---

3 Torbjörn Snygg Försäljningschef SYSteam DTS AB, möte den 17 februari 2009
2.5.2 Intervjutekniker


2.6 Undersökningens syfte


2.7 Tillförlitlighet och trovärdighet


2.7.1 Reliabilitet

Kvantitativ data från DTS har en hög grad av trovärdighet och därför blir det dataurvalet för uppsatsen även pålitligt. Framtagning görs med en kvantitativ analys, där syftet är att förklara och att ge en så sanningsenlig bild som möjligt av de befintliga och potentiella kunderna i det för uppsatsen avgränsade segmentet av företag. Här finns det bara en version av sanningen. En annan person skulle med högsta sannolikhet också finna samma förhållanden, förutsatt att denne utgick från samma urval och syfte. Om det inte sker finns det risk för att denne får fram data som inte kan sägas vara i linje med DTS:s syfte med uppdraget.

Vid identifiering av DTS:s styrkor (och svagheter), kan resultatet skilja sig åt beroende på vem som forskar. Sannolikheten är stor att olika personer som forskar kommer notera samma faktorer, men beroende på hur mycket personen väljer att tolka desto mer kan det skilja sig åt.

2.7.2 Validitet


Utifrån uppsatsens forskningsfrågor kan det hävdas att de metodologiska tillvägagångssättet, teoretiska referensramen och det empiriska urvalet är relevanta. Empirin kommer att bestå av fakta från DTS:s dataregister och svar från intervjurespondenterna. Syftet är att hitta den typiska kunden och de pengar som finns kvar att tjänas på dem samt hitta gemensamma nämnare som kan omvandlas till styrkor. Det är i allra högsta grad relevant till problemfrågorna.

Trovärdigheten i dataregistret bedöms som hög. Däremot finns en risk att respondenterna från intervjuerna ge en bild som kanske inte är fullt lika trovärdig. Dock är det en omöjlighet för oss som forskare att upptäcka de eventuella felaktigheterna.
2.8 Etiska aspekter
Den etiska aspekten har att göra med hur uppsatsen ska publiceras för att inte offentliggöra känsligt material. Publicering av uppsatsen är således inte tillåten enligt sekretessavtal. Det mot bakgrund av att material från SYSteam DTS är konfidentiellt likväl som företagets resultat.

2.9 Källkritik

Respondenterna upplyses inte i förväg om intervjufrågor vilket kan påverka deras svar. Genom att vara förberedd kan mer detaljerade och ingående svar ges. Då de istället svarar kort och spontant blir följden att eventuell information utlämnas eller glöms.

2.10 Uppsatsprocessen

---

4 Torbjörn Snygg Försäljningschef SYSteam DTS AB, möte 17/2 2009
Nedanstående figur åskådliggör uppsatsprocessen

Figur 2: Uppsatsprocessens olika arbetssteg
3 Teori

Kapitlet presenterar teorier kring olika metoder som i uppsatsen används som verktyg för att lösa forskningsfrågorna. Verktygen tillämpas i olika stor utsträckning och uppsatsens upplägg bygger främst på SWOT – analysens aspekter kring hur företag kan gå tillväga för att göra diverse bedömningar.

3.1 Metoder för analysering och bedömning av affärsval


3.1.1 SWOT - verktyget


• Styrkor handlar inte om vilka produkter företaget erbjuder, utan vilka egna affärsprocesser som är viktigast för att tillgodose kundernas behov!
• Det handlar om att omvandla företagets styrkor till möjligheter som tillför mer värde till kunderna än vad konkurrenterna kan förmå!
• Företag kan omvandla svagheter till styrkor och även möjligheter, genom att strategiskt investeras i rätt områden.


Ett företag ska alltid sträva efter att omvandla betydande svagheter till styrkor, och hot till möjligheter. Det kan exempelvis handla om att göra en produktanpassning för att följa trenden på marknaden. Görs inte omvandlingen riskerar företaget en stor belastning, vilket uppstår när en svaghet (icke anpassad produkt) blir ihopkopplad med ett hot (en ny trend på marknaden). Om företaget nu inte lyckas med att förändra sin positionering eller anpassa sig efter de nya marknadstrenderna, kommer den svagheten bli en begränsning för företaget. För kunderna blir det därför uppenbart att företaget inte lever upp till de förväntningar de försöker skapa (ibid.).

3.1.2 DPM - matrisen

- Affärsmöjlighetens attraktivitet (relevant till möjligheter och hot)
- Företagets förmåga på marknaden (relevant till styrkor och svagheter)

---

5 En affärsmöjlighet är här synonymt med vad Ferrell, Lucas och Luck kallar för förmåga eller kapacitet. Det vill säga, en matchning av en intern styrka och en extern möjlighet.
Figur 3: Egenkonstruerad modell utifrån modell av Robinson, Hichens och Wade (1978, sid. 9)

Enligt Robinson, Hichens och Wade (1978) är grundtanken med DPM - matrisen att identifiera:

1. Huvudkriterierna för hur ett affärsområdes framtidsutsikter kan bedömas att vara gynnsamma eller inte samt
2. Faktorerna som gör att ett företags position kan anses vara stark eller svag.


3.3 Inre och yttre effektivitet


Figur 3 visar de tre komponenterna och samspelen mellan dem i en organisations affärsidé.

![Diagram](Diagram.png)

Figur 4: Komponenters samspel i ett företags affärsidé
(Bruzelius & Skärvad, 2004, sid. 101)

Figur 5 visar hur affärsidémodellen är uppbyggd. Som synes är det bara komponenterna varumärke och värderingar som skiljer modellen från Figur 4.

Figur 5: Affärsidémorden med företagets komponenter och samspelet mellan dem (Bruzelius och Skärvad, 2004, sid. 119)

Komponenten varumärke delas upp i *image* (hur intressenter uppfattar företaget), *profil* (hur företaget vill bli uppfattat) och *identitet* (hur företaget uppfattar sig själv). Samtliga måste stämma överens med varandra för att företagets varumärke skall vara starkt. Ett bra varumärke underlättar mycket när företaget vill utveckla nya kundrelationer, och underlättar när de vill behålla kunder. Komponenten värderingar är företagets ”kitt” och påverkar alla de övriga komponenterna. Värderingar är vad personerna i företaget anser är ”bra” och ”dåligt” och styr deras beteende och agerande. En koppling mellan varumärke och värderingar är att värderingar kan styra vad personer anser att företagets varumärke ska stå för (ibid.).
3.2 Affärssystem


- Operationella fördelar
- Ledningen ges bättre beslutshantering
- Strategiska fördelar
- IT-infrastrukturs förbättringar
- Organisatoriska förbättringar
4 Empiri


4.1 Avgränsningar


4.2 Urvalsprocessen


4.2.1 SNI – kod


---


### 4.2.2 Omsättning

Nedanstående tabell visar hur de 699 företagen är fördelade efter omsättning. Den högra kolumnen visar hur många av kunderna som tillhör respektive omsättningsintervall.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Omsättningsintervall (mkr)</th>
<th>Antal företag (av 699)</th>
<th>Antal av DTS:s kunder (av 107)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0 &gt; 50</td>
<td>455</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>50 &gt; 100</td>
<td>126</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>100 &gt; 150</td>
<td>32</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>150 &gt; 200</td>
<td>25</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>200 &gt; 250</td>
<td>19</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>250 &gt; max</td>
<td>42</td>
<td>6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 1: Fördelning av samtliga företag och DTS:s kunder efter omsättningsintervall


### 4.3 Var finns den typiska kunden?

Informationen som ligger till grund för nedanstående sekundärdatabas är hämtad från DTS:s dataregister. Anledningarna till att definiera den typiska kunden är flera:

- Det är en förutsättning för att hitta företag som inte är kunder i nuläget men som är mest lika de vanligaste kunderna. Härigenom kan det presenteras hur mycket pengar som finns att tjäna på icke-befintliga kunder.
- En bild ges om vilken typ av företag DTS medvetet (eller omedvetet) har fokuserat sin verksamhet på i dagsläget och hur stor del av den totala omsätningen kunderna har.
- Därefter kan det också jämföras vilket av de två segmenten (befintliga eller icke-kundföretag) som det finns mest pengar att tjäna på. Det är en viktig grundbult för att bedöma de två affärsmöjligheterna om att satsa på att ta ytterligare av kundernas IT-budget eller satsa på nya kunder.
Tabell 1 ovan visar bland annat att det är 82 kunder (57+25) av 107 som har en omsättning på under 100 mkr. 57 av dem ligger till och med under 50 mkr. Om fokus läggs på det omsättningsintervallet (där de flesta modekunderna återfinns) kan följande fakta hittas från dataregistret:

- 13 olika SNI – koder finns representerade bland de 57 kunderna. En av koderna har överlägset flest antal representerade företag (22 stycken). Den näst mest populära SNI – koden sett till antalet företag som klassificeras efter kod har 11 företag knutna till sig. Det kan därför urskiljas att de mest populära SNI – koderna är:

<table>
<thead>
<tr>
<th>SNI – kod</th>
<th>Benämning</th>
<th>Antal av 57</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>46420</td>
<td>Partihandel med textilier</td>
<td>22 st</td>
</tr>
<tr>
<td>46410</td>
<td>Partihandel med kläder och skodon</td>
<td>11 st</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 2: De mest vanliga SNI – koderna bland kunder med omsättning under 50 mkr.

- Totalt sett finns det 25 företag av 33 (22+11) som är geografiskt stationerade i Sjuhäradsregionen.

4.3.1 Definition av den typiska kunden

Sammantaget visar det alltså att den typiska kunden har:

- Omsättning mellan 0-50 mkr
- SNI - kod 46420
- Geografiskt stationerat i Sjuhäradsregionen.

Tabell 1 visar att det också finns 25 kunder med en omsättning mellan 50 och 100 mkr. Inom det intervallet finns 13 SNI – koder representerade. 13 av kunderna klassificeras efter SNI – kod 46420 som då även är den mest populära koden i det omsättningsintervallet där näst flest kunder återfinns.
4.4 Identifiering av potentiella intäkter


Därefter kan 679 254 730 kr fördelas ner till företag som är befintliga kunder och till resterande företag på marknaden. Nedanstående figur visar hur pengarna är fördelade på marknaden med företag som klassificeras enligt någon av de 17 relevanta SNI–koderna:

**Figur 6: Fördelningen av marknadens totala IT-budget**

4.4.1 Befintliga kunder

Befintliga kunders IT-budget motsvarar cirka 17 % av den totala IT-budgeten på hela marknaden. Som tidigare nämnts är det 72 kunder av totalt 107 som fakturerades 2008. Det innebär att 35 av dem är prospekts. Av den totala summan som finns att tjäna på de befintliga kunderna, hur stor del av dem finns hos de 57 kunder med en omsättning under 50 mkr? Frågan efter det blir att identifiera de potentiella intäkterna från de 22 kunder som dels har en omsättning under 50 mkr men också innehav SNI – kod 46420, det vill säga ”den typiska kunden” (fast de behöver inte ligga i Sjuhäradsregionen!). Nedanstående figur visar hur beloppen är fördelade med utgångspunkt från Figur 6.

**Figur 7: IT-budget för kunderna**
Befintliga kunder (107 stycken)
Av den totala IT-budgeten på 115 744 330 kr som finns hos de 107 befintliga kunderna inom rätt SNI - koder har dem idag tjänat 18 678 223 kr. De har alltså tagit cirka 16 % av de möjliga intäkterna hos kunderna på modemarknaden. Det återstår alltså 97 066 107 kr att tjäna totalt sätt på samtliga ”modekunder”.

Kunder med omsättning under 50 mkr (57 stycken)
På de 57 kunderna med omsättning under 50 mkr har dem tjänat 3 580 373 kr. De har alltså tagit cirka 30 % av de möjliga intäkterna hos dem kunderna. Det återstår alltså 8 258 987 kr att tjäna på dem.

Kunder med omsättning under 50 mkr + innehar SNI – kod 46420 (22 stycken)
På de 22 kunderna som kategoriseras som den ”typiska kunden” har de tjänat 1 672 652 kr. De har följaktligen tagit cirka 36 % av de möjliga IT-intäkterna. Då återstår det 3 009 998 kr att tjäna på dem (oavsett var någonstans kunderna befinner sig i Sverige).

4.4.2 Icke-kundföretag
563 510 400 kr är IT-budgeten för alla 592 ”modeföretag” som inte är kunder i dagsläget. Hur mycket pengar finns att tjäna på de företag med omsättning under 50 mkr och innehar samma 13 SNI – koder som motsvarande kundsegment? Efter det behövs också en nedbrytning göras angående hur stor IT-budget det finns för företag som har stora likheter med segmentet ”den typiska kunden”. Det vill säga, företag som omsätter under 50 mkr och innehar SNI – kod 46420 (notera att dem inte behöver ligga i Sjuhäradregionen dock!) Nedanstående figur visar hur beloppen är fördelade med utgångspunkt från Figur 5.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Icke-kunder (592 st)</th>
<th>Icke-kunder med oms &lt; 50 mkr (398 st)</th>
<th>Icke-kunder med omsättning &lt; 50 mkr + innehar SNI – kod 46420 (85 st)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>563 510 400 kr</td>
<td>48 239 600 kr</td>
<td>14 540 920 kr</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 8: IT-budget för icke-kundföretag
**Icke-kunder (592 stycken)**
563 510 400 kr motsvarar 83 % av den totala IT-budgeten på hela marknaden. Det finns då inga prospekts eftersom inga av företagen är kunder. DTS har ingen omsättning på dehär företagen i dagsläget.

**Icke-kunder med omsättning under 50 mkr (398 stycken)**
För att kunna jämföra med befintliga kunder bryts den totala summan på 563 510 400 kr ner till de företag som har en omsättning under 50 mkr. Antalet har då minskat från 592 till 398 och dem företagen har en sammanlagd IT-budget på 48 239 600 kr. Av den totala IT-budgeten på 563 510 400 kr som tillhör samtliga icke-kunder är det cirka 8,6 % av beloppet som tillhör företag som ligger på en total omsättning på under 50 mkr. Däremot befinner sig cirka 67 % av alla 592 företag i det segmentet.

**Icke-kunder med omsättning under 50 mkr + innehar SNI – kod 46420 (85 stycken)**

4.4.3 Jämförelse mellan befintliga kunder och icke-kunder
Det finns en svårighet i att jämföra siffrorna som framställs i figuren nedan då det inte säger något om hur stor omsättning varje enskilt företag har. Är det lämpligt att jämföra hur mycket pengar det finns att tjäna i snitt per företag? Det ger egentligen inte någon användbar information. Vissa av de befintliga kunderna kanske har en låg omsättning medan andra kan ha en betydeligt högre omsättning. Samma risk gäller för icke-kundföretagen. Nedanstående figur visar en jämförelse mellan de IT-budgetar som finns för befintliga kunder och icke-kundföretag. Istället är det mer relevant att titta på skillnaderna i hur mycket som ”försvinna” i varje steg. Av de 107 kunderna sorteras cirka 53 % bort inför det mittersta steget medan i samma steg sorteras 67 % bort av alla de 592 icke-kunderna.

**Potentiella intäkter**

Figuren nedan visar jämförelsen av företagens IT-budgetar

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Totalt</th>
<th>Omsättning &lt; 50 mkr</th>
<th>Omsättning &lt; 50 mkr + innehar SNI – kod 46420</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Befintliga kunder</strong></td>
<td>115 744 330 kr (107 st)</td>
<td>11 839 360 kr (57 st)</td>
<td>4 682 650 kr (22 st)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Icke-kunder</strong></td>
<td>563 510 400 kr (592 st)</td>
<td>48 239 600 kr (398 st)</td>
<td>14 540 920 kr (85 st)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 9: Jämförelse av IT-budgetar (hur mycket pengar som finns att tjäna på befintliga respektive icke-kunder)
Geografisk placering

Företagens lokalisering har slagits ihop till området kring Göteborg, Sjuhärad och Övrigt.

Befintliga kunder

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lokalisering</th>
<th>Göteborg</th>
<th>Sjuhärad</th>
<th>Övrigt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Befintliga kunder</td>
<td>6</td>
<td>15</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Icke-kunder

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lokalisering</th>
<th>Göteborg</th>
<th>Sjuhärad</th>
<th>Övrigt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Icke-kunder</td>
<td>42</td>
<td>21</td>
<td>22</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Figur 10: Den geografiska placeringen av det typiska kundsegmentet och motsvarigheten för icke-kundföretag*

Av de befintliga kunderna befinner sig 68 % av dem i Sjuhärad och 27 % i Göteborg. För icke-kunderna finns det fler skillnader i den geografiska fördelningen. Där finns ca 50 % i Göteborg och cirka 25 % är jämnt fördelat mellan Sjuhärad och Övrigt.

4.5 Presentation av respondenternas svar


Tanken är inte att leda respondenten. Det medför att intervjuerna är av en mer subtil karaktär. Med det menas att respondenterna själva kommer på vad de ska svara, enbart utifrån sitt eget perspektiv. Om de istället blir ledda av mer detaljerade frågor som de svarar på är det betydligt svårare att fånga deras eget perspektiv på hur samarbetet fungerar. Svaren nedan reflekterar deras första spontana tankar kring vad de tycker om DTS som affärspartner. En risk med intervjuerna är att personen som svarar på frågorna kanske inte har den kunskap som krävs för att ge en rättvisande bild av samarbetet. Totalt görs intervjuer med ett 12 stycken företag. Då anonymiteten är viktig presenteras dem som Företag 1-12 och i vilken region de är lokalisera.

4.5.1 Kunder i Sjuhäradsregionen

Företag 1
Kunden berättar att det i dagsläget inte har DTS som huvudsakliga IT-leverantör, dock tycker de att samarbetet fungerade bra tidigare. De köper dock fortfarande olika tillbehör från dem.

Företag 2

Företag 3
Företag 4
Kunden tycker att personalen är kunnig som kan deras verksamhet hyggligt bra. De anser att det ibland kan vara svårt att få tillgång till konsulterna men nämner också att man får vänta sig det ibland.

Företag 5
Kunden anser att DTS har en mycket bra kompetens inom IT samt att dem även har stor kunskap om deras verksamhet. De får ibland vänta lång tid innan de får hjälp vilket de önskar skulle gå snabbare. Varför valet föll på dem som IT-leverantör var huvudsakligen kompetensen och priset.

Företag 6
Kunden känner en stor trygghet i att ha dem som IT-leverantör och tycker att dem gör det som ska göras på ett bra sätt. Tryggheten ligger i att DTS sköter och bevakar företagets servrar samt även gör backups på dem. Företaget anser också att DTS har en bra IT-kunskap och om DTS själva inte kan lösa ett problem tar företaget in extern hjälp.

Företag 7
Kunden har inget att klaga på angående samarbetet. De känner att DTS kan företagets verksamhet på ett bra sätt samt att de även är lätta att få tag i och snabbt kan vara på plats.

Företag 8
Kunden ser DTS som en expert på GARP, men de tror inte att dem kan företagets verksamhet speciellt bra. Däremot tycker de att DTS har en bra kunskap om IT. Det är också lätt att få tag i personal och att de även kan vara snabbt på plats.

Företag 9
Företaget anser att DTS har en personal med bra IT-kompetens och att de kan deras verksamhet.

4.5.2 Kunder i Göteborg

Företag 10
Kunden hävdar att DTS köpte upp den IT-leverantör som i dagsläget levererar IT-system till dem. De har väldigt liten kontakt med dem idag och har ingen uppfattning om personalen gällande deras IT- och verksamhetskompentens.

Företag 11
Kunden anser att DTS har den grundläggande kunskape som krävs och ser dem som experter. Ett skäl till varför de valde dem som IT-leverantör var att dem erbjuder GARP som affärsstystem, vilket kunden anser passar bra till textilbranschen. De upplever också att det inte är säkert att DTS har kunskap om deras verksamhet men det är heller inte säkert att det krävs. De meddelar att DTS sköter sina ärenden och uppgifter utmärkt där de för loggbok om allt som händer, från början till slut.
Företag 12
Företaget har bara bra och väl fungerande relationer med DTS. De tycker att det är lätt att samarbeta med dem och samarbetet har funnits en längre tid. Frågetecken från företagets sida blir bara färre och färre. Tiden det tar för dem att lösa problem blir också kortare och kortare.

4.5.3 Sammanställning
Nedan presenteras svaren efter vilken kategori de tillhör; Support, Kompetens eller Övrigt.

Support
Det är 4/12 som tycker att DTS sköter supporten på ett bra sätt, att dem samtidigt är lätt att få tag på och är snabbt på plats. 1/12 nämner att det är extra bra att DTS för loggbok över alla ärenden från början till slut. 4/12 tycker att tiden för att få support är lång eller att det kan vara svårt att få tag i personal. 2/12 anser att man som kund ”får räkna med sånt i branschen”. 1/12 anser att orsaken kan vara att de som kunder är belägna en bit utanför Borås och att de därigenom inte blir prioriterade.

Kompetens
3/12 anger att de inte tror att DTS kan deras verksamhet speciellt bra och 1/12 nämner att det inte är säkert att de behöver kunna det heller. 4/12 anser att dem har en bra kunskap om deras företag. Kompetensen gällande personalen tycker de flesta är bra, där 1/12 hävdar att dem är experter. 1/12 tycker att relationen har blivit bättre med tiden, där lösningar görs snabbare och problem uppstår allt mer sällan. 1/12 ser en stor trygghet i samarbetet där DTS löser alla tänkbara problem. Om inte tar de in extern hjälp. 1/12 säger att de inte kan lösa deras problem och att de därför får komma på egna.

Övrigt
2/12 säger att de inte har något samarbete med DTS idag.
5 Analys

Kapitlet presenterar information som ligger till grund för bedömningen av DTS:s två affärsmöjligheter. De är kombinationer av styrkor och de pengar som finns att tjäna på befintliga kunder och icke-kundföretag. Avslutningsvis presenteras argument för vilken affärsmöjlighet DTS ska prioritera sina resurser mot.

5.1 Styrkor och svagheter

Nedanstående resonemang kring DTS:s nulägessituation avslutas med en tabell som sammanfattar deras styrkor och svagheter. Analysen av styrkor och svagheter tar först och främst utgångspunkt från ett kundperspektiv där respondenter från kundföretag ger sin bild av vad de anser få ut av samarbetet. Utöver det identifieras också styrkor med utgångspunkt från kundregistret.

5.1.1 Erbjudanden som överensstämmer med kundens behov

Enligt Ferrell, Lucas och Luck (1994) handlar inte styrkor om vilka produkter företaget erbjuder. Istället ska deras egna affärsprocesser utformas så att de skapar mest värde för kunden. Det är det som kan skapa konkurrensfördelar. Torbjörn Snygg menar att vem som helst kan sälja ett affärssystem (Jeeves, SAP etc) men att det främst handlar om att kunna bevisa för kunden vad företaget kan ge dem för nytta, så att kundens kostnader i slutändan sjunker och att vinsterna ökar. Han menar att om de kan bevisa för kunden att ”nedersta raden” på resultaträkningen är högre efter en viss tid än tidigare har de etablerat en ny relation som oftast. DTS inser att det inte är produkterna som är det viktiga utan affärsprocesserna. Att de fokuserar på en viss typ av företag, det typiska kundföretaget, (medvetet eller omedvetet val) kan innebära att de inriktar sig med att arbeta med erbjudanden som passar en viss typ av företag. De säljer in sin kunskap om verksamheter och prioriterar kundens affärsprocesser istället för att marknadsföra sig genom exempelvis en slogan som ”Vi kan affärssystemet Garp!”.


Bruzelius och Skärvad (2004) säger också att det är betydligt viktigare att ett företag gör ”rätt saker” än att ”göra saker på rätt sätt”. De hävdar att den yttre effektiviteten i vissa fall kan förklara upp till 80 % av ett företags lönsamhet. Den yttre effektiviteten kan också beskrivas som en strategisk position, som är resultatet av lönsamhetspotentialen på den marknad de agerar på. I det här fallet är det de kunder som tillhör segmentet ”den typiska kunden”. Genom att ha förståelse för och erbjudas tjänster som skapar värde för rätt typer av kunder, har de bra förutsättningar för att få en starkt strategisk position.

7 Torbjörn Snygg Försäljningschef SYSteam DTS AB, möte den 17 februari 2009
5.1.2 Den typiska kunden

Begreppet den ”typiska kunden” betraktas här som en del av styrkorna, om än från ett lite annat ”perspektiv” än de övriga styrkorna som identifieras genom intervjuerna. Den representativa kunden inom modeområdet omsätter under 50 mkr, har SNI – kod 46420 och ligger i Sjuhäradsområdet. Oavsett var någonstans de 22 företagen geografiskt är placerade har DTS i genomsnitt tagit cirka 0,55 % av deras totala budget/omsättning. Det gäller då de kunder bland de totalt 22 som dem har omsättning på 2008. 5 av de 22 är därmed exkluderad eftersom så många är prospekts. Siffran 0,55 % är alltså bara räknat på 17 av de 22 företagen. Notera att det är en siffra som representerar genomsnittet, vilket kan innebära att vissa företag kan påverka siffran olika mycket. Notera också att den ideala tesen är att 1 % av kundens budget går till IT-relaterade kostnader. De 22 företagen ingår i de totalt 57 som omsätter under 50 mkr. För hela den gruppen har de ”tagit” 0,485 % av deras omsättning. Även fast det är en ytterst marginell skillnad visar det på tendensen att:

Ju närmare DTS ”kommer” den typiska kunden, desto duktigare är dem på att ta större del av respektive företags IT-budget.

Ovanstående påstående har grund i siffermaterial. Det finns självklart ”verkliga” orsaker till varför det ter sig på det här viset, men det ligger utanför uppsatsens uppgift att identifiera dem.

5.1.3 Kunskap om kundens verksamhet


5.1.4 Support


Det finns stora kontraster gällande svar från två av respondenterna. En kund känner en stor trygghet av att ha dem som IT-leverantör då dem löser samtliga av deras tänkbara problem. Det finns dock en kund som känner raka motsatsen, nämligen att de inte alls kan lösa deras problem och att kunden får komma på egna lösningar.


Nedan sammanfattas styrkorna och svagheterna, tolkat mestadels utifrån ovanstående resonemang.

**Styrkor**
- Branschkunskap (Typiska kunden)
- Hög yttre effektivitet (”göra rätt saker”)
- Hög IT-kunskap
- Förmåga att skapa kundtillfredsställelse
- Bra referenser i form av stora kunder

**Svagheter**
- Långsam support i Sjuhäradsregionen
- Dåligt samspel mellan image och profil
- Begränsad (låg) inre effektivitet
- Begränsad konkurrensförmåga
5.2 Möjligheter


I kapitel 4 visas dels hur mycket pengar som finns att tjäna på befintliga kunder men även hur mycket som återstår att tjäna. Genom att studera och jämföra de olika summorna med varandra får man som läsare en bild av var någonstans de bästa försäljningsmöjligheterna finns.

5.3 Affärsmöjligheter

5.3.1 Befintliga kunder


DTS har en hög yttre effektivitet vilket är viktigt, dels för att behålla befintliga kunder (då det är svårt för konkurrenter att kopiera kunskap om vad kunderna egentligen har behov av), men även för att få nya. Det är ”enklare” för konkurrenter att vara snabba med support än att egentligen förstå vilka problem hos kunderna som behöver läsas. Men, med tanke på att deras support är betraktad som en svaghet i uppsatsen, kan det vara bra att försöka omvandla det till så nära en styrka det går att komma. En stor del av de tillfrågade företagen i Sjuhäradsregionen uppger att tiden för support är för lång. Det är uppenbarligen viktigt för dem att den är kort.


Givetvis är det också viktigt med kunskap om kundens verksamhet, men eftersom det handlar om att omsätta mer på det typiska kundföretaget innebär det att dem har bra kunskap. Mycket riktigt bekräftas det också av en tredje del av respondenterna. Nästan lika stor del hävdar dock att de inte tror att DTS har så bra kunskap om deras verksamhet. Det innebär inte att DTS inte har det, men de måste försöka förtydliga, bevisa och argumentera för att de faktiskt kan deras verksamhet. Nedanstående punkter visar några framgångsfaktorer gällande satsning på befintliga kunder:

- Omvandla svagheten med att supporten tar lång tid i Sjuhäradsregionen, till något som kunderna upplever som ett icke-störande moment.
- Personalen måste ha en hög IT-kunskap, alltså kunskap om både den egna produktportföljen men även om konkurrenters produkter.
- Bevisa att de kan kundens verksamhetsområde! Flera respondentener upplever att DTS inte har det. Image (hur kunden uppfattar företaget) måste stämma överens med profilen (hur företaget vill bli uppfattade).

---

\(^8\) Björn-Ola Kronander, VD SYSteam DTS AB, möte 4/12 2008
5.3.2 Icke-kunder


5.4 Bedömning

Hos de kunder som representerar den ”den typiska kunden” (omsätter under 50 mkr och har SNI – kod 46420) finns det cirka 3 mkr kvar att tjäna. Den totala IT-budgeten för de 22 företagen är cirka 4,6 varav DTS redan har omsatt cirka 1,6 mkr. För icke-kundföretag i samma segment finns det cirka 14,5 mkr, fördelat på 85 stycken företag. Bland de 22 kunder som representerar den typiska kunden ligger 15 i Sjuhäradsregionen. Återstående pengar att tjäna på dem är cirka 2,4 mkr. Motsvarande siffror för icke-kundföretag i Sjuhäradsregionen är cirka 3,4 mkr. Av de kunder som omsätter under 50 mkr är återstående pengar att tjäna cirka 8,3 mkr. Motsvarande siffror för icke-kundföretagen i Sjuhäradsregionen är cirka 48 mkr. Tabellen nedan förtydligar de pengar som finns att tjäna på företagen:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Segment</th>
<th>Antal kunder/icke-kunder</th>
<th>Att tjäna (mkr): Befintliga kunder</th>
<th>Att tjäna (mkr): Icke-kunders IT-budget i samma segment</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>”Typisk kund” inom Sjuhäradsområdet</td>
<td>15/21</td>
<td>2,4</td>
<td>3,4</td>
</tr>
<tr>
<td>”Typisk kund”</td>
<td>22/85</td>
<td>3</td>
<td>14,5</td>
</tr>
<tr>
<td>&lt; 50 mkr i oms</td>
<td>57/398</td>
<td>8,3</td>
<td>48</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 3: Återstående pengar att tjäna på kunder och IT-budget för icke-kunder

Tabellen visar att det finns mer pengar att hämta på icke-kundföretagen, men det innebär inte automatskt att det är det bästa affärsvalet. Tvärtom, det finns flera skäl till att satsa på de befintliga kunderna.

\(^9\) Torbjörn Snygg Försäljningschef SYSteam DTS AB, möte 17/2 2009


Nedanstående punkter visar argument för varför de bör satsa på befintliga kunder.

- Utveckla den inre effektiviteten så att supporten blir snabbare och bättre till befintliga kunder. Då förstärks också varumärket och kärnan i verksamheten blir tydligare. Det måste göras innan de väljer att prioritera resurser mot nya affärsrelationer.

- I lågkonjunktur är det ännu viktigare att prioritera befintliga kunder.

- Icke-kundföretagen finns kvar. Om de prioriterar befintliga kunder i dagsläget innebär inte det att det är en genial affärsidé som bortprioriteras. Genom att förbättra relationen till nuvarande kunder kan de (med samma, förbättrade affärsmodell) ”köra samma stil” mot de nya kunderna.

- Icke-kundföretagens redan upparbetade rutiner med konkurrenter är resurskrävande att bryta. Vården av befintliga kunder blir lidande.
6 Slutsatser och avslutande diskussion


6.1 Svar på forskningsfrågorna

Vilket affärsval gällande att satsa på befintliga eller nya kunder bör SYSteam DTS AB prioritera?

DTS bör prioritera de befintliga kunderna!


Hur stora är de för uppsatsen relevanta segment av befintliga kunder och icke-kundföretag?

De modekunder som i uppsatsen klassas som den typiska kunderna består av 22 företag. De omsätter under 50 mkr och har endast en SNI – kod. 15 av dem ligger i Sjuhäradsregionen. Total IT-budget för de 22 företagen är cirka 4,7 mkr. DTS har redan omsatt en del och det återstår cirka 3 mkr att tjäna på dem. Av kunderna i Sjuhäradsregionen återstår det cirka 2,4 mkr att ta av IT-budgeten.

För icke-kundföretag inom mode i samma segment är total IT-budget och således pengar att tjäna cirka 14,5 mkr. Till antalet är dem 85. Av dem ligger 21 i Sjuhärad och det finns cirka 3,4 mkr att omsätta från deras IT-budget.
Vilka uppfattningar om SYSteam DTS AB kan identifieras hos det typiska kundsegmentet?

De uppfattningar kunderna har om DTS omvandlas i studien till styrkor eller svagheter, i den utsträckning det går. Utifrån vad kunderna tycker om samarbetet kan det tolkas som att DTS bland annat har hög IT-kunskap, goda kunskaper om kundens verksamhet samt har olika prioriteringar gällande vilka företag som ska få snabb support. Argumentet för det sista påståendet är att vissa av de intervjuade respondenterna anser att de får vänta väldigt länge innan de får hjälp med sina problem. Kundens åsikter angående DTS:s kunskap om deras verksamhet går också isär. Vissa har uppfattningen att de inte tror att DTS har kunskap. Orsaken har troligen att göra med hur DTS framställer sig själva vid kundmöten och vilka arbetssätt de använder för att lösa kundens problem.

6.2 Diskussion


Uppsatsens teoretiska bidrag är att den visar exempel på arbetssätt för att ta fram relevant information inför affärsval. Ett exempel är att forskaren/uppdragstagaren kan definiera en typisk kund för att få fram vilken typ av kund ett företag har fokuserat sin verksamhet mot, medvetet eller omedvetet. Därefter kan styrkor identifieras som visar hur duktiga de är på att erbjuda rätt erbjudanden till rätt typ av kund. Ett annat exempel är att kunder kan intervjuas med ett mer bredare perspektiv än djupare. Korta, enkla och lite subtila frågor kan ställas i syfte att fånga respondentens spontana tanke kring frågeställningen.

Uppsatsens resultat är av god generaliserbarhet. Om andra företag upplever ett behov av att bedöma liknande affärsval kan uppsatsens arbetssätt tillämpas i förhållandevis stor utsträckning. Bara för att nämna några exempel på utest viktig information inför affärsval uppsatsens arbetssätt identifierar;

- Företagets kompetens
- Företagets inriktning mot en viss typ av företag
- De försäljningsmöjligheter som kräver minst ändring i affärsmodellen för att ta
- Svagheter som behöver förbättras
6.3 Förslag/idéer på vidare forskning

Nedanstående punkter beskriver alternativa arbetssätt som kan användas i syfte att ta fram bra information inför affärsval - situationer. Varje punkt innehåller även ett kortare resonemang kring varför den specifika metoden bör användas. Inför ett liknande uppdrag skulle det vara intressant om uppdragstagaren utgår från några av följande aspekter;


- Forskaren kan också välja att göra en ordentlig genomgång av konkurrenterna. Egentligen är det först efter en sådan analys företagets styrkor, svagheter, hot och möjligheter kan sättas i relation till marknaden. Resultatet av SWOT – analysen blir härigenom mer underbyggt. Anledningen är att det är först då företaget har argument för sina styrkor och svagheter. Om konkurrenter erbjuder produkter av lika hög kvalitet är exempelvis ”produkter av hög kvalitet” inte en styrka hos företaget, då argumentet för att något ska klassas som en styrka kommer av i hur stor utsträckning konkurrenter kan leverera samma värde till kunden.
Källförteckning


- Halvorsen, Knut (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur


- Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö: Liber


- Knee, Derek & Walters, David (1990), *Detaljhandelns strategier*, Lund: Studentlitteratur

• Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur

• One to One AB (2009) SNI (Elektronisk)  
  Tillgänglig: <http://www.121.nu/one-to-one/hjalp/sni-koder> (2009-04-01)

• Ramirez, José Luis (1993), *Positivism eller hermeneutik*, Stockholm: Nordplan

  Tillgänglig: <http://www.sciencedirect.com.lib.costello.pub.hb.se/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V6K-4VX09KJ-2&_user=646739&_coverDate=06%2F30%2F1978&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000034758&_version=1&_urlVersion=0&_userid=646739&md5=9163f86159eda0eb4ce2b55d1e68a3e0> (2009-04-08)

• Shanks, Graeme & Seddon, Peter (2000), Editorial, Journal of Information Technology, Vol 15, No 4, s 243-244 (Elektronisk)  

• SYSteam DTS AB, information om produktportfölj (Elektroniskt)  
Bilaga 1

Frågeställning för intervju med kunder till SYSteam DTS AB

1) Vad får ni ut av att samarbeta med DTS? Alternativt, vad anser ni om DTS som IT-leverantör angående ert samarbete med dem?

Om respondenten på något sätt behövde mer information för att svara på ovanstående fråga gavs följande ledtrådar/kategorier som hjälp: personal, affärssystem, pris, närhet, support.
Figurförteckning

Figur 1: Urvalsprocessen
Figur 2: Uppsatsprocessens olika arbetssteg
Figur 3: DPM - matrisen - Egenkonstruerad modell
Figur 4: Komponenters samspel i ett företags affärsidé
Figur 5: Affärsidémodellen med företagets komponenter och samspel mellan dem
Figur 6: Fördelningen av marknadens totala IT-budget
Figur 7: IT-budget för kunderna
Figur 8: IT-budget för icke-kundföretag
Figur 9: Jämförelse av IT-budgetar
Figur 10: Den geografiska placeringen av det typiska kundsegmentet och motsvarigheten för icke-kundföretag
**Högskolan i Borås** är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.


Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ärna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållssturktructurer, bedriva integrerad IT- och affärssutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

**Forskningsverksamheten** vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsökonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningsens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödjande systemutveckling.

---

**HÖGSKOLAN I BORÅS**

**VETENSKAP FÖR PROFESSION**

**BESÖKSADRESS:** JÄRNVÄGSGATAN 5 • **POSTADRESS:** ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

**TFN:** 033-435 40 00 • **E-POST:** INST.IDA@HB.SE • **WEBB:** WWW.HB.SE/IDA