

Beteckning: _____



Institutionen för Företagsekonomi

Vad krävs för en lyckad försäljning inom B2B?

Philip Kihlström, Joakim Thyberg
06-2010

C-uppsats 15 hp
Företagsekonomi

Examensarbete i Företagsekonomi
Per-Arne Wikström

Sammanfattning

Titel: Kundrelationers påverkan på företag i Gävle

Nivå: Kandidatuppsats, 15hp i Företagsekonomi

Författare: Philip Kihlström, Joakim Thyberg

Handledare: Per-Arne Wikström

Datum: 2010-06

Syfte: Anledningen till att vi gjort denna uppsats är för att undersöka vad företag i Gävle anser vara viktigaste faktorn vid lyckad försäljning. De olika frågor som ska besvaras är:

1. Hur pass viktig är relationen inom B2B? (business to business)
2. Kommer VRM förändra arbetet med relationer inom B2B?
3. Hur stor påverkan har priset inom B2B?

Metod: För att undersöka vilken den viktigaste faktorn är, har vi använt oss av en kvalitativ metod där intervju med tre personer genomfördes. Ett hermeneutiskt förhållningssätt till litteratur och analys nyttjades, där varje intervju analyserades enskilt. Vi använde även ett deduktivt arbetssätt för att dra slutsatser.

Slutsatser: Resultatet vi fick var att CRM-system var vanligt förekommande och en bra relation till kunden var viktig, då det handlar om B2B (business to business) försäljning. Det poängterades också att prisets påverkan på försäljningen var relativt liten och det som avgjorde om det blev en affär eller inte, var relationen. Det lyftes även fram tre gemensamma faktorer som uppfattades som problem. Dessa var relationsarbetet, produkternas pris och centrala avtal.

Förslag till vidare forskning: Det som uppsatsen inte behandlar är hur aktuella VRM-tjänster är för företag inom B2B, då programmets enda uppgift är att finna intresserade kunder.

Uppsatsens bidrag: Vi har kommit fram till att relationen mellan företag och kund är av stor betydelse för en lönsam försäljning inom B2B, samt att CRM-system underlättar relationsarbetet.

Nyckelord: CRM, VRM, säljprocess, relation, CCVE, Canon, Selecta.

Summary

Title: Impacts of customer relationship on businesses in Gävle.

Level: Bachelor thesis, 15 credits in Business Administration

Authors: Philip Kihlström, Joakim Thyberg

Supervisor: Per-Arne Wikström

Date: 2010-06

Aim: The reason we made this report were to investigate what companies in Gävle implied was the most important factor for successful sales. The various questions to be answered are:

1. How important is the relationship in B2B? (Business to business)
2. Will VRM change the work with relationships within B2B?
3. How big influence on the B2B sales has the price?

Method: To investigate which factor is most important, we used a qualitative approach in which interviews with three people was carried out. A hermeneutic perspective to literature and analyze was used, where each interview were analyzed individually. We also used a deductive approach to draw conclusions.

Conclusions: The result we got was that the CRM system were common and a good relationship with the customer was important, when it comes to B2B (business to business) sales. It was implied that the price impact on the sales were relatively small and the factor that decided whether it would end in a sale or not, was the relationship. Three common factors that were perceived as problems were highlighted. Such were the work with relationships, the prices of products and central agreements.

Suggestions for future research: What this report does not address is how the current VRM services for B2B companies, where the program's only task is to find interested customers.

Contribution of the thesis: We have found that the relationship between company and customer are essential for profitable sales in the B2B and that CRM-system facilitates the work with relationships.

Key words: CRM, VRM, sales process, relationship, CCVE, Canon, Selecta.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Frågeställningar	2
1.3 Syfte	2
1.4 Uppsatsens disponering	2
2. Metod	4
2.1 Data	4
2.2 Undersökningsmetod	4
2.3 Förhållningssätt	5
2.4 Förklaringsmodeller	5
2.5 Teorival	6
3. Teori	7
3.1 Customer relationship management (CRM)	7
3.2 Försäljning	8
3.2.1 Inledning	9
3.2.2 Söka information	9
3.2.3 Ge information	10
3.2.4 Överenskommelse	10
3.3. Internet	10
3.4 Vendor relationship management (VRM)	11
4. Empiri	14
4.1 Canon	14
4.1.1 Kort om Canon	14
4.1.2 Relationshantering	14
4.1.3 Bearbetning av nya kunder	15
4.1.4 Förlorade Kunder	15
4.1.5 Marknadsföring	16
4.2 Selecta	16
4.2.1 Kort om Selecta	17
4.2.2 Relationshantering	17
4.2.3 Bearbetning av nya kunder	18
4.2.4 Förlorade Kunder	18
4.2.5 Marknadsföring	19
4.3 CCVE	19
4.3.1 Kort om CCVE	19
4.3.2 Relationshantering	20
4.3.3 Bearbetning av ny kunder	20
4.3.4 Förlorade kunder	21
4.3.5 Marknadsföring	21
5. Analys	22
5.1 Analys av Canon	22
5.1.1 Relation	22
5.1.2 CRM vs VRM	24
5.1.3 Sammanfattning	25
5.2 Analys av Selecta	26

5.2.1 Relation	26
5.2.2 CRM vs VRM.....	27
5.2.3 Sammanfattning	30
5.3 Analys av CCVE.....	30
5.3.1 Relation	30
5.3.2 CRM vs VRM.....	31
5.3.3 Sammanfattning	33
6. Slutsats och diskussion.....	34
6.1 Reflektioner	37
7. Förslag till vidare forskning.....	38
8. Referenser	39
8.1 Litteratur	39
8.2 Artiklar och dokumentationer	39
8.3 Intervjuer.....	40
8.4 Internet.....	40
8.5 Figurförteckning.....	40

1. Inledning

Vi ska förklara de frågor som ska besvaras i arbetet och vilket syfte uppsatsen har. Meningen är att skapa intresse och förståelse.

1.1 Introduktion

Det är naturligt att företag idag behöver fokusera på kunden och kundens behov. Kundorientering och framförallt customer relationship management (CRM) har fått många företag att ändra fokus. För att organisationer ska överleva är det viktigt att inte bara förstå den egna organisationen, utan även sina kunders verksamheter. Många företag har därför antagit en mer kundorienterad roll i sin verksamhetsstrategi, vilket är en konsekvens av CRM-system. Dessa system har även hjälpt företagen att utveckla strategiska metoder för att behålla sina kunder.¹ Utvecklingen av internet och dess användningsområde har bland annat underlättat marknadsföringen för dagens företag, genom att hemsidan finns tillgängliga dygnet runt till ett relativt lågt pris.² Detta har också lett till att det ställs större krav på företagen, då den ökade tillgängligheten gjort det lättare för kunder att jämföra olika företags produkter, priser med mera. Av denna anledning är det idag av allt större vikt för företagen etablera någon form av relation med sina kunder. En stark relation mellan företag och kund leder till mer än att fler produkter säljs. Om en kund litar på företaget ökar sannolikheten att kunden väljer dem även vid nästa affär, även om en konkurrent ligger närmare geografiskt sett och eventuellt är billigare.³

Kraven på att företag idag ska anta ett mer kundorienterat synsätt har ökat. För att lyckas med detta krävs det att företagen har gott om information om sina kunder, vilket kan vara problematiskt att få. Kunder kan av olika anledningar vara restriktiva med den information de är villiga att lämna ut. Med bakgrund av detta har det utvecklats ett nytt system som kallas Vendor relationship management (VRM). Detta innebär i princip att det är kunden som styr relationen, istället för som i CRM där det är säljaren. Teorin bakom VRM är att ju mer och bättre informerade människor är om sina personliga uppgifter, inklusive relation med försäljare, desto mer fördelaktigt blir det för båda parter.⁴

¹ Bull (2003) s.1-2

² Gilbert & Widijoso (1999) s.22

³ Green (2006) s.10

⁴ Mitchell (2008) s.1

Med tanke på vad som tidigare skrivits tycker vi att det är intressant att undersöka hur företag i Gävle inom business to business (B2B) ställer sig till detta och om de tror att införandet av VRM kommer att påverka det arbetssätt som de har idag.

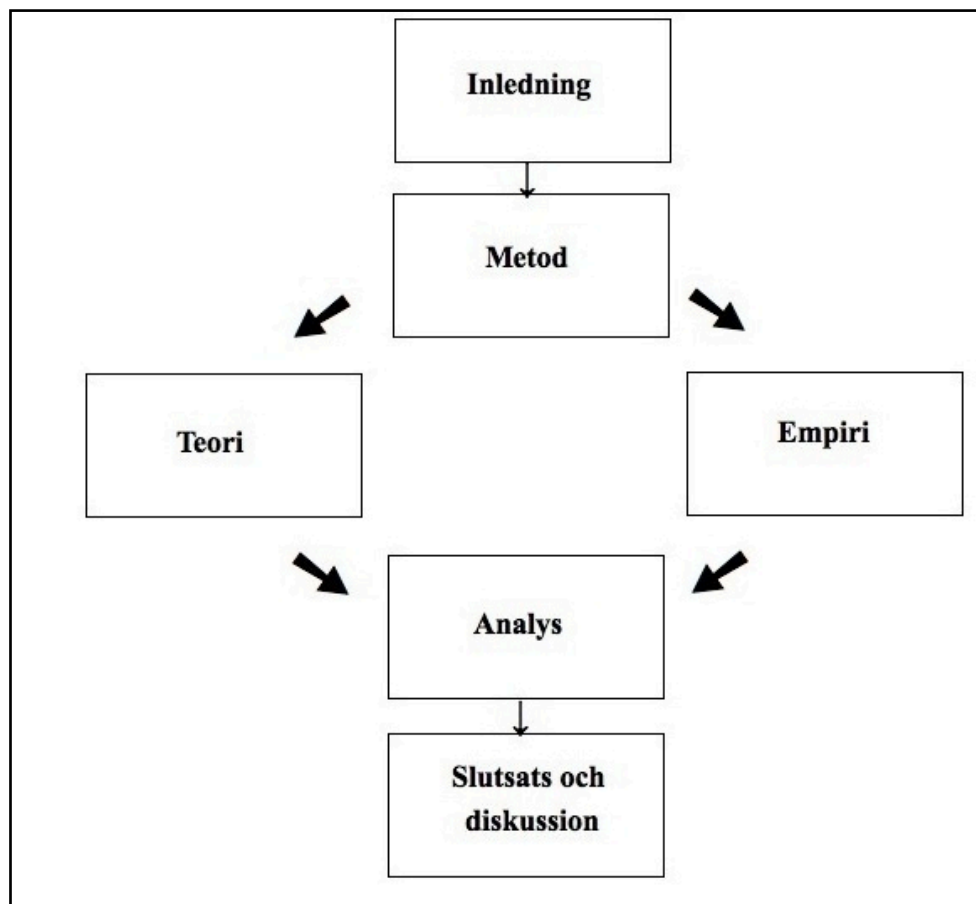
1.2 Frågeställningar

1. Hur pass viktig är relationen inom B2B? (business to business)
2. Kommer VRM förändra arbetet med relationer inom B2B?
3. Hur stor påverkan har priset inom B2B?

1.3 Syfte

Med detta arbete vill vi ta reda på vad företag inom B2B i Gävle ser som den viktigaste faktorn för en lyckad försäljning.

1.4 Uppsatsens disponering



Figur 1

Metodavsnittet anger hur vi gått tillväga för att undersöka de frågor som finns under inledningen. Kapitlet med teori behandlar områden som CRM, VRM, försäljning och internet. Empiriavsnittet innehåller tre olika sammanställningar av vad intervjupersonerna sagt. Analysavsnittet binder samman samtliga intervjuer med teorikapitlet. Detta görs för att undersöka om det som framkommit överensstämmer med vad olika teorier påstår. Slutsats och diskussion avslutar denna uppsats och görs utifrån vad vi kommer fram till i analysen. Frågeställningar samt syftet ska besvaras i detta kapitel.

Härnäst kommer en presentation kring vilken metod vi valt att arbeta med.

2. Metod

Begrepp angående vår syn på kunskap och arbetsgång kommer att definieras. Detta görs för att bidra med en ökad förståelse för tillvägagångssättet som använts.

2.1 Data

I detta arbete har vi valt att använda oss av primärdata och sekundärdata. Primärdata kommer från tre oberoende intervjuer och sekundärdata kommer från kurslitteratur, forskningsartiklar och internet. Information som samlas in av forskaren själv, blir primärdata och uppgifter som samlats in av andra författare kallas sekundärdata.⁵ All information som hittats har granskats noggrant och de relevanta uppgifterna som fanns skrevs sedan om med egna ord. Meningen med att använda sig av tre oberoende intervjuer är att ge arbetet den bredd och tillförlitlighet som en examensuppsats bör ha. Med oberoende menar vi att företagen inte befinner sig inom marknader där de kan antas vara konkurrenter. Av svaren vi fått kan vi dra slutsatser om hur andra företag i Gävle kan tänkas agera.

2.2 Undersökningsmetod

Anledningen till att vi valt att använda en kvalitativ undersökningsmetod är att den data vi samlar in inte består av siffror eller ska analyseras därefter, vilket är den största skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod.⁶ Den kvantitativa metoden provar om teorier stämmer överens med verkligheten eller inte och utgår från kvantifiering av insamlandet och analys av data. Verkligheten som undersöks anses utgöras av en yttre och objektiv verklighet. Den kvalitativa metoden lägger stor vikt vid ord och inte kvantifiering under insamlandet och analys av informationen. Metoden utgår från att generera teorier och fokuserar på enskilda individers tolkning och uppfattning av sin verklighet. Den kvalitativa metoden kan användas till att prova om en teori överensstämmer med verkligheten, även om arbetssättet främst är förknippat med att generera teorier.⁷

Inom denna studie är det viktigt för oss att få tillgång till mycket beskrivande detaljer av våra intervjupersoner, eftersom vi ska analysera och dra egna slutsatser utifrån vad de säger. Även om de detaljer och svar som erhålls kan verka överflödiga, är dessa av stor betydelse för den

⁵ Lundahl & Skärvad (1999) s.52

⁶ Bryman & Bell (2005) s.40

⁷ Bryman & Bell (2005) s.40-41

kvalitativa forskningsmetoden. Denna metod är ofta blandad med detaljerad information om den sociala verklighet som undersöks.⁸

Under intervjuerna har vi ställt samma frågor till samtliga intervjupersoner för att de ska beskriva vad frågorna betyder för just dem. På detta vis kan vi se likheter och skillnader mellan de olika företagen. Intervjupersonerna är av båda könen, då vi inte ville att arbetet skulle bli genusfokuserat och de har även betydelsefulla positioner inom de utvalda organisationerna. De olika svar vi fått av frågorna analyseras med hjälp av teorikapitlet, vilket görs för att visa att informationen som valts även kan användas för att beskriva verkligheten.

2.3 Förhållningssätt

Det finns flera utgångspunkter då man ska förhålla sig till teori och verkligheten. Vi har valt att nämna positivism och hermeneutik. Ett positivistiskt synsätt förespråkar naturvetenskapliga metoder för att studera den sociala verkligheten och dess olika perspektiv.⁹ Informationen som samlas in finns redan framför forskaren och det är dennes uppgift att lagra och kategorisera uppgifterna som hittats. Enligt positivisterna ska data eller fakta vara observerbara eller mätbara.¹⁰ Motsatsen till positivism är hermeneutik. Detta synsätt försöker skapa en förståelse för hur verkligheten är socialt konstruerad.¹¹ Det huvudtema som finns inom hermeneutikens är, att en del av verkligheten endast förstås då den sätts i relation med helheten.¹²

I detta arbete försöker vi skapa oss en förståelse för hur företagen arbetar med relationer. Genom att ställa samma frågor till samtliga företag får vi en uppfattning hur deras verklighet ser ut. Detta överensstämmer med det hermeneutiska förhållningssättet till vad som studeras.

2.4 Förklaringsmodeller

De två olika förklaringsmodeller som vi väljer att behandla induktion och deduktion. Ett induktivt arbetssätt innebär att forskaren studerar verkligheten och väljer därefter lämplig teori.¹³ Induktion utgår från många enskilda fall och menar att ett samband som funnits inom

⁸ Bryman & Bell (2005) s.313-314

⁹ Bryman & Bell (2005) s.26

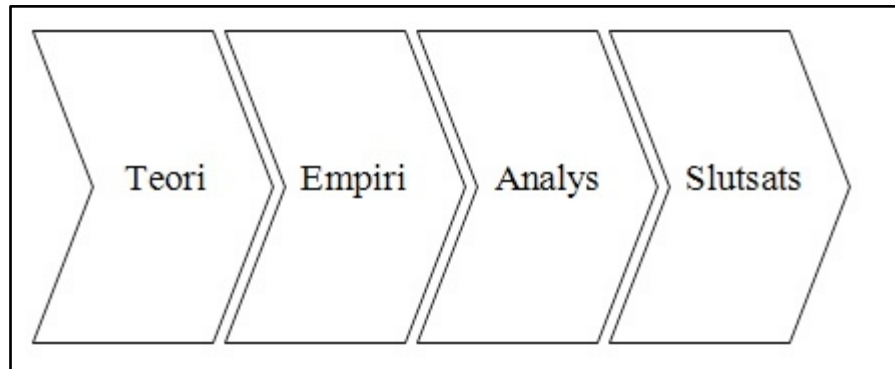
¹⁰ Alvesson & Sköldberg (2008) s.32-33

¹¹ Bryman & Bell (2005) s.29

¹² Alvesson & Sköldberg (2008) s.193

¹³ Bryman & Bell (2005) s.25

samtliga observationer är generellt sett giltiga.¹⁴ Motpolen till induktion är deduktion och här väljer författaren teori som berör det valda området. Därefter skapar forskaren hypoteser som ska undersökas empiriskt och resultatet som fås bekräftar eller förkastar hypotesen, vilket medför att teorin ändras.¹⁵



Figur 2

För att skriva detta examensarbete har vår utgångspunkt legat i vad vi redan visste om det valda området och därefter använt lämplig teori. Efteråt gjorde vi intervjuer för att undersöka om den valda teorin överensstämmer med det som undersöktes. Den fakta som inte var relevant förkastades. Detta arbetssätt tyder på en deduktiv arbetsgång, vilken representeras av modellen ovanför.

2.5 Teorival

I denna uppsats har vi använt teori som återspeglar vad intervjupersonerna sagt. När arbetet med denna uppsats påbörjades hade vi vissa förutfattade meningar om hur företagen skulle svara på våra olika intervjufrågor. Angående begreppet VRM, blev utfallet det motsatta av vad vi förväntat oss. På grund av detta har VRM hamnat i bakgrunden av CRM och kan antas vara uppsatsens blindtarm. Vi anser ändå att det är av betydelse att ha information kring VRM kvar, då en fortsatt studie kring detta hade kunnat genomföras.

Vi har beskrivit hur vi gått tillväga för att skapa denna uppsats. Begrepp som induktion, deduktion, positivism och hermeneutik har använts. I nästa avsnitt beskriver vi de olika teorier och modeller som uppsatsen behandlar.

¹⁴ Alvesson & Sköldberg (2008) s.54

¹⁵ Bryman & Bell (2005) s.23

3. Teori

Teori angående CRM, VRM, internet och hemsidor samt försäljning kommer att presenteras. Syftet med detta är att skapa förståelse för de teorier som använts.

3.1 Customer relationship management (CRM)

Dagens företag förstår behovet av en djupare kundkontakt för att bygga ett nära samarbete och relation med sina kunder.¹⁶ Organisationer är ofta hårt konkurrentutsatta, vilket medför att många företag försöker att bygga någon form av relation med sina nuvarande kunder.¹⁷ Eftersom det är vanligt att bolag har bristfällig information om sina kunder, samlar kundorienterade företag in uppgifter som finns angående sina kunder. Detta arbetssätt kan vara komplicerat och ett sätt att underlätta insamlandet av information är att använda sig av ett kundorienterat relationssystem, vars uppgift är att tillhandahålla data angående tidigare köp, serviceärenden och så vidare.¹⁸ Customer relationship management, eller CRM hänvisar till företags olika informations- och tillämpningssystem som används till att spåra kunders aktivitet samt hantera dess interaktion med verksamheten. Detta system inkluderar alla aktiviteter som skett mellan företag och kund, vilket kan vara e-mail konversationer, kundsupport eller försäljning. Programmet kan medföra att de anställdas arbetsutförande mot kund effektiviseras, då den insamlade informationen vid ett senare tillfälle kan studeras och en kostnadseffektiv lösning som gynnar båda parter erbjuds.¹⁹

Det har även blivit allt viktigare för företag att bli mer kundorienterade och idag använder fler verksamheter kundcentrerade strategier och olika program för att effektivisera kundrelationerna.²⁰ Ju mer information som företag kan samla in om sina kunder, desto mer kunskaper om kundens behov kan erhållas och detta bidrar till att längre och lönsammare relationer kan skapas.²¹ Kärnan i CRM och relationsmarknadsföring är att fokusera på den ömsesidiga relation som finns mellan företag och kund samt övriga aktörer på marknaden. Detta innebär att företag bör fokusera på långsiktiga förhållanden istället för kortsiktiga.²² Det är bevisat av amerikanska studier att det lönar sig att ha goda relationer till sina kunder, vilket

¹⁶ Parvatiyar & Sheth (2001) s.1

¹⁷ Kotler & Hansen (2009) s.399

¹⁸ Kotler & Armstrong (2005) s.481

¹⁹ Keller (2003) s.304

²⁰ Parvatiyar & Sheth (2001) s.1

²¹ Mitchell (2008) s.1

²² Parvatiyar & Sheth (2001) s.4

medför att konsumenterna blir mindre känsliga för priskrig, köper fler produkter och rekommenderar bolaget till sina bekanta.²³

En viktig och tidskrävande del inom customer relationship management är att välja ut rätt kunder, vilket benämns segmentering, eftersom alla konsumenter inte är lika lönsamma för företaget. Syftet med att ha ett kundorienterat synsätt är att öka marknadsproduktiviteten och detta gör CRM genom att samarbete med kunderna, då detta bidrar till lägre totala kostnader för hela organisationen.²⁴ Företag som är kundorienterade och förstår innebörden av att fokusera på relationer, har visat sig bli mer effektiva än andra.²⁵ Det kan bli dyrt för företag att investera i ett CRM-system. För att detta system ska vara effektivt krävs det att människan tillsammans med dess problem prioriteras, då systemet inte är fullkomligt. För att CRM-systemet ska vara framgångsrikt krävs det att nyckelpersoner inom organisationen identifieras och relevant information angående kunderna sparas.²⁶

3.2 Försäljning

Dagens försäljning har förändrats jämfört med tidigare, då det handlade mer om att sälja varor och tjänster. Intentionen med försäljning är att den ska resultera i en långsiktig och etablerad relation med kunderna, varvid säljaren antar en roll som relationsunderhållare snarare än den traditionella ordermottagaren.²⁷

De flesta säljbesök genomgår fyra olika stadier vilka illustreras av **Figur 3** på nästa sida. Försäljning är uppdelad i två olika grupper, vilka är enkel och komplex försäljning. Då det handlar om enkel försäljning är det oftast lågprisprodukter som säljs och köpbesluten kan tas omedelbart. Vid komplex försäljning säljs varor eller tjänster som kräver fler möten över en länge tidsperiod för att ett beslut ska kunna tas. Denna typ av försäljning kräver ofta någon form av fortsatt relation till kunden, eftersom köpet nästan alltid behöver support, vilket i sin tur utvecklar de redan etablerade relationerna.²⁸

²³ Magnusson & Forssblad (2000) s.151

²⁴ Parvatiyar & Sheth (2001) s.5

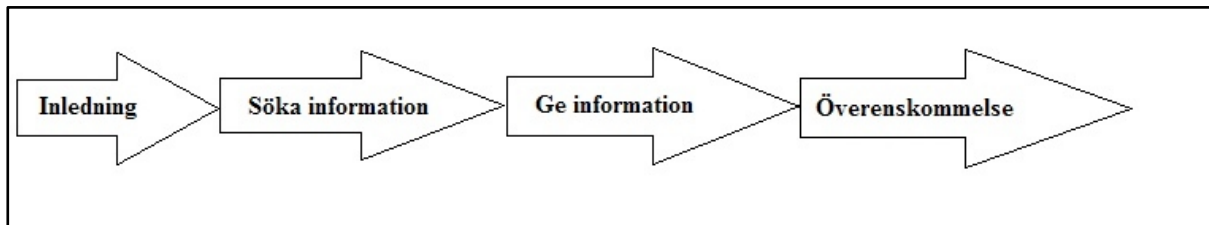
²⁵ Scullin & Romano Jr. (2004) s.414

²⁶ Curry & Kkolou (2004) s.322-323

²⁷ Storbacka & Nenonen (2007) s.890

²⁸ Rackham (1998) s.14-18

Numera är kunder mer välinformerade och komplicerade än tidigare, vilket medför att säljprocessen handlar mindre om att sälja en enskild vara eller produkt och mer om att bygga långsiktiga relationer.²⁹ Allt som händer inom själva säljprocessen påverkar kundens förtroende för säljaren. Detta involverar vad som sägs, görs och hur trygghet förmedlas.³⁰



Figur 3

3.2.1 Inledning

Detta steg äger rum innan själva försäljningen börjar. Säljaren presenterar inom detta stadie sig själv samt organisationen som representeras. En del påpekar att inledningen är mycket viktigt och att denna kan påverka hur resten av säljbesöket kommer att utvecklas.³¹ Meningen med inledningen är att skapa ett intresse hos kunden för företaget och dess produkter.³²

3.2.2 Söka information

I försäljningssammanhang gör säljaren en informationssökning av kundens bakgrund genom att ställa olika frågor, en så kallad behovsanalys. Genom att göra detta kan försäljaren identifiera kundens behov samt få en bättre förståelse för kundens nuvarande arbetssätt. Att söka information är det som har mest betydelse och är det avgörande steget inom komplex försäljning.³³ Om säljaren ställer rätt frågor fås många fördelar vilket också underlättar möjligheten att inge förtroende. Den som ställer frågor i behovsanalysen styr samtalet i en förutbestämd riktning och information kring kundens organisation inskaffas, vilket bidrar till att rätt överenskommelse kan göras.³⁴

²⁹ Storbacka & Nenonen (2007) s.892

³⁰ Green (2006) s.45

³¹ Rackham (1998) s.26

³² Tivemark (2007) s.10

³³ Rackham (1998) s.27

³⁴ Tivemark (2007) s.11

3.2.3 Ge information

Vid de flesta säljmöten vill säljaren demonstrera något som är värdefullt och kan erbjudas till kunden. Under informationssökningsstadiet är det viktigt att visa att det finns lösningar på kundens problem och att säljaren kan bidra med en lösning på det tidigare problemet. Genom att visa hur produkten fungerar i en verksamhet eller beskriver hur den kommer att fungera i kundens organisation, bidrar detta med att skapa ett värde för kunden.³⁵ Det är betydande att lyfta fram vilka egenskaper produkten har, vilka fördelar som uppnås med varan och vad kunden kan tjäna på att köpa denne.³⁶

3.2.4 Överenskommelse

En överenskommelse är det sista steget i säljprocessen. Detta innebär att kunden åtar sig att köpa något då det handlar om enkel försäljning, medan vid komplex kan det innebära att andra överenskommelser också måste uppnås innan affären är helt avklarad. Det kan handla om att kunden bestämmer sig för att boka en demonstration av produkten eller att säljaren får träffa en person som har en högre befattning.³⁷

3.3. Internet

När hemsidor och webbläsare först introducerades under 1990-talet, förändrades internet från att användas som ett kommunikationsverktyg till en revolutionerande teknologi. Under 1990-talet ökade internetanvändarna till nästan 400 miljoner världen över. Även användandet av internet via mobiltelefon har ökat i popularitet, där antalet användare i Europa ökat till 300 miljoner under 2004.³⁸ Internet är inte enbart en elektronisk plattform och ett interaktivt kommunikationsverktyg, utan även en teknik som kan bidra med effektivisering av företags marknadsföring vilket i sin tur kan utveckla långsiktiga kundrelationer.³⁹

Det finns många fördelar för kunder som väljer att handla via internet. De ges möjlighet att handla vilken tid som passar dem bäst och från i stort sett vilken plats som helst. Den stora mängd information som finns tillgänglig gör det även lätt att jämföra olika produkter med

³⁵ Rackham (1998) s.27

³⁶ Tivemark (2007) s.12

³⁷ Rackham (1998) s.27

³⁸ Kotler & Armstrong (2005) s.128-129

³⁹ Gilbert & Widijoso (1999) s.36

varandra. Kunden ges också en möjlighet att vara relativt anonym, då de har full kontroll över vilka uppgifter som de delar med sig av.⁴⁰

Handel via internet bidrar även med många fördelar för säljaren, eftersom det är ett kraftfullt verktyg som hjälper företaget att bygga kundrelationer. Genom att företag interagerar online med kunderna och lär det sig mer om deras behov samt önskemål, kan internet också bidra med att reducera säljarens kostnader samt öka effektiviteten.⁴¹ Via webbsidor kan företagens verksamheter vara synliga hela året och kosta relativt lite. På detta vis kan alla med en uppkoppling få tillgång till hemsidan utan att vara beroende av geografiskt läge, olika tidzoner eller datorsystem.⁴²

Ökad service via internet har fått många företag att fundera kring hur kunder upplever servicekvaliteten. Det finns fyra utgångspunkter som kunder använder då de ska utvärdera internetservice;

1. Effektivitet – möjligheten för kunder att hitta webbsidan, finna produkten som eftersöks och information relaterat till denna och betala utan problem.
2. Uppfyllande – den noggrannhet som servicen lovar, vilket innebär att ha varan i lager och leverera denna enligt överenskommelse.
3. Pålitlighet – den tekniska funktion som webbsidan berörs av i form av att vara tillgänglig och fungerar utan störningar.
4. Avskildhet – information angående köpvanor ska inte spridas vidare och känsliga uppgifter ska vara skyddade på ett säkert sätt.⁴³

3.4 Vendor relationship management (VRM)

VRM är motsatsen till CRM, vilket ska ge konsumenterna en större möjlighet att påverka sin relation till leverantörer. Med VRM verksam på konsumentens sida, kommer det inte bara att vara företagen som arbetar mot att förbättra relationen dem emellan, utan även konsumenten kommer vara involverad i att upprätta relationen, istället för att vara passiv. Idén med denna

⁴⁰ Kotler & Armstrong (2005) s.134-135

⁴¹ Kotler & Armstrong (2005) s.136

⁴² Gilbert & Widijoso (1999) s.22

⁴³ Wilson & Zeithaml (2008) s.88

teori är att ju mer en konsument kan hantera sin information och sin relation till sina leverantörer, desto större blir lönsamheten för dem båda.⁴⁴

Syftet med VRM är att förbättra relationen mellan tillgång och efterfrågan, då efterfrågan ska driva utbudet på tillgångar på ett effektivare sätt än tidigare. Som det är i dagsläget och framförallt som det har varit tidigare är detta inte möjligt, då verktygen för att skapa denna förbindelse tillhandahålls av leverantörer och de flesta olika leverantörer har olika arbetsätt för att skapa dessa förbindelser. David Searls som leder projektet VRM på Harvard, tar upp som ett exempel, att alla kunder som går omkring med flertalet olika bonuskort från olika leverantörer, alla med syftet att försöka kontrollera kunderna på olika sätt. Han menar att detta är krångligt för både leverantörer och konsumenter och att det begränsar den intelligens som kan samlas in och utnyttjas av båda parterna. Som man brukar säga ”två huvuden är klokare än ett”. Vendor relationship management verktyg och tjänster ska möjliggöra att exempelvis konsumenters möjlighet att utannonsera sina inköpslistor till de leverantörer där en befintlig relation finns och att konsumenterna ges möjlighet att etablera samt upprätthålla relationen på sina egna villkor. Även att konsumenternas förmåga att uttrycka sina önskemål och annonsera efterfrågan till den punkt där leverantörerna kan spara pengar, genom att minska sina utgifter för reklam kostnader ska involveras i systemet. Tanken med VRM är att göra detta och det är mycket mer möjligt i och med ett ökande användande av internet.⁴⁵

Syftet med CRM var att leverantörer skulle skapa ett värde för kunden genom att bygga upp en långsiktig relation med kunden. Detta har lett till att idag så lägger leverantörer ner stora summor pengar på marknadsföring och kundvård, för att skapa och upprätthålla relationer med sina kunder samt för att skaffa nya kunder. Teorierna kring CRM och påbörjandet av arbetet med detta, kom långt innan användandet av internet hade nått de proportioner de uppnått idag. CRM har av den anledningen inte riktigt har anpassats till de förhållanden som råder på marknaden med internet och ny teknik. Det kan vara svårt för leverantörer att skapa lojalitet hos sina kunder, då kunderna kan ha svårt att se skillnad på olika leverantörers produkter och tjänster. För kunden blir således andra faktorer allt viktigare som till exempel serviceavtal, kostnader och priser i deras val av leverantör.⁴⁶

⁴⁴ http://cyber.law.harvard.edu/projectvrm/Main_Page (2010)

⁴⁵ http://cyber.law.harvard.edu/projectvrm/Main_Page (2010)

⁴⁶ http://cyber.law.harvard.edu/projectvrm/Main_Page (2010)

VRM kan underlätta inom B2B genom att minska de antal telefonsamtal och erbjudanden som chefer och beslutsfattare får ett överflöd av. Det kan ofta upplevs som störande i deras dagliga arbete och detta kan ofta få en motsatt effekt mot vad leverantörer tänkt sig. VRM kan också underlätta för kunderna att se över sina befintliga avtal med leverantörerna. Genom att detta underlättas för kunderna kan de bland annat undvika att de betalar för höga priser, har ofördelaktiga uppsägningsvillkor, automatisk förlängning av befintliga avtal och kostsamma lösenavgifter. VRM hjälper kunderna som varken har tid eller lust att lägga ner pengar på att göra upphandlingar och att konkurrensutsätta leverantörer. Den stora skillnaden med VRM jämfört med CRM är att makten förflyttas till kunden, som själv bestämmer när och vilka leverantörer som kunden vill lämna sina information till. Relationen går ifrån att leverantören har jagat kunder, till att själva bli jagade.⁴⁷

Vi har beskrivit uppsatsens ramar och teorier kring CRM, VRM, samt internets påverkan på marknadsföring och försäljning. Nästa kapitel behandlar de intervjuer som gjorts.

⁴⁷ Scullin & Romano Jr. (2004) s.410-414

4. Empiri

Vad som sagts under intervjuerna och korta beskrivningar av de olika verksamheterna samt intervjupersonerna kommer att beskrivas. Anledningen är att bidra med en förståelse för vad vi bygger våra slutsatser på.

4.1 Canon

Intervjun genomfördes med Åke Mohlin som är VD för Canon Business Center i Gävle. Han började arbeta 1982 som receptionist på Canons kontor i Västerås, direkt efter sin avslutade militärtjänstgöring. Han har tidigare arbetat som tekniker, serviceschef, säljare och säljchef för att sedan starta Canon i Gävle 2005.

4.1.1 Kort om Canon

Canon är ett Japanskt företag som från början hette Kwanon, men döpte om sig till Canon då de ville uppfattas som ett Amerikanskt företag. Canon är idag ett globalt företag som bildades 1937 och verkar inom olika marknader till exempel, affärslösningar, konsumentprodukter, Broadcast och industriprodukter. Canon hade en nettoförsäljning på 309 miljarder under 2008 och har en global arbetsstyrka på 130 000 personer spridda över 245 företag. Företaget investerar årligen cirka 9% av sina försäljningsintäkter på forskning och utveckling.⁴⁸ I och med denna stora satsning på forskning har Canon lyckats ligga i topp tre i patenttoppen under 25 år.⁴⁹ Canons kanal ut till företag är Canon Business Center, och det drivs på franchise basis. Canon Business Center jobbar med B2B (business to business) vilket innebär att de endast säljer produkter till andra företag. Canon i Gävle jobbar med skrivare och scanners mot företag, däremot inte småskrivare.⁵⁰

4.1.2 Relationshantering

Canon arbetar idag uteslutande med ett CRM system som köpts in centralt och som sedan modifierats för att passa Canons verksamhet så bra som möjligt. Mohlin påpekar att en av fördelarna med att vara en kedja är att det är fler som är med och delar på kostnaden för liknande inköp. Att arbeta med kundrelationer är den absolut dyraste och mest tidskrävande metoden, när man arbetar inom business to business är kundrelationerna så viktiga att det inte finns något alternativt arbetssätt i dagsläget. Säljarna på Canon arbetar kontinuerligt med

⁴⁸ http://www.canon.se/About_Us/About_Canon/Facts__Figures/index.asp (2010)

⁴⁹ Mohlin (2010)

⁵⁰ Mohlin (2010)

företagets kundrelationer. De är ute och besöker företagets kunder och arbetet med en kund avslutas aldrig utan det pågår alltid ett löpande arbete ute hos kunden genom att säljarna har ett framtida möte bokad med sina kunder. På detta vis görs det avstämning med kunderna om hur produkterna fungerar i deras kontorsmiljö. Genom detta arbete vårdar Canon och bibehåller företagets relationer till kunden, vilket ska leda till minskad risk för att kunderna byter leverantör.

4.1.3 Bearbetning av nya kunder

För Canons säljare pågår hela tiden ett arbete med att bearbeta nya kunder. Mohlin säger att denna bearbetning är en av de svåraste arbetsuppgifter som säljaren har. Anledningen är att det är många företag i samma situation som Canon, som också vill få ett tillfälle att träffa de potentiella kunderna för att presentera företagets lösningar. Vid ett möte med kunden har Canons säljare fullt förtroende att sköta förhandlingar med kunden. Beroende på hur långt de kommit i sin säljutveckling, varierar storleken på kunderna. Canons nya säljare får börja arbeta med mindre kunder och enklare produkter, vilka de har fullt förtroende att göra affärer med. Det är viktigt för säljarens utveckling att våga göra misstag. Känner en säljare att det behövs finns det alltid möjlighet att diskutera tankar och idéer inom företaget. Vid bearbetning av nya kunder försöker Canon förstå hur kunden arbetar och vilka dokument kunden arbetar med, med hjälp av att ställa frågor som. ”*Vad gör ni med dokumentet? Scannar ni in det? Hur hittar ni på det? Hur lång tid tar det?*” Det är genom att undersöka kundens nuvarande arbetssätt som Canon kan finna nya lösningar åt kunden vilka kan bidra med besparingar för kunden.

4.1.4 Förlorade Kunder

Canon arbetar mycket med uppföljning av förlorade kunder genom att dessa registreras i deras CRM-system. När det är möjligt skrivs en kort förklaring till varför företaget förlorade kunden. Detta görs för att företaget ska lära sig av sina misstag. Mohlin påpekar att det finns tre olika anledningar till att Canon förlorar en kund. Den första anledningen är att kunden styrs av centrala avtal som Canon inte har en möjlighet att påverka, då de utformas på ett huvudkontor där Canon saknar en relation till beslutsfattarna. Den andra anledningen är att säljaren inte har vårdat relationen till kunden på ett tillfredsställande sätt, vilket medför att kunden saknar en hållbar relation med företaget. Ett exempel på detta är att säljaren inte har

träffat kunden tillräckligt ofta, vilket kan resultera i att relationen helt enkelt rinner ut i sanden. Den tredje anledningen är att en annan leverantör ger kunden ett lågt erbjudande som kunden inte kan motstå. Mohlin beskriver Canons marknad som en mogen marknad, med många aktörer vilket leder till att flera av de olika aktörerna använder priset på sina produkter som konkurrensmedel. Detta medför att det blir av ännu större vikt för företagen att upprätta och framförallt vårda sina kundrelationer för att minska risken att en befintlig kund byter leverantör. En bra relation företagen emellan är ofta värd mer än ett något lägre pris på produkterna. Det är svårt att mäta en relation i pengar, det handlar bara om att få kunderna att förstå detta. Priset på produkterna är av mindre intresse om kunden vet vad som kan sparas. Om man gör ett utskick på en produkt som kostar 800 kronor i månaden, vet ofta inte kunden om detta är bra pris eller ej. Canons målsättning är att lära kunderna vad de kan spara i pengar genom att förändra sitt arbetssätt.

4.1.5 Marknadsföring

Canon business center i Gävle arbetar nästan inte alls med marknadsföring, utan det sköts av huvudkontoret. Mohlin berättar att marknadsföringen har blivit mycket mer intensiv och menar att Canon arbetar nästan uteslutande med marknadsföring över internet, i form av banners som riktar sig till vissa funktioner inom ett företag exempelvis IT-chef eller ekonomichef. Om en IT-chef klickar på en banner från Canon, ges information som är relevant för personens roll inom organisationen. Reklam som skickas via posten använder Canon sig i stort sett inte av alls, eftersom detta sätt är lite förlegat och risken är att det kostar mer än vad det smakar. Det negativa med denna typ av marknadsföring är att det finns en överhängande risk för att reklamen hamnar direkt i soporna eller i en hög med annan reklam. Reklam via e-mail är ett bättre sätt att skicka information kring nya produkter, eftersom chansen är större att ett mail med intressant rubrik öppnas än att pappersreklam tittas genom.

4.2 Selecta

Intervjun genomfördes med Annie Bergström som arbetar som ansvarig säljare inom region norr, sedan tio år tillbaka. Tidigare har hon jobbat som försäljare hos SJ och som butiksförsäljare. Hon har inte någon högskoleutbildning utan läste ekonomi på gymnasiet.

4.2.1 Kort om Selecta

Selecta grundades 1957 i Schweiz och är Europas ledande leverantör av vending⁵¹ lösningar. Selecta ägs idag av Allianz Capital Partner (ACP), vilka en av världens ledande finansiella institutioner.⁵² Selecta är verksamma i 23 Europeiska länder och har idag över 5000 medarbetare. I Sverige finns företaget på 40 olika orter runt om i landet. Selecta arbetar med B2B (business to business) det vill säga försäljning av olika vending lösningar till företag. Bland Selectas stora kunder hittar vi bland annat Statoil och McDonalds.⁵³

4.2.2 Relationshantering

Bergström berättar att en bra relation till kunden är oerhört viktig för ett lyckat och lönsamt samarbete mellan Selecta och kunderna. Detta har medfört att företaget nyligen modifierat sitt arbetssätt. Tidigare var det säljaren som arbetade med att rekrytera nya kunder till företaget och även säljarens ansvar att upprätthålla samt vårda denna relation. Idag har Selecta gjort ändringar i sitt arbetssätt för att ytterligare få möjlighet att utveckla relationerna med kunderna. Säljarnas huvuduppgift är att bearbeta och få in nya kunder till företaget. När Selecta får en ny kund så behåller säljaren kundrelationen upp till ett år. Detta kan vara nödvändigt då det kommer att ske kompletteringar av produkter som inte är möjligt idag för att kunden har ett befintligt avtal med en konkurrent. När avtalen löpt ut lämnar säljaren över kunden till en av Selectas kundutvecklare, vars uppgift är att vårda och försöka utveckla ett närmare samarbetet med kunden. Det finns två faktorer som fått Selecta att arbeta på det här viset. Den första orsaken är att det ska ge säljaren mer tid till att bearbeta nya kunder, vilket hon säger är tidskrävande. Den andra anledningen är att Selecta ska skapa bättre relationer till sina befintliga kunder. Bergström påpekar att det kan uppstå komplikationer med detta arbetssätt. Det kan vara svårt att överlämna en relation till en tredje part, när den har uppstått mellan två människor. Det finns en risk att kunden ser det som en olägenhet att säljaren lämnar över ansvaret till en för kunden okänd person. Tanken med arbetssättet är att om överlåtelsen går bra ska det finnas mer tid till att vårda relationen med kunden, då kundutvecklaren endast arbetar med detta.

⁵¹ Vending = Försäljningsautomat

⁵² <http://selecta.se/Om-oss/50-ar-av-fikapausar/> (2010)

⁵³ <http://selecta.se/Om-oss/> (2010)

4.2.3 Bearbetning av nya kunder

Bergström säger att bearbetning av nya kunder är det svåraste och den mest tidskrävande delen av säljarnas arbete. Som säljare på Selecta har de ett hjälpmedel som ska underlätta detta arbete och det är ett kundbearbetnings program. I detta system skriver säljarna in all relevant information angående kunden, exempelvis hur lång tid kunden har kvar på ett befintligt avtal med en konkurrent. När tiden börjar gå ut på det befintliga avtalet får säljaren en påminnelse om detta för att på nytt försöka bearbeta kunden. Systemet bidrar även till att avgöra om kunden kommer vara lönsam eller inte för säljaren. Bergström berättade om ett exempel där en kommun i Sverige hade så pass höga krav på låga priser att Selecta valde att avstå från kunden. Det är inte någon mening för Selecta att ta in en ny kund om affären inte leder till någon större vinst, utan att den mest resulterar i mer arbete. På grund av detta lät Selecta ett konkurrerande företag ta den affären, för att istället koncentrera sig på sina mer lönsamma kunder.

Ett annat mycket användbart hjälpmedel som Selecta använder sig av är en kundgenerator. Detta system innebär att Selecta får reda på vilka företag som har varit inne och tittat på deras hemsida och under hur lång tid varje företag besökt sidan vid varje tillfälle. Om de har fått uppgifter om att en kund besökt hemsidan tio minuter ena dagen och tjugo minuter andra dagen, finns det helt klart ett intresse hos kunden. Då skickas ett mail till säljaren, som uppmanas kontakta kunden.

Selecta provade för något år sedan att köpa in en tjänst från ett utomstående företag, vilka skulle sköta de första stegen i säljprocessen. Selecta skulle sedan bara behöva arbeta med de senare stegen och då framförallt med själva försäljningen. Detta resulterade tyvärr i att när företaget träffade kunden första gången fick de trots detta börja säljprocessen från början, på grund av att det inhyrda företaget saknade den kunskap om Selectas produkter för att på ett tillfredsställande sätt ha möjlighet att sälja in dessa.

4.2.4 Förlorade Kunder

Bergström berättar att företaget arbetar med uppföljning av förlorade kunder genom att dessa dokumenteras i Selectas datorsystem. När en kund hamnar i detta system påbörjas en ny bearbetningsprocess för att få tillbaka denne som kund. Bergström berättade om de tre

vanligaste anledningarna till att Selecta förlorar kunder. Den första anledningen är att relationen mellan Selectas försäljare och kunden inte fungerar på ett tillfredsställande sätt, vilket kan bero på flera olika anledningar. Den andra är på grund av centrala avtal, vilka Selecta i Gävle inte kan påverka. Den tredje faktorn är priset, då Selecta agerar på en mogen marknad med många olika aktörer, vilket innebär att priset på produkterna är hårt konkurrensutsatta.

4.2.5 Marknadsföring

All Selectas marknadsföring hanteras centralt av deras marknadsföringsavdelning. Företagets marknadsföring sker huvudsakligen genom tv-reklam och via internet. Bergström säger att tryckt information som skickas med post får en mycket dålig respons. Den enda typen av marknadsföring som kontoret i Gävle sysslar med är att medverka vid vissa evenemang eller företagsevent. Under dessa tillställningar lämnar däremot Selecta ut tryckt information till potentiella kunder. Vid sådana tillfällen får den tryckta information en helt annan uppmärksamhet jämfört med den som skickas ut via posten. Anledningen är att vid dessa event har företaget möjlighet att skapa en relation till kunden.

4.3 CCVE

Denna intervju genomfördes med Fredrik Melin som äger företaget CCVE. Han har tidigare arbetat åt ett konkurrerande företag som heter Induvid under cirka fyra år.

4.3.1 Kort om CCVE

CCVE är ett företag som är verksamt i Gävle och arbetar med kameraövervakning. De arbetar främst med processbevakning inom tung industri som till exempel stålverk, pappersbruk och sågverk. CCVE är en förkortning av Close Circuit Video Equipment. De arbetar också till viss del med säkerhet, såsom övervakningssystem till butiker och fängelser. Företaget startades av Fredriks far, Lars Melin, som har drivit företaget sedan 1980. Fredrik tog sedan över företaget 2005 efter att ha arbetat där sedan 2002. CCVE arbetar med försäljning, installation och service av kameran system. Idag har CCVE kunder från Umeå i norr till Karlskoga i söder.⁵⁴

⁵⁴ Melin (2010)

4.3.2 Relationshantering

Melin berättar att det är mycket viktigt för företaget att ha bra relationer till kunderna. CCVE arbetar därför kontinuerligt med att vårda och utveckla dessa relationer. Detta arbete är tidskrävande och kostsamt för CCVE, men en bra relation till kunderna är så viktig att det är absolut nödvändigt för företagets överlevnad. Melin säger att de kostnader företaget har för att vårda sina relationer lönar sig oftast i slutändan. Han tar som ett exempel upp en resa som han gör varje år strax innan jul. Då köper CCVE en julklapp till både stora och små kunder. De åker sedan runt till alla kunder för att överlämna dessa och gör en avstämning hur arbetet fungerar. Detta kostar CCVE mycket pengar, men när resan är avslutad har de nästan alltid kommit hem med nya projekt, vilket medför att dessa resor lönar sig.

Melin påpekar att det är viktigt att göra en bedömning av hur mycket de ska vara ute och träffa kunderna. Det finns en risk att det får en negativ effekt om de är för mycket i kundens verksamhet, då det kan uppfattas som störande. *”Det handlar om att få kunden att känna att CCVE finns där för kunden om något behövs”*. Han beskrev ett problem som företaget hade med sina kundrelationer och något som han tror andra mindre företag också upplever, vilket är att det är tidskrävande att vårda och utveckla kundrelationer. Det kan därför vara svårt för mindre företag att få tiden att räcka till, eftersom det går åt mycket tid att skapa och utföra nya arbeten för att få in pengar till företaget. *”Att köpa in ett färdigt CRM-system är dyrt, men på grund av storleken och kunderna, kan information sparas i ett excel-ark. Skulle däremot företaget växa kan det bli nödvändigt att investera i ett CRM-program”*.

4.3.3 Bearbetning av ny kunder

Melin berättar att CCVE i dagsläget inte arbetar aktivt med att rekrytera nya kunder. Detta beror på att företaget inte har den kapacitet som behövs för att utföra denna uppgift. CCVE har idag en så stor kundkrets att de inte har utrymme att utöka den utan att anställa ny personal. När utrymme finns för nya kunder, sker en bearbetning genom att vara ute på möten eller upphandlingar med kunderna och presentera företagets produkter och lösningar. Innan de bestämmer sig för att vara med vid en upphandling, gör de en bedömning av kundens storlek, betalningsförmåga samt lönsamhet. Enligt Melin är CCVE mycket nöjda med den situation som de befinner sig i idag. En utökning av företaget är för närvarande inte aktuellt, då han säger att skapa möten med nya kunder inte är lätt och ett mycket tidskrävande arbete.

4.3.4 Förlorade kunder

Melin berättar att när CCVE förlorar en kund beror det oftast på någon av dessa tre anledningar. Den vanligaste orsaken är att relationen mellan CCVE och kunden försämrats. Han berättar att företaget ibland saknar den tid som krävs för att vårda relationen till kunden på ett tillfredsställande sätt, vilket kan leda till att de förlorar kunden. Detta är en onödig anledning och hade kunnat undvikas genom att utveckla kontakten med kunden på ett bättre sätt. Den andra anledningen är på grund av centrala avtal, där kunden är bunden till en annan leverantör av olika anledningar. Den tredje och sista anledningen är att en konkurrent erbjuder kunden ett lägre pris. Enligt Melin är denna anledning inte är särskilt vanlig. Om CCVE bara har en bra relation till kunden och utför ett bra arbete, värderar kunderna detta mycket högre än att spara lite pengar på produkterna. När en kund bryter sitt samarbete med CCVE, sparas informationen för att de ska lära sig av sina misstag.

4.3.5 Marknadsföring

CCVE arbetar idag inte särskilt mycket med marknadsföring, vilket sammanhänger med att de i dagsläget inte har något behov att få in nya kunder. Melin säger att de istället arbetar med att skicka ut mail till sina befintliga kunder om nya produkter och tjänster som finns, som de anser kan förbättra kundens befintliga löningar. Informationen skickas nästan uteslutande via e-mail, eftersom information som skickas via posten inte alls får samma uppmärksamhet hos kunderna då den oftast kommer bort eller i värsta fall hamnar direkt i papperskorgen. Ett sätt företaget använder sig av för att marknadsföra sig och vårda sina kundrelationer är att bjuda kunderna på en kryssning till Åland. Syfte med resan är dels att förbättra relationen till sina kunder, dels att få tillfälle att marknadsföra nya produkter och lösningar. Denna resa kostar ganska mycket, men precis som julklapparna inbringar den ofta nya affärer till företaget vilket gör att det oftast blir lönsamt i slutändan.

Vi har beskrivit vad intervjupersonerna sagt och nästa del i uppsatsen kopplar samman den teori och empiri som redan beskrivits.

5. Analys

Vi kommer att använda den data som samlats in från intervjuerna och kombinera de med informationen som finns under teorikapitlet. Syftet är att bidra med en ökad förståelse och beskriva hur verkligheten företeer sig enligt teorierna.

5.1 Analys av Canon

5.1.1 Relation

Mohlin påstod att arbeta med kundrelationer i ett CRM-system är den dyraste och mest tidskrävande metod som finns. Han hävdar samtidigt att inom försäljning inom B2B är relationen mycket viktig och att det inte finns något alternativt arbetssätt i dagsläget. Att customer relationship management är ett av de dyraste sätten att arbeta på stämmer överens med vad Curry och Kkolou skrev i sin artikel från 2004. En anledning som bidrar med att systemet blir dyrt är att det inte är fullkomligt. För att CRM ska vara effektivt krävs det att nyckelpersoner inom organisationen identifieras och rätt information angående kunderna sparas. Försäljningens roll har förändrats hävdar Storbacka och Nenonen (2007). De menar att säljarna har blivit tvungna att ta en mer aktiv roll i relationsarbetet än tidigare, då dessa mest fungerade som en ordermottagare. Inledningsstadiet i säljprocessen äger rum före själva försäljningen äger rum och detta stegs syfte är att skapa ett intresse för kunden, menar Tivemark (2007) och Rackham (1998). Att finna nya kunder och göra de intresserade av företagets lösningar är tidskrävande, vilket medför att det kan bli dyrt för företaget. Företag som antar ett kundorienterat perspektiv och som förstår innebörden av goda kundrelationer förblir mer effektiva än andra, menar Scullin & Romano Jr (2004).

Canon arbetar idag intensivt med sina kundrelationer genom att säljarna ofta träffar kunderna i deras organisationer och konstant arbetar med att bearbeta nya kunder. Arbetet hos en befintlig kund avslutas aldrig, utan det finns ständigt något fortlöpande arbete kvar. De har alltid ett framtida möte bokad med kunden för att diskutera hur arbetet och de inköpta produkterna fungerar. Syftet med att jobba på detta viset är att vårda och bibehålla den befintliga relationen mellan säljare och kund, enligt Molin. Rackham (1998) säger att inom komplex försäljning kan ofta ett beslut inte fattas direkt, på grund av att det är många beslutsfattare som är involverade. Efter denna typ av försäljning ägt rum är det ofta nödvändigt att säljaren bidrar med någon typ av support, vilket leder till att relationen mellan säljare och köpare utvecklas på ett naturligt sätt. Genom att söka information i säljprocessen

kan säljaren finna vilka behov kunden har och få en ökad förståelse för kundens nuvarande arbetssätt. Om rätt frågor ställs kan säljaren få ett ökat förtroende, vilket i slutändan resulterar i att rätt överenskommelse kan göras, menar Tivemark (2007) och Rackham (1998). När det handlar om att ge information är det viktigt att något värdefullt kan erbjudas åt kunden, säger Rackham (1998). Eftersom företag idag är hårt konkurrentutsatta bidrar detta med att organisationerna försöker att skapa någon form av relation med sina nuvarande kunder, påpekar Kotler & Hansen (2009). Molin hävdar att arbeta på detta vis görs för att underhålla de nuvarande relationerna och ansvara för att inte förlora dessa. Genom att arbeta kundfokuserat stärker företagets anställda sin relation gentemot kund och den insamlade informationen kan studeras vilket medför att en kostnadseffektiv lösning kan erbjudas, då detta gynnar båda parter påpekar Keller (2003). Att arbeta kundorienterat vilket är den centrala kärnan i CRM, innebär att företag ska fokusera på den ömsesidiga relationen mellan säljare och företag. För företag som är kundorienterade ses relationen inte som en transaktion, utan som ett långsiktigt förhållande, menar Parvatiyar och Sheth (2001). Detta håller Mitchell (2008) med om och menar att ju mer information som säljarna kan samla om företagets nuvarande situation, desto djupare förståelse för deras verksamheter skulle fås, vilket bidrar till längre och lönsammare relationer. Syftet med att ha ett kundorienterat perspektiv är att öka marknadsproduktiviteten och system som CRM ökar detta genom ett nära samarbete med kunden, vilket i sin tur leder till att kostnaderna för hela organisationen sänks, hävdar Parvatiyar & Sheth (2001).

Enligt Mohlin har säljarna inom Canon fullt förtroende att sköta förhandlingar med kunder beroende på hur långt de kommit i sin säljutveckling. Försäljarna försöker att sätta sig in i hur kundens organisation fungerar och använder sig av dokument. Genom att undersöka hur kunder handskas med sina dokument, kan Canon få sina kunder att spara pengar genom att arbeta på ett effektivare sätt. Storbacka & Nenonen (2007) skriver att kunder idag blir mer och mer komplicerade. Numera handlar säljprocessen mer om att bygga relationer än att sälja produkter. Syftet med att skapa en relation till kunden är att kunderna tenderar att bli mindre känsliga för priskrig, möjligheten att de rekommenderar företaget till sina bekanta ökar, samt att de köper fler produkter, skriver Magnusson & Forssblad (2000). För att få tillgång till information om kunden krävs det att säljaren agerar förtroendeingivande gentemot kunden. Enligt Green (2006) är det av stor vikt hur säljaren betar sig, vad han säger, samt säljarens

förmåga att förmedla en trygghet till kunden. Genom att säljaren får information och kunskap kring kundens organisation, leder detta till fördelar för både säljare och kund, menar Tivemark (2007).

5.1.2 CRM vs VRM

Canon jobbar mycket med uppföljning av kunder som bytt leverantör i sitt CRM-system. Där finns även en förklaring till varför kunden bytt leverantör. Syftet med ett sådant system är enligt Keller (2003), att spåra kunders aktivitet och undersöka deras samspel med företaget. All kundkontakt registreras och det kan röra sig om e-mail, support eller butiksförsäljning, vilket är exakt vad Canons system används till. Fler av dagens företag har ett kundorienterat perspektiv och strategi för att effektivisera sina kundrelationer, menar Parvatiyar & Sheth (2001). Mohlin uppger att det finns tre anledningar till att kunder byter leverantör. Det kan handla om centrala avtal som inte Canon i Gävle har någon kontroll över, att säljaren har en dålig relation med kunden eller att kunden har fått ett mycket bra erbjudande som de inte kunnat tacka nej till. Enligt amerikanska studier har det påvisats att företag som har goda kundrelationer förblir lönsamma, kunderna köper mer och fler produkter samt rekommenderar företaget åt sina bekanta enligt Magnusson och Forssblad (2000). Parvatiyar & Sheth (2001) anser också att företag idag förstår att det är viktigt att utveckla en ömsesidig relation med sina kunder. Detta medför att en fortsatt relation med kunden är nästan vid alla tillfällen ett krav, påstår Rackham (1998). Däremot är det viktigt att de lönsammaste kunderna väljs ut, då det är en viktig och tidskrävande del inom customer relationship management, menar Parvatiyar & Sheth (2001).

Canon business center i Gävle arbetar i princip inte med någon marknadsföring över internet, utan det sköts av Canon centralt. Enligt Molin har marknadsföring via internet blivit ett mer intensivt arbetssätt. De har annonser på internet som riktar sig mot speciella roller inom organisationer, likt IT-chef eller ekonomichef. Klickar de på annonsen får de frågor som är knutna till deras specifika roll inom verksamheten. Gilbert & Widijoso (1999) hävdar att internet inte bara är en elektronisk plattform och kommunikationskanal, utan det är även ett sätt att skapa effektiv marknadsföring som i sin tur kan utveckla långsiktiga relationer. Genom att annonsera via internet kan företag minska sina kostnader och öka sin effektivitet, menar Kotler och Armstrong (2005). Att annonsera över internet har många fördelar menar samma

författare. Kunder kan söka informationen oberoende av geografisk placering, jämföra pris mellan olika företag och produkter samt vid behov kunna beställa den eftertraktade varan direkt. Enligt Wilson & Zeithaml (2008) bedöms företags servicekvalitet utifrån fyra dimensioner vilka är: Hur lätt det är att finna produkten och hemsidan, hur noggrann servicen är då det handlar om att visa rätt produkter i lager, hur pålitlig hemsidan är och slutligen hur information kring personuppgifter ska vara skyddade och inte spridas vidare. Genom att kunder själva kan söka information på hemsidan, kan de finna lösningar som skulle bidra med en värdefull lösning för just dem, menar Rackham (1998). Om dessutom informationen som Canon får om kunden sparas i ett CRM-system och senare granskas, kan en effektiv lösning erbjudas, menar Keller (2003).

Mohlin påpekade att den marknaden som Canon befinner sig på är en mogen marknad med många andra aktörer. Detta har medfört att vissa konkurrenter väljer att konkurrera med produkternas pris. På grund av detta har det blivit viktigare att upprätta och vårda sina befintliga kundrelationer. Detta överensstämmer med vad Storbacka och Nenonen (2007) påpekar. De menar att syftet med försäljningen är att den ska resultera i en långsiktig och ömsesidig relation, eftersom kunder har blivit mer komplicerade, vilket ställer högre krav på förhållandet. Det har utformats ett nytt begrepp av David Seals på Harvard University som kallas VRM, vilket bygger på att det är kunden som ska styra relationen, istället för säljaren. Vi anser att om Canon skulle införa ett VRM-system, är risken stor att relationen med kunderna försämras och Canon skulle därmed inte ha samma möjligheter att förbättra kundernas arbetssätt.

5.1.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Canon idag arbetar med ett CRM-system, vilket de säger fungerar bra men är ett kostsamt arbetssätt. Goda kundrelationer är av stor betydelse för ett lyckat arbete menar Canon och att det inte finns något alternativ till detta arbetssätt. Canon menar också att marknadsföring genom tryckt information känns förlegad och att den sker mestadels via internet. Slutligen säger de att kunderna tenderar att bli mindre priskänsliga om Canon skapat en bra relation till dem.

5.2 Analys av Selecta

5.2.1 Relation

I ett tidigt skede av intervjun berättar Bergström att en bra relation till kunden är mycket viktig för att ett lyckat och lönsamt samarbete mellan Selecta och kund ska uppstå. Detta överensstämmer med vad Magnusson och Forssblad (2000) hävdar, då företag som är rädda om sina kundrelationer och vårdar dessa, har större möjlighet att få kunder som är mindre känsliga för priskrig, köper fler produkter och även rekommenderar om företaget till sina bekanta. Det är den allt hårdare konkurrensen mellan företag som bidragit till att relationen mellan leverantör och kund blivit viktigare, säger Kotler & Hansen (2009). Slutligen menar Storbacka och Nenonen (2007) att säljarna numera antar en mer relationsunderhållande roll, istället för den traditionella ordermottagaren.

Selecta har valt att förändra sitt tidigare arbetssätt och börjat arbeta med något de kallar kundutvecklare, vars syfte är att vårda och utveckla ett närmare samarbete med de befintliga kunderna. Detta har gjorts för att arbetet med relationer har blivit allt viktigare. Med det tidigare arbetssättet var det säljarens uppgift att söka och bearbeta nya kunder samt att vårda och bibehålla relationer till befintliga kunder. Idag är det säljarens roll att finna och bearbeta nya kunder och när de funnit en ny kund behåller säljaren relationen i upp till ett år. Därefter lämnas kunden över till en av Selectas kundutvecklare. Det finns två anledningar till att Selecta har valt att byta arbetssätt. För det första vill Selecta att säljarna ska få mer tid till att bearbeta nya kunder, vilket är bra då det enligt Green (2006) är viktigt vad som sker i början av säljprocessen, för det är där som ett förtroende mellan det säljande företaget och kunden skapas. Av denna anledning är det bra att säljarna får mer tid till att arbeta med säljprocessen istället för att vårda kundrelationer. För det andra vill företaget skapa bättre relationer till sina kunder. Enligt Parvatiyar & Sheth (2001) förstår företag idag betydelsen av att skapa djupare kunskap om sina kunder för att bygga ett nära samarbete med kunderna, vilket Selecta tydligt visar med tanke på införandet av det nya arbetssättet. Tanken är att det ska finnas mer tid och möjligheter att vårda kundrelationerna genom att detta är kundutvecklarnas enda uppgift. Storbacka och Nenonen (2007) säger att vid försäljningen är det av stor vikt att skapa och utveckla ömsesidiga relationer, eftersom kunderna idag är mer välinformerade och komplicerade än tidigare. Parvatiyar & Sheth (2001) hävdar även att företag som är bra på att samla in information kring sina kunder genom att vara kundorienterade, kan sänka kostnader

som finns i organisationen och öka sin marknadsproduktivitet, vilket är förhoppningen Selecta har på det nya arbetssättet och införandet av kundutvecklare. Bergström menar att det finns problem i arbetet med kundutvecklare. Det är svårt att överlåta en redan etablerad relation till kundutvecklaren, vilket stämmer överens med vad Storbacka och Nenonen (2007) påstår. De säger att en nuvarande relation mellan säljare och kund försvåras om det kommer in en tredje part i det befintliga samarbetet. Vad dessa författare menar är att då relationen till kunden är av stor vikt och det är säljaren fått förtroendet av kunden, kan överlåtelsen till kundutvecklaren skada detta förtroende om den inte sker på ett bra sätt.

5.2.2 CRM vs VRM

Bergström säger att arbetet med bearbetning av nya kunder är den svåraste och mest tidskrävande delen i en säljares arbete. Selecta har därför ett kundbearbetningsprogram i vilket relevant information om kunderna lagras, för att underlätta säljarens arbete. Parvatiyar & Sheth (2001) säger att genom att lagra uppgifter kan företag effektivisera sina kundrelationer. Detta överensstämmer med vad Bergström uppgav, då hon sa att Selecta sparar mycket tid och resurser genom att företaget har mycket och lättillgänglig information om sina kunder sparade i CRM-systemet. Säljarna kan genom detta arbetssätt öka sin effektivitet och erbjuda lösningar som gynnar båda parter, på ett bättre sätt än om de inte hade haft ett väl fungerande CRM-system. Kotler & Armstrong (2005) säger att effektiva lösningar och kostnadsbesparingar är några av de största fördelarna med dessa system. Rackham (1998) skriver att om rätt frågor ställs för att undersöka kundens bakgrund, kan säljaren finna behov och få en bättre förståelse för hur kundernas organisationer fungerar och därmed på ett bättre sätt tillgodose kundens behov. Ju mer information som kan sparas om varje kund, desto större förståelse får företaget för kunderna, vilket i sin tur bidrar till att långsiktiga och lönsamma relationer kan skapas menar Mitchell (2008). Kotler och Armstrong skriver också att CRM-system är viktiga för att relationsmarknadsföringen ska effektiviseras.

Selecta har även ett kundgeneratorssystem som visar vilka som besökt deras hemsida och under hur lång tid de varit inne på sidan. Genom att Selecta har detta system får säljarna på ett enkelt och effektivt sätt, reda på vilka kunder som har ett intresse av att hyra eller köpa kaffemaskiner. Gilbert & Widijoso (1999) menar att marknadsföring via internet kan bidra till att företagets verksamhet kan vara synlig året om och kosta relativt lite, vilket medför att

kunder får tillgång till hemsidan oberoende av ort och tid. De påpekar även att internet är en teknik som kan medverka till effektiv marknadsföring, vilket kan utveckla långsiktiga relationer. Då kunden besöker Selectas hemsida söker denne själv upp relevant information, vilket underlättar säljarens uppgift, då säljaren vet att ett intresse finns. Detta medför att säljaren kan inrikta sig på att ge bra lösningar åt kunden. Detta stämmer bra överens med det centrala tankesättet i VRM, där mer ansvar för relationen läggs på kunden. Att annonsera via internet har både fördelar för kunder och företag. Kunderna kan enkelt jämföra produkter och tjänster med varandra och samtidigt vara relativt anonyma, menar Kotler & Armstrong (2005). För det säljande företaget bidrar internet med att sänka företagets kostnader och öka effektiviteten. Det är av stor betydelse att utforma en bra hemsida. Tivemark (2007) skriver att det är viktigt att lyfta fram de fördelar och egenskaper produkten har samt hur dessa kan påverka kundens organisation på ett positivt sätt. Keller (2003) menar att hemsidor bedöms utifrån fyra utgångspunkter. Hur lätt hemsidan är att finna, hur noggrann hemsidan är med lagerstatus, hur väl sidan fungerar och slutligen att privat information är skyddad på ett säkert sätt.

Bergström berättade att uppgifterna som lagrats i kundbearbetningssystemet analyseras för att sedan avgöra om kunden är lönsam eller inte. Parvatiyar & Sheth (2001) påpekar att alla kunder inte är lika lönsamma och att en viktig del inom kundorienteringen att välja ut de mest lönsamma kunderna genom segmentering. På detta vis kan Selecta rikta sina resurser mot de kunder som är lönsamma. Ett exempel som Bergström berättade var att de blivit kontaktade av en kommun som var intresserad av att köpa tjänster av Selecta, men Selecta valde att tackat nej, då affären inte skulle bli särskilt lönsam. Keller (2003) hävdar att kundbearbetningssystem kan bidra med att effektiva lösningar erbjuds, om den lagrade informationen vid en senare tillfälle analyseras, vilket Selecta arbetar mycket med. De arbetar exempelvis intensivt med analysering av kunder som valt att avbryta sitt samarbete, vilka Selecta dokumenterar i sitt kundbearbetningssystem. Bergström berättade att kunder oftast avbryter ett samarbete för att relationen mellan företaget och kunden inte fungerar på ett tillfredsställande sätt. Det kan även bero på att kunden är bunden av centrala avtal vilka Selecta i Gävle inte kan påverka, eller att i vissa fall att ett lägre pris från en annan leverantör erhållits. Att pris har en påverkan på kunden är ett faktum, men det är inte det viktigaste. Däremot har många forskare påpekat vikten av goda relationer mellan leverantör och kund.

Storbacka och Nenonen (2007) hävdar att försäljningens mål är att köpet ska resultera i en långsiktig och väletablerad relation. Detta överensstämmer med vad Parvatiyar & Sheth (2001) påstår. De menar att företag behöver samla in uppgifter kring sina kunder för att få en djupare förståelse för de olika organisationerna, vilket bidrar till ett långsiktigt förhållande.

Ett annat perspektiv på detta är VRM, vilket menar att det är kunderna som styr relationen. David Searls och Mitchell (2008) menar att ju mer insatta kunderna är i relationen med företag, desto större lönsamhet uppnås för båda parter. Tanken med VRM-system är att effektivisera relationen mellan utbud och efterfrågan, för att båda parter ska ges möjlighet till besparingar. I säljprocessen ställer försäljaren frågor kring kundens bakgrund för att få en uppfattning om hur kundens nuvarande arbetssätt förhåller sig. I steget efter ger säljaren information om vilka fördelar produkten har och hur lösningen kan underlätta arbetet för kunden, menar Rackham (1998) och Tivemark (2007). Syftet med VRM är att de första stegen i säljprocessen ska förkortas för det säljande företaget, då ansvaret för dessa steg läggs på kunden. Selecta menar att om de skulle valt att fokusera på ett VRM-system, är risken stor att felaktiga beslut fattas och onödigt dyra lösningar erbjuds till kunden. De menar att relationen är av för stor vikt för att lägga mycket av ansvaret för denna på kunden, då risken finns att relationen försämras eftersom kunden inte är lika mån om att vårda den som det säljande företaget. Selecta provade vid ett tillfälle att förkorta säljprocessen genom köpa en tjänst där ett telemarketingbolag skulle sköta de första stegen i säljprocessen, vilket är att göra kunden intresserad av företagets produkter och lösningar. När väl Selecta träffade kunden fick de börja om säljprocessen. De flesta säljmöten genomgår fyra faser, vilka är inledning, söka information, ge information och överenskommelse, säger Rackham (1998). En bidragande orsak som fick säljprocessen att börja om var att Selecta inte var delaktiga i inledningsskedet då relationen upprättades. Vid första mötet fick Selecta på nytt arbeta med att upprätta en ömsesidig relation med kunden. För Selecta som det säljande företaget är det av stor betydelse att ha någon form av relation till kunden, vilket saknades vid detta arbetssätt. Detta visar att det kan vara svårt för ett företag att låta en tredje part inleda en relation med en kund för det förstnämnda företagets räkning. Green (2006) skriver att allt som sker inom säljprocessen påverkar vilket förtroende som byggs upp för försäljaren.

Bergström uppgav att Selecta centralt använder sig av tv-reklam och marknadsföring via internet, för att utskick med post ger dålig respons. Marknadsföring via internet är ett bra sätt att öka effektiviteten och minska kostnaderna för organisationen menar Kotler & Armstrong (2005). De säger även att handel via internet har många fördelar för både kunder och leverantörer. Gilbert & Widijoso (1999) skriver att internet inte bara effektiviserar marknadsföringen, det kan även utveckla långsiktiga relationer. Kunder kan enkelt jämföra produkter och tjänster med andra företag samt finna lättillgänglig produktinformation via internet menar Kotler & Armstrong (2005). Den enda typ av marknadsföring som Selecta i Gävle arbetar med är att deltar vid olika evenemang, där de lämnar ut tryckt information till potentiella kunder samt ofta passar på att bjuder dessa på kaffe eller någon annan av deras produkter. Detta medför att den tryckta informationen som lämnas ut får en annan uppmärksamhet, jämfört med om den skickas via posten. Med det valda arbetssättet har en relation redan uppstått mellan Selecta och den potentiella kunden. Genom att delta i evenemang inleds det första steget i säljprocessen, vilket är inledning och i detta skede försöker säljaren skapa ett intresse hos kunden. Rackham (1998) säger att det som händer under inledningen av inledningen kan påverka hur resten av processen utvecklas. Syftet med inledningsfasen är att skapa ett intresse hos kunden angående det företag som presenteras, hävdar Tivemark (2007). Genom att Selecta deltat i olika evenemang är detta steg redan avklarat och säljaren kan gå vidare i försäljningsprocessen.

5.2.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi säga att Selecta menar att bra kundrelationer är en förutsättning för att ett lyckat och lönsamt samarbete med kunderna ska uppstå. Selecta har därför valt att förändra sitt tidigare arbetssätt för att ytterligare ha möjlighet att förbättra dessa. De säger att de arbetar mest med marknadsföring via internet och tv reklam, för att tryckt information får dålig respons. Selecta menar också att priset är av betydelse för kunden, men att detta minskar genom att ha goda relationer till kunderna.

5.3 Analys av CCVE

5.3.1 Relation

CCVE är ett relativt litet företag inom marknaden för CCTV-system, men har trots sin ringa storlek lyckats att etablera sig väl på marknaden. Melin förklarar företagets framgångar genom att företaget alltid har arbetat med att ha goda relationer till sina kunder och menar att

detta är en av grundstenarna för att lyckas på marknaden. Detta bekräftas av det Storbacka och Nenonen (2007) skriver i sin artikel. De menar att säljande företag på senare år har blivit tvungen att ta en alltmer aktiv roll i relationsarbetet för att urskilja sig från mängden av konkurrerande företag. Inom komplex försäljning som till exempel CCTV, krävs det ofta efter köpet någon typ av support för kunden. Detta leder till att relationen mellan leverantör och kund stärks på ett naturligt sätt menar Rackham (1998). Detta visar sig stämma bra överens med hur CCVE arbetar för att stärka sina relationer. Företaget är efter försäljningen mycket ute hos kunderna för att serva eller hjälpa kunderna på något sätt med produkterna. Sköter CCVE detta på ett bra sätt så förbättras även relationen till kunderna menar Melin. Parvatiyar & Sheth (2001) säger att dagens företag har blivit mer kundorienterade och använder sig av olika strategier för att effektivisera kundrelationerna, vilket även är något som CCVE arbetar mycket med. Detta är nödvändigt för att ha möjlighet att konkurrera med andra företag.

CCVE befinner sig på mogen marknad och är därför starkt konkurrentutsatta. Av denna anledning får relationshanteringen till kunder en allt viktigare roll för CCVE. De är ett relativt litet företag och har inte samma möjlighet att konkurrera med pris på produkterna som de större aktörerna. Melin ser inte detta som en nackdel, utan snarare som en av företagets styrkor. Många kunder upplever att de blir en i mängden som kund hos de större aktörerna, då risken finns att de större företagen inte har tillräckligt med tid för alla kunder, utan får fokusera på att hålla låga priser. För CCVE som är ett mindre företag skapas det lätt en stark relationen mellan företaget och kunden, vilket många gånger är mer avgörande för kunden än priset. Detta bekräftar Magnusson och Forssblad (2000) när de säger, att företag som har goda kundrelationer förblir lönsamma, att kunderna handlar mer produkter, samt att de ofta rekommenderar företaget till vänner och bekanta.

5.3.2 CRM vs VRM

Storbacka och Nenonen (2007) menar att då kunder blir mer komplicerade, leder detta till att säljarnas roll förändras från att nästan uteslutande fokusera på att sälja produkter, till att mer och mer arbeta med att bygga relationer. Detta är något som visar sig stämma bra överens med Melins syn på arbetet i CCVE. För honom är det av stor vikt att hela tiden arbeta med att förbättra relationen till sina befintliga kunder, för att få en möjlighet att förstå hur deras arbetsätt ser ut i dagsläget. En bättre förståelse för sina kunder bidrar med att han kan ge dem

konkreta förslag på hur företagets produkter kan förbättra deras befintliga arbetssätt. Syftet med ett CRM-system är enligt Keller (2003) att spåra kunders aktivitet och samspel med företaget. Detta används för att ge företaget en tydligare bild av hur deras relationer ser ut och vad som behöver förbättras. Curry & Kkolou (2004) säger att det ofta är dyrt för företag att investera i ett väl fungerande CRM-system. Fredrik säger att då CCVE är ett mindre företag, tycker inte han att det är värt att kostnaden att skaffa ett CRM-system. Han har möjlighet att på egen hand ha kontroll över kunders aktivitet och samspel med företaget med hjälp av ett excel-dokument. Om CCVE skulle expandera och få en större kundkrets och flera anställda, skulle det bli en annorlunda arbetssituation och ett mer utvecklat CRM-system kan bli nödvändigt för företaget att investera i.

Parvatiyar & Sheth (2001) påpekar att alla kunder inte är lika lönsamma och en viktig del av kundorienteringen är att ha förmågan att välja ut de lönsammaste kunderna via segmentering. CCVE som inte har något CRM-system får förlita sig på att de kan göra detta på egen hand. För att avgöra om en kund är lönsam eller inte brukar CCVE undersöka företaget närmare innan de inleder ett samarbete. CCVE tittar då på bland annat företagets storlek, lönsamhet och betalningsförmåga. Detta är en viktig del för CCVE, eftersom de är ett mindre företag och inte har råd att göra affärer som inte är lönsamma. Många av de större aktörerna på marknaden har resurser att ibland ta en affär som eventuellt går minus. Orsaken till att de kan välja att göra detta är för att ta marknadsandelar och hindra en kund från att gå till en konkurrent. Denna typ av arbete är inget som CCVE har resurser att använda sig av, utan det handlar det om att göra så lönsamma affärer som möjligt. Företaget arbetar inte aktivt med marknadsföring, då de inte har kapacitet att öka sin kundkrets markant. Men det faktum att företag alltid tappar kunder av olika anledningar, gör att CCVE trots allt måste ha någon form av marknadsföring för att ha en möjlighet att ersätta förlorade kunder med nya. De väljer att nästan uteslutande förlita sig på väl utförda arbeten samt att ha goda relationer med sina befintliga kunder. Detta är något som enligt Magnusson och Forssblad (2000) ofta leder till att de befintliga kunderna talar gott om företaget till andra, vilket gör att ny kunder kommer till företaget.

5.3.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan konstatera att CCVE förklarar sina framgångar genom att de alltid har arbetat mycket med att ha goda kundrelationer. De säger att detta är ett dyrt och tidskrävande arbete, men att det är nödvändigt för att minska risken att kunder byter till en konkurrerande leverantör. De menar också att genom att ha goda kundrelationer blir kunderna mindre priskänsliga.

Vi har använt information från intervjuerna och kopplat teori till dessa. Anledningen är att skapa förståelse och påvisa att informationen som skrivits inom teorikapitlet varit relevant. Härnäst beskriver vi vilka slutsatser som kan göras.

6. Slutsats och diskussion

Här kommer vi att presentera resultaten och de slutsatser vi dragit utifrån analysen. Vi ska även svara på de frågor som ställts under inledningskapitlet och det syfte uppsatsen har.

Under arbetet med att undersöka B2B (business to business) marknaden i Gävle har vi upptäckt vissa tydliga mönster som är gemensamma för samtliga företag som vi intervjuat. Utifrån det har vi gjort antagandet att detta även kan tänkas gälla för andra liknande företag verksamma i Gävle, vilket medför att det kan vara relevant för hela marknaden i Gävle.

Det första vi kan konstatera på marknaden för B2B, är att relationen mellan leverantör och kund är av stor vikt för ett lyckat samt lönsamt samarbete. Samtliga företag som vi har varit i kontakt med beskriver detta som en av de viktigaste delarna för att skapa lönsamma och nöjda kunder. Teorin som användes beskrev också vikten av att underhålla förhållanden då det handlar om försäljning. En av orsakerna kan vara att förhållandet är viktigare då det handlar om komplex försäljning än om det handlar om enkel. Intervjupersonerna förklarade att relationen inte är över även om kunden har köpt företagets varor eller tjänster, utan det finns alltid något fortlöpande arbete kvar. Genom att det finns kvar uppgifter att lösa i kundens verksamhet underhålls relationen kontinuerligt och nya behov kan upptäckas. Alla intervjuade personer framhöll också vikten av att underhålla kundrelationerna eftersom produkterna och tjänsterna som förmedlas är tekniskt avancerade, vilket medför en fortsatt relation och support.

Företagen beskrev även att rekryteringen av nya kunder var ett mycket tidskrävande arbete och ett av de svåraste arbetsmomenten inom försäljningsprocessen. De framhöll svårigheten med att få en tid för möte med den potentiella kunden, för att få tillfälle att presentera företagets produkter och lösningar. De menar att kunden ofta har mycket att göra i sitt dagliga arbete, vilket medför att det blev svårt att få dem att avsätta tid för denna typ av möten. Kunden blir ofta kontaktad av många olika företag, alla med förhoppning om att sälja in sina produkter och tjänster. Trots svårigheterna med bearbetning av nya kunder är detta något som måste pågå fortlöpande för det säljande företagets framgång. Oavsett hur mycket företagen arbetar med att vårda befintliga kunder, kommer de alltid att förlora kunder av olika anledningar. Därför är det viktigt för företagen att alltid arbeta för att finna nya kunder. I vår

undersökning framkom det att en gemensam orsak till förlust av kunder är försämrade relationer mellan kunden och företaget. Detta kan bero på flera olika faktorer, bland annat att företaget inte har följt upp samarbetet med kunden på ett tillfredsställande sätt. Relationen till kunden var viktigt för samtliga intervjuade företag och de använde sig av olika typer av CRM-system som hjälpmedel i arbetet med kundrelationer. I dessa system lagrade de information om befintliga kunder, potentiella nya kunder och även förlorade kunder. Samtliga ansåg CRM arbetet är så effektivt att det i dagsläget inte finns något alternativ arbetssätt.

Den andra gemensamma slutsatsen för samtliga intervjuade företag är att priset inte är det mest relevanta för ett lyckat samarbete. Kan företagen hålla en god service och tillgodose kundens behov på ett tillfredsställande sätt är de flesta kunder villiga att betala ett högre pris för detta. Företagen menar att olika typer av prisjämförelser inte säger kunden särskilt mycket, då kunden endast ser en kostnad men inte känner till vilka möjligheter och besparingar som kan göras genom denna utgift. De flesta av våra intervjuade företag arbetar med tekniskt avancerade produkter och det innebär att kunden ofta saknar den kunskap som krävs, för att kunna utvärdera de fördelar och besparingar som produkten kan bidra med. Därför måste säljaren få en möjlighet att träffa kunden och förklara samt visa på de fördelar som kunden kan erhålla vid ett eventuellt köp. Företagen säger att det i dagsläget inte är lönsamt med olika typer av VRM-system som offerttjänster och andra tjänster som tillhandahåller prisjämförelser. De tror även att det kan vara svårt för andra företag som arbetar inom business to business och som säljer någon typ av mer avancerade produkter. Vi menar att VRM-system kan fungera för företag som säljer mindre avancerade produkter, där priset är ett av de största konkurrensmedlen som företagen har.

En ytterligare slutsats vi kan dra är att marknaden kommer att förändras marginellt genom införandet av VRM-system. Detta skulle kunna förklaras genom att dessa företag finns på marknader där tekniskt avancerade produkter säljs. De anser att det därför inte är möjligt att lägga ut ansvaret på kunden, för att som vi nämnde tidigare, saknar kunden den tekniska expertis som företagen besitter. Ett av företagen berättar att de tidigare provat att köpa en tjänst, där ett annat företag skulle sälja in företaget till kunder. Med hjälp av detta skulle det egna företaget endast behövde koncentrera sig på säljprocessens sista steg, det vill säga demonstration, avslut och efter-arbete. Selecta förklarade att detta alternativ genererade mer

kostnader än intäkter för företaget. Då telemarketingföretaget skulle sälja in företaget till kunden saknade säljarna den tekniska kunskap som krävdes för att på ett tillfredsställande sätt, informera kunden om produkterna och vad som kunde underlättas. Detta resulterade i att när Selecta bokade ett möte med kunden fick telemarketingbolagets arbete börjas om och produkterna presenteras igen, vilket resulterade i att säljaren från Selecta fick starta om säljprocessen. På grund av detta tror vi att en tjänst som hjälper det säljande företaget att finna potentiella kunder kan underlätta mer, än en tjänst vars uppgift är att sälja in företaget till kunder.

Samtliga intervjuade företag hävdar att relationen till kunden är en viktig del för att en lyckad försäljning ska uppstå. De menar därför att det inte är möjligt att köpa in en tjänst där ett utomstående företag etablerar den första kontakten med kunden, då detta leder till att de helt saknar relation till den blivande kunden. Företagen nämner även att arbetet med att leta upp potentiella kunder är ett mycket tidskrävande arbete. Vi tror därför att en tjänst där företagen får hjälp med att hitta potentiella kunder skulle underlätta för det säljande företagens arbete, då detta skulle ge företaget mer tid till att arbeta med att skapa nya relationer.

Efter vår undersökning kan vi dra slutsatsen att företagen som arbetar med B2B i Gävle, inte kan finna några bra incitament för att överge sitt arbete med CRM för att börja arbeta mer med VRM. Detta skulle innebära att en stor del av ansvaret för relationen läggs på kunden istället för på leverantören. De anser att vikten av en god relation är för viktig för att inte arbeta aktivt med att hela tiden vårda och förbättra den vilket inte skulle ske på samma sätt om det var upp till kunden. Vi tror dock att det kan finnas skillnader mellan olika marknader. Om en liknande studie genomförts där vi undersökt företag som arbetar med produkter av en enklare karaktär inställning till VRM, tror vi att deras uppfattning till VRM hade varit mer positiv. Men ett problem som samtliga intervjuade företag nämner är att det är tidskrävande och dyrt att arbeta med bearbetning av nya kunder. På grund av detta tror vi att i framtiden kommer företagen på något sätt försöka effektivisera sitt arbete och vi kanske skulle få se någon typ av kombination av CRM och VRM. Vi kanske även får se en utvecklingen av VRM som medför att det även blir mer lämpligt att använda dessa system även på marknader med tekniskt avancerade produkter. Det finns ett intresse hos företagen att minska kostnaden och tiden som krävs för att få nya kunder till företaget. Tjänster där leverantörer får hjälp med att

identifiera potentiella kunder kan vara något som är och blir mer och mer värdefullt för leverantörerna. Detta kan minska tiden som leverantörerna idag lägger på att finna nya företag. Vi tror att detta skulle leda till att leverantörerna skulle få mer tid till att vårda och utveckla sina befintliga relationer. Vi tror inte att VRM kommer att förändra företags arbetssätt till att överge arbetet med CRM. Men arbetet med VRM fortsätter, och i framtiden tror vi att vi kan få se de ingå mer och mer i B2B företags arbeten med kundrelationer.

Vi anser att detta arbete kan vara användbart för organisationer som jobbar med B2B försäljning och vill underlätta sitt arbete med kundrelationer, då en av våra erfarenheter i denna uppsats är att ett CRM-system bidrar med detta. Arbetet kan även vara av betydelse för människor som vill skapa ett företag som ska underlätta försäljningen inom B2B. Slutligen kan även uppsatsen bidra med vad andra företag anser vara den viktigaste faktorn för lyckad försäljning.

6.1 Reflektion

Att skriva denna uppsats har väckt vissa tankar hos oss angående uppsatsens struktur och genomförande. Vi har med jämna mellanrum diskuterat om det inte vore lättare att läsa genom att analysera företagen fråga för fråga, istället för vårt valda arbetssätt, där företagen analyseras var för sig. Anledningen var att vi ansåg att det skulle förekomma färre upprepningar och bli en kortare uppsats. Däremot ansåg vi att uppdelningen företag för företag blev fick en tydligare struktur och bidrog med en klar bild av hur varje företag ställde sig till de olika frågorna.

En diskussion har också förts om vi skulle jämföra företagens valda arbetssätt, istället för att jämföra mot olika teorier. Det är tre framgångsrika företag som intervjuats och det hade varit intressant att jämföra vad som skiljde sig åt mellan deras arbetssätt, men vi anser att genom det valda arbetssättet går denna jämförelse att göra. Detta var dock inte syftet med uppsatsen, utan det var att undersöka vad olika leverantörer ser som den viktigaste faktorn för en lyckad försäljning.

Vi har presenterat vilka resultat och slutsatser som funnits. Syftet och de frågeställningar vi ställde i inledningen har vi besvarat. En kort reflektion har också genomförts.

7. Förslag till vidare forskning

Här ger vi förslag på forskning som vi inte behandlat, men som kan vara av intresse för fortsatta studier.

När vi påbörjade arbetet med denna studie hade vi en uppfattning om hur svaren skulle bli. Detta förändrades under arbetets gång och begreppet VRM hamnade i skymundan av CRM. Det som däremot hade varit intressant att undersöka var om VRM-tjänster, vars enda uppgift var att finna kunder som varit intresserade av en produkt eller lösning. Det är troligt att dessa tjänster inte är aktuella då det handlar om komplex försäljning, men vid enkel försäljning kan dessa spela en större roll.

8. Referenser

8.1 Litteratur

- Alvesson & Sköldböck (2008) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur AB. Sverige
- Bryman & Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB. Sverige
- Green (2006) *Trust-Based selling*. McGraw-Hill Professional. USA
- Keller (2003) *Strategic brand management – building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall. UK
- Kotler & Armstrong (2005) *Principles of marketing – 4th European edition*. Prentice Hall. UK
- Kotler & Hansen (2009) *Marketing management*. Prentice Hall. UK
- Lundahl & Skärvald (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur AB. Sverige.
- Magnusson & Forssblad (2000) *Marknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur AB. Sverige
- Rackham (1998) *Personlig försäljning – Komplex försäljning, från tro till vetande*. Liber AB. Sverige
- Wilson & Zeithaml (2008) *Services marketing – integrating customer focus across the firm – first European edition*. Mcgraw-Hill Education - Europe. Sverige

8.2 Artiklar och dokumentationer

- Bull (2003) Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, Vol. 9 No. 5, 2003, pp. 592-602
- Curry & Kkolou (2004) Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison. *The TQM Magazine*, Volume 16, Number 5, 2004, pp. 314–324
- Gilbert & Widijoso (1999) Approaches by hotels to the use of the Internet as a relationship marketing tool. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.5.No 1, 1999, pp. 21-38
- Mitchell (2008) Making Customers More Revealing. *The Project Liberty Wiki*
- Parvatiyar & Sheth (2001) Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research* 3(2) 2001, 1-34

Scullin & Romano Jr. (2004) E-relationship marketing: changes in traditional marketing as an outcome of electronic customer relationship management. *The Journal of Enterprise Information Management, Volume 17, Number 6, 2004, pp. 410–415*

Storbacka & Nenonen (2007) The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing, Vol. 43 No. 7/8, 2009, pp. 890-906*

Tivemark (2007) Säljarens roll för framgång i affärer.

8.3 Intervjuer

Bergström (2010) Intervju med Annie Bergström 2010-04-19

Melin (2010) Intervju med Fredrik Melin 2010-04-22

Mohlin (2010) Intervju med Åke Mohlin 2010-04-16

8.4 Internet

http://cyber.law.harvard.edu/projectvrm/Main_Page (2010-04-17)

http://www.canon.se/About_Us/About_Canon/Facts__Figures/index.asp (2010-04-20)

<http://selecta.se/Om-oss/> (2010-05-04)

<http://selecta.se/Om-oss/50-ar-av-fikapauser/> (2010-05-04)

8.5 Figurförteckning

Figur 1. *Egen figur*

Figur 2. *Egen figur*

Figur 3. Rackham (1998) *Personlig försäljning – Komplex försäljning, från tro till vetande.*
s.14. Liber AB. Sverige

Intervjufrågor leverantörer

Befintliga kunder

CRM

Hur arbetar ni med era kundrelationer?

- Hur dokumenterar ni relationerna?
- Hur utvecklar ni dessa?
- Vilken kanal anser ni vara bäst?

Vilken information om kunderna anser ni vara avgörande för en bra och lönsam relation?

Hur reagerar kunderna på ert ”relationsarbete”?

Hur använder ni informationen ni har om era kunder?

Förlorade kunder

Registrerar ni tappade kunder?

Vad är vanligaste anledningen att ni förlorar en kund?

Får ni reda på om en kund avslutar eller är på väg att avsluta sitt samarbete med er?

Vilka befogenheter har säljarna när en kund är på väg att byta leverantör

- Har säljarna något förhandlingsutrymme?
- Vad är framgångsfaktorer på behålla en kund?

Nya kunder

Vilka metoder används för att få in nya kunder?

EXEMPEL:

Egna Säljare?

Annonsering?

Internetmarknadsföring?

Google/Sökmotor?

Event?

Direktreklam?

Total marknadsföring?

Övrigt?

Om egna säljare:

Hur arbetar era säljare med och hur ser säljprocessen ut?

Förarbete, planering
Prospektering
Behovsanalys
Företagspresentation
Offertpresentation
Demonstration
Avslut
Efterarbete

Ungefär hur mycket tid lägger säljarna på?

- Förarbete, planering
- Prospektering
- Behovsanalys på nya säljmöten dvs. kalla möten där det inte blir någon affär på grund av fel timing, uppundat avtal redan etc.)

VRM

Hur ställer NI er till en tjänst DÄR NÅGON ANNAN GJORT BEHOVSANALYS OCH NI FÅR REDA PÅ VAD KUNDEN BEHÖVER och kan koncentrera er på säljprocessens sista steg.

Företagspresentation
Offertpresentation
Demonstration
Avslut
Efterarbete

SKULLE DET VARA INTRESSANT?

Hur tror ni att ert företag kommer att påverkas av utvecklingen av VRM-tjänster? (att kunder blir en större aktör i relationen)

Vad är er inställning till prisjämförelsesidor ex. prisjakt?

Vad ser ni för hinder med VRM-tjänster?