



Arkivnummer: _____

LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKP90
Företagsekonomi -
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2011

Försäljningsprocesser inom B2B

*En utvärdering och strategisk framtidsplan med
utgångspunkt i Inis Sweden AB*

Författare:

Per Magnusson

Alexander Thomsson

Handledare:

Rolf G. Larsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Försäljningsprocesser inom B2B – en utvärdering och strategisk plan med utgångspunkt i Inis Sweden AB
Seminariedatum:	24 maj 2011
Ämne/kurs:	FEKP90 Företagsekonomi: Examensarbete för Civilekonomprogrammet, 30 högskolepoäng
Författare:	Per Magnusson & Alexander Thomsson
Handledare:	Rolf G. Larsson
Fem nyckelord:	Försäljningsprocess, B2B, värdeskapande, nätverk och ABC.
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att för Inis räkning utvärdera företagets försäljningsprocesser tids- och kostnadsmässigt samt att ge förslag till förbättringar.
Metod:	Denna uppsats har baserats på en induktiv metod med en kvalitativ forskningsprocess. Företaget Inis Sweden AB har genomsyrat uppsatsen och fungerat som ett praktikfall, vilket har undersökts med hjälp av flertalet djupintervjuer.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsens teori baseras på teorier inom B2B-marketing som rör försäljningsprocesser, segmentering och nätverk. Inom området för ekonomistyrning har ABC-kalkylering och dess strategiska implikationer använts.
Empiri:	Inis Sweden AB startades år 2005 med intentionen att effektivisera och kostnadsreducera företags besökshantering. Som nya aktörer på marknaden har företaget fokuserat på försäljning av sina tjänster. Tack vare detta fokus har ett behov uppstått om en utvärdering och förslag till framtida åtgärder.
Resultat:	Den utvärdering av Inis försäljningsprocesser som har genomförts visar tendenser på hur företaget kan agera mer effektivt i framtiden. Genom att beakta tid och kostnader bedömer vi attraktiviteten för Inis Sweden AB:s tre huvudsegment att vara störst för segmenten kommuner och stora företag. I denna bedömning har även hänsyn tagits till hur stor sannolikheten är att varje avtal innehåller flertalet fysiska produkter.

Abstract

- Title:** Sales processes within B2B – an evaluation and a strategic plan based on Inis Sweden AB
- Seminar date:** 24th of May 2011
- Course:** Master thesis in business administration, 30 University Credit Points (30 ECTS)
- Authors:** Per Magnusson and Alexander Thomsson
- Advisor/s:** Rolf G. Larsson
- Five key words:** Sales process, B2B, value creation, networking and activity-based costing.
- Purpose:** The purpose of this thesis is to, on behalf of Inis Sweden AB, evaluate the sales processes in terms of time and costs and suggest possibilities for improvements.
- Methodology:** This study is based on an inductive method and a qualitative research process. Inis Sweden AB has acted as a case study, which has been investigated by several interviews.
- Theoretical perspective:** The theories are based on research within B2B-marketing with a focus on sales processes, segmentation and networking. Within the area of management accounting the main theories include activity-based costing and it's strategic implications.
- Empirical foundation:** Inis Sweden AB was founded in the year of 2005 with the intention to increase the efficiency and reduce costs related to companies' visitor management. As a new company the focus has exclusively been selling the products. As a result the company has recently realized that there is a need for an evaluation and suggestions for future improvements.
- Conclusions:** The evaluation of the sales processes indicates how Inis Sweden AB should act in the future in order to be more efficient. By considering time and costs we estimate the attractiveness of Inis Sweden AB's three main segments to be greatest in the segments that contains municipalities and large companies. This estimation has also taken into account the the probability that every contract contains several products.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Företagspresentation – Inis Sweden AB	3
1.3 Problemdiskussion	3
1.4 Frågeställning	4
1.5 Syfte	4
1.6 Avgränsningar	4
1.7 Disposition	6
2. Metod	7
2.1 Metodintroduktion	7
2.2 Val av forskningsansats	8
2.3 Val av metod	8
2.4 Val av empiri	9
2.4.1 Intervjuer - Inis.....	10
2.4.2 Intervjuer – externa företag.....	11
2.5 Val av teori	12
2.6 Kritik av metod	12
2.7 Metodreflektion	12
3. Empiri	14
3.1 Empiriintroduktion	14
3.2 Försäljningsprocesserna inom Inis tre huvudsegment	14
3.2.1 Inis försäljningsprocess för kommuner.....	17
3.2.2 Inis försäljningsprocess för små och medelstora företag.....	21
3.2.3 Inis försäljningsprocess för stora företag.....	23
3.3 Försäljningsprocessernas kostnader	27
3.3.1 Kostnadsunderlag för reseberäkningar.....	28
3.3.2 Tids- och kostnadsspecifikation för segmentet kommuner	30
3.3.3 Tids- och kostnadsspecifikation för segmentet små och medelstora företag.....	31
3.3.4 Tids- och kostnadsspecifikation för segmentet stora företag.....	33
3.4 Inköpsprocess för kunder inom de olika segmenten	34
3.4.1 Beskrivning av inköpsprocessen i kommuner.....	34
3.4.2 Beskrivning av inköpsprocessen i små och medelstora företag.....	37
3.4.3 Beskrivning av inköpsprocessen i stora företag.....	39

3.5 Inis effektivisering	41
3.5.1 Kommande effektiviseringsåtgärder	42
4. Teori	44
4.1 Nya krav på dagens B2B-företag	44
4.2 B2B-segmentering	45
4.2.1 En effektivare segmentering.....	46
4.3 Försäljningsprocessen - då och nu	47
4.3.1 Egenskaper och milstolpar för försäljningsprocessen.....	48
4.3.2 VIP - en kundvärdeskapande approach	50
4.3.3 Effektivisering av försäljningsprocessen	52
4.4 Förståelse för motparten - kunders inköpsprocess	53
4.4.1 Inköpsprocessen och dess faser.....	53
4.4.2 Relationer och nätverk.....	55
4.5 ABC-kalkylering	57
4.5.1 Implementering av ABC.....	58
4.5.2 Activity Based Management	60
4.5.3 Time-Driven Activity-Based Costing.....	60
5. Analys	62
5.1 Segmentering	62
5.2 Försäljningsprocessen	63
5.2.1 Vikten av en kundfokuserad försäljningsprocess	64
5.3 Analys av försäljningsprocessen enligt ABC	66
5.3.1 Diskussion om tidsåtgång och kundbortfall	67
5.3.2 Kostnadsanalys – segmentet kommuner	69
5.3.3 Kostnadsanalys – segmentet små och medelstora företag.....	70
5.3.4 Kostnadsanalys – segmentet stora företag.....	71
5.3.5 Kostnadsjämförelse - samtliga segment.....	72
5.3.6 ABC och strategi	74
5.4 Förståelse för kunders inköpsprocesser	74
5.5 Avslutande analys	78
6. Slutsats	80
6.1 Presentation av slutsatser	80
Referenslista	82
Publicerade källor	82

Elektroniska källor	84
Muntliga källor.....	85
Bilagor	87

1. Inledning

I detta kapitel redogörs för bakgrunden till uppsatsen, vilket följs av en företagspresentation av uppsatsens praktikfallsföretag Inis Sweden AB. Därefter presenteras uppsatsens frågeställningar och syfte. Kapitlet avslutas med avsnitt om avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

För dagens företag är det inte tillräckligt att endast genomföra enkla utbyten av varor och ekonomiska medel. Den rådande affärsmiljön kräver att företag bygger relationer och fokuserar på vilka specifika kundbehov som bör tillgodoses genom att erbjuda integrerade helhetslösningar. Detta visar även ny forskning på inom området för försäljning inom business-to-business (B2B) som beskriver att företag övergår från att vara produkt- och transaktionsbaserade till att bli mer strategiskt inriktade. Detta innebär att företag har en mer kund- och relationsfokuserad process vid försäljning av mer omfattande och integrerade lösningar (Storbacka et al., 2011).

Att bli mer strategiskt inriktade och inneha en mer kund- och relationsanpassad approach innebär dessutom att företags försäljningsprocesser måste omstruktureras. Detta kan innebära problem för företagen på grund av en hög komplexitet och svårighet att välja rätt väg att gå. Forskning om försäljningsprocesser belyser den problematik och komplexitet som tenderar att finnas inom just detta område. Forskare målar upp företags försäljningsprocesser på olika sätt med olika steg och aktiviteter, vilket kan försvåra effektiviseringsarbetet för företag då inget alternativ tenderar att vara det självklara valet för att nå framgång. Å ena sidan beskriver Moncrief & Marshall (2004) försäljningsprocessen genom sju steg av aktiviteter som ska genomföras för att möjligheten att få till ett avslut och kontrakt ska vara så stor som möjligt. Rackham & De Vincentis (1999), å andra sidan, beskriver en traditionell försäljningsprocess genom fem steg. Jämförelsen mellan dessa två synsätt är bara ett exempel på den meningsskiljaktighet som råder inom området och som tycks försvåra för företag.

Att företag tenderar att bli mer kund- och relationsinriktade speglar den situation som uppsatsens praktikfallsföretag befinner sig i då dess kunders behov bör vara i fokus. Dessutom ställer företagets leasingalternativ krav på långsiktiga relationer. Grönroos (2008) menar att flertalet fysiska produkter förvandlas till tjänster i de fall då det säljande företaget skräddarsyr en helhetslösning efter kundens behov och önskemål. Detta är alltså fallet för Inis Sweden AB, vårt praktikfallsföretag, som uttalar sig så här på frågan om vad det egentligen är företaget säljer:

”För oss är det ändå som så att vi verkar inom service, det är det vi säljer och hyr ut, det är en tjänst”.

– Nebo Raicevic, grundare Inis Sweden AB.

Lilien (1987) lägger fram ett antal grundläggande skillnader mellan B2B- och B2C-marknader. De huvudsakliga faktorerna anses vara skillnader i efterfrågan, olika köpprocesser och en annorlunda struktur på marknaderna. Den sistnämnda skillnaden medför inom B2B ett större krav på långsiktiga kundrelationer. Även om Inis inte säljer en produkt som ska ingå i köparens produktionsprocess tenderar Liliens resonemang att vara högst relevant, framförallt insikten om att köpbeteendet är annorlunda inom B2B-sektorn. Det faktum att köpprocessen ofta tar mycket längre tid i denna sektor, på grund av att det ofta är flera personer inom organisationen som är inblandade i köpet, är exempel på en faktor som företag måste beakta innan en försäljningsprocess med en ny kund påbörjas.

Inis har idag en klar bild av stora delar av sin verksamhet men har uttryckt önskemål om en utvärdering av företagets försäljningsprocesser. Denna önskan i kombination med ett möte i november månad år 2010 med Nebo Raicevic, grundare till Inis, kom att utgöra starten för denna uppsats. Genom detta möte erhöll vi en överblick och sammanfattning av företagets introduktionsfas och framtida utmaningar. Efter beslut av Inis företagsledning och styrelse gavs vi därmed tillåtelse att skriva examensarbetet för företaget i syfte att utvärdera dess försäljningsprocesser. Efter handledningsmöten i januari månad med Inis marknadsansvarige Andreas Kinell beslutades slutligen att examensarbetet skulle utreda den osäkerhet som i

början av år 2011 fanns inom företaget gällande dess försäljningsprocesser. Genom en fallstudie har vi illustrerat hur försäljningsprocessen ser ut för respektive kundsegment samt hur stora försäljningskostnader som försäljningen av Inis Office Check-In ger upphov till.

1.2 Företagspresentation – Inis Sweden AB

Inis Sweden AB är ett företag som genomgått introduktionsfasen och som nu träder in i en fas som kännetecknas av tillväxt. Företaget grundades år 2005 av tre entreprenörer med en vision att effektivisera och kostnadsreducera företags besökshantering genom så kallad självbetjäning. Den innovativa produkten Inis Office Check-In har blivit Inis kärnprodukt och kompletteras idag av Inis Visit och Inis Resource Booking, där det första är en enklare modell av ett besökssystem och där det sistnämnda är en lösning på effektiv resursbokning hos företag (Inis Sweden AB). Inis Office Check-In installeras av Inis tekniker och kopplas in i kundens IT-miljö, vilket ställer krav på att tjänsten uppfyller viss säkerhet. Själva tjänsten går att antingen köpa eller leasa och vilket alternativ som väljs beror på kunden.

Inis har fram tills idag drivit sin verksamhet med hjälp av en liten organisation bestående av mellan tre till sex anställda, men kan inom en snar framtid komma att expandera. Huvudägare är idag investmentbolaget Kattegatt Partners och Backahill Utveckling som leder företaget in i den fas som innefattar global lansering. Nyligen tecknades ett avtal med en av världens främsta aktörer inom sektorn Facility Management samtidigt som prognoserna för företaget tyder på en omsättning på 100 MSEK inom en femårsperiod (Dagens Industri).

1.3 Problemdiskussion

Med vårt bakgrundsavsnitt om Inis Sweden AB och dess nuläge i åtanke kommer vi i denna uppsats att utreda hur företagets försäljningsarbete genomförs. I samband med en utvärdering av företagets försäljningsprocess efterfrågade Inis en korrekt bild av kostnaderna som kan relateras till försäljningen. Detta på grund av att det idag inte finns konkreta uppgifter på vilka kostnader som bör härledas till företagets försäljningsaktiviteter. Att erhålla uppgifter om dessa kostnader ska öka den interna kontrollen och därmed göra Inis mer kostnadseffektiva.

En kartläggning av de huvudsakliga kundsegmenten som Inis arbetar med samt hur försäljningsprocessen skiljer sig åt mellan de olika segmenten bör medföra en förbättrad strategi. Genom kartläggningen av försäljningsprocessen i de olika segmenten ska företaget kunna välja vilket segment som är mest lämpligt att inrikta sig mot. Val av segment bör sannolikt baseras på om Inis snabbt behöver förbättra sin likviditet eller om företaget har råd med en längre process som på sikt kan resultera i en större och mer lönsam affär.

Genom att beakta de problematiska frågor som Inis står inför ska företaget kunna betrakta vilka skillnader som finns i teoretiska perspektiv angående försäljningsprocessen jämfört med hur den praktiskt ser ut idag. De teoretiska ämnesområdena ekonomistyrning och marknadsföring genomsyrar uppsatsen för att kunna besvara frågeställningarna på ett trovärdigt sätt. Inom ekonomistyrning kommer teorier kring strategi och kalkylering att presenteras och inom marknadsföringsområdet kommer fokus att ligga på B2B-marketing och hur försäljning bör genomföras ur ett teoretiskt perspektiv.

1.4 Frågeställning

- Hur ser Inis försäljningsprocess ut i respektive segment, stegvis men även i termer av tid och kostnader?
- Hur bör Inis i framtiden agera i sitt försäljningsarbete för att nå största effektivitet i både tid och kostnader?

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att för Inis räkning utvärdera företagets försäljningsprocesser tids- och kostnadsmässigt samt att ge förslag till förbättringar.

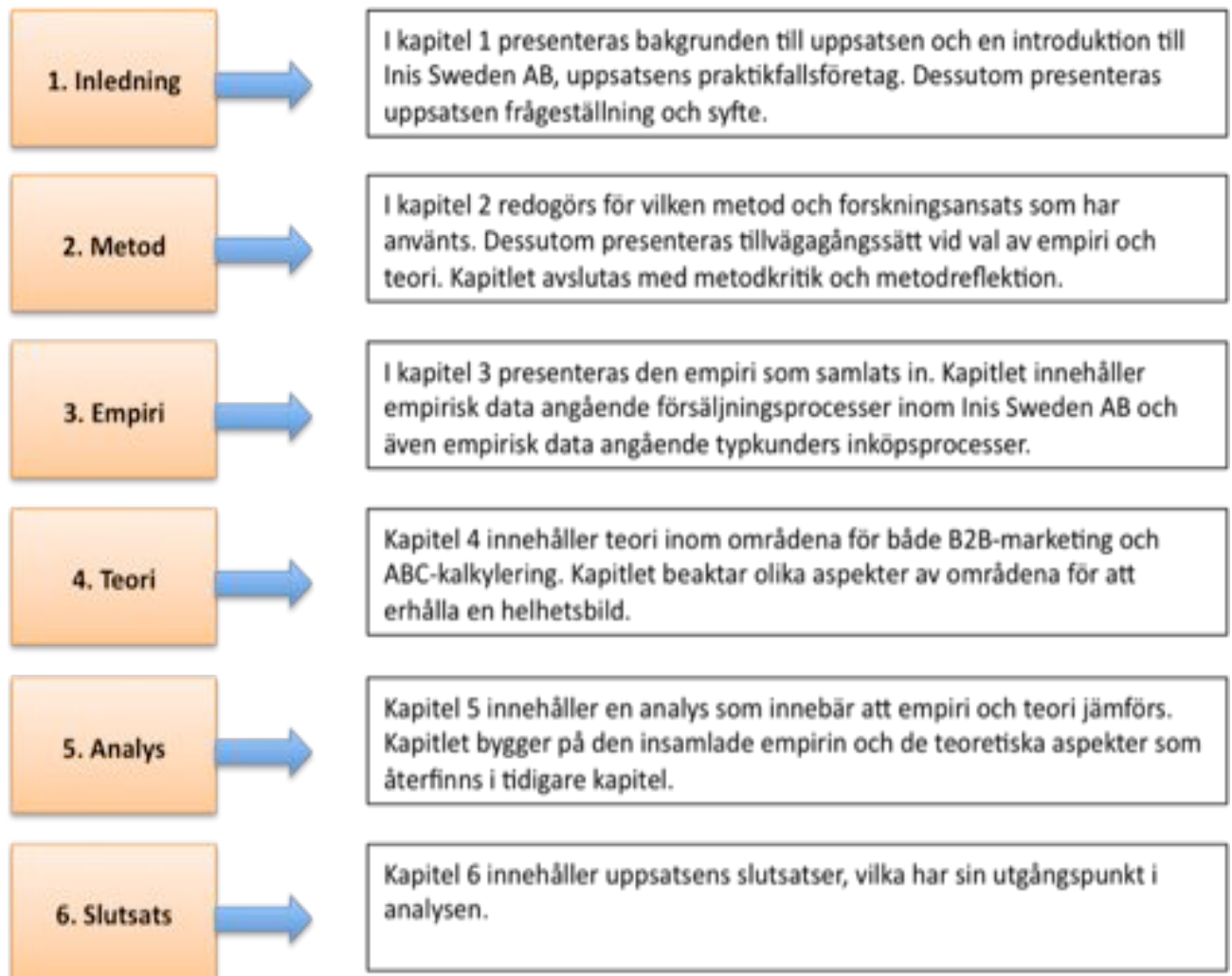
1.6 Avgränsningar

Denna uppsats har fokuserat på och haft sin utgångspunkt i Inis verkliga läge i början av våren 2011. Vår uppfattning har genomgående varit att en informationsrik uppsats med utgångspunkt i endast verkliga situationer och problem skulle nå ett bättre och mer korrekt slutresultat. Detta resultat ska ligga som grund i det strategiska planeringsarbete och de eventuella effektiviseringar som Inis kan tänkas göra i framtiden.

Innehållet i uppsatsen har endast behandlat och stegvis utrett Inis försäljningsprocess, vilket har medfört att en analys av andra delar av företaget har uteslutits. Intentionen med uppsatsen har varit att leverera en analys av försäljningsprocessen inklusive dess olika aktiviteter och relaterade kostnader.

De kvalitativa undersökningar som har genomförts med Inis försäljningsfunktion har enbart fokuserats på företagets försäljningsprocess i början av 2011. Endast den information som kunde relateras till hur själva försäljningsprocessen stegvis såg ut samt vilka kostnader och hur mycket tid som allokerades för varje aktivitet beaktades vid intervjuerna. Diskussioner om företagets historia och utveckling har endast använts för att skapa en förståelse för företaget och har inte inkluderats i uppsatsens kärna, det vill säga i själva analysen av försäljningsprocessen. Viktigt att beakta är att kostnaderna i uppsatsens kalkyler huvudsakligen utgör den lön som säljarna ger upphov till för respektive aktivitet i försäljningsprocessen. Dessa rörliga kostnader är, för Inis del, svårast att definiera och därför inkluderas inte fasta kostnader såsom telefon- och hyreskostnader.

1.7 Disposition



2. Metod

I detta kapitel beskrivs vilken metod och forskningsansats som har använts i uppsatsen. Därefter följer en presentation av tillvägagångssättet vid val av empiri och teori. Kapitlet avslutas med metodkritik och metodreflektion.

2.1 Metodintroduktion

Denna uppsats har en utgångspunkt som grundar sig i Bryman & Bells (2005) resonemang om att förhålla sig till en kvalitativ forskningsprocess. Genom att först och främst formulera problem och därefter välja relevanta undersökningsobjekt har data samlats in för tolkning. Uppsatsens empiriska del består av ett antal observationer och djupintervjuer som i huvudsak har gjorts med representanter från Inis Sweden AB. Dessutom innehåller empirin telefonintervjuer med tre externa företag, vilka kan anses vara typkunden för Inis Sweden AB i respektive segment. Dessa telefonintervjuer har gjorts för att Inis ska erhålla kunskap om hur deras potentiella kunder i de tre olika segmenten skulle kunna bete sig vid inköp av produkter/tjänster. Vid kunskap om detta kan försäljningsarbetet anpassas för att lättare nå ett avslut i de olika segmenten. Efter att den empiriska delen sammanställts utfördes ett arbete i att samla in relevant teori som kunde kopplas till det empiriska materialet. Teorin har adderat en vetenskaplig grund till uppsatsen då vi i ett sista skede har använt insamlad empiri och teori för tolkning och analys.

Vi har tagit hänsyn till Bryman & Bells (2005) resonemang om att åsikter visat på att kriterierna reliabilitet och validering mestadels används inom kvantitativ forskning. Detta har medfört att författare argumenterat för andra kriterier inom den kvalitativa forskningen. Av förklarliga skäl har det i vår uppsats varit viktigt att anamma och följa de begrepp som mer förknippas med kvalitativa metoder. De två kriterierna trovärdighet och äkthet utgör grunden i den kvalitativa metoden som mer utförligt kan presenteras genom de fyra begreppen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet till att styrka och bekräfta. Genom att följa dessa principer som Bryman & Bell (2005) lägger fram förutspår vi på bästa

sätt reflektera och utreda de problem som finns i företaget just nu. Hur vi i uppsatsen har uppfyllt trovärdighet och äkthet kommer att presenteras i avsnitt 2.6 om metodreflektion.

Vår handledare på Inis har genomgående under uppsatsen väglett oss för att Inis i slutändan ska erhålla en värdefull rapport som motsvarar de önskemål som företaget tidigt uttryckte med detta samarbete. Målet från vår sida har löpande under samarbetet varit att Inis med hjälp av denna uppsats bättre ska förstå sin försäljningsprocess med fokus på aktiviteterna och deras relaterade kostnader.

Hur vi under uppsatsens gång gått tillväga kan inledas med att förklara att vi i första hand hade önskemål om att bilda en uppfattning om företagets situation i början av 2011. Detta var ett krav från både vår och praktikfallsföretagets sida för att ha en tillräcklig grund när det mer djupgående arbetet med försäljningsprocessen tog sin början. Efter introduktionen av företaget, vilken för övrigt medförde en ökad förståelse för hela konceptet och affärsidén bakom Inis Sweden AB, kom de problem, som Inis upplevde, att presenteras. I detta skede fick vi en förståelse för företagets kundsegment och försäljningsprocess. För att korrekt analysera företagets försäljningsarbete kom en stabil teoretisk bas att krävas för att komplettera den empiri som anskaffats.

2.2 Val av forskningsansats

Valet av forskningsansats för denna uppsats har anpassats efter det faktum att fokus kommer att ligga på praktikfallet Inis. Med detta i åtanke har vi valt att använda oss av en induktiv ansats med utgångspunkt i just Inis (Svenning, 2003).

2.3 Val av metod

Bakgrunden till att vi har valt en kvalitativ metod framför en kvantitativ har sin grund i uppsatsens syfte och att de undersökningar som gjorts inte bör baseras på ett standardiserat frågeformulär med på förhand helt bestämda frågor till intervjupersonerna. För att kunna genomföra en analys av Inis försäljningsprocess i de olika segmenten krävdes en stegvis kartläggning av de aktiviteter och kostnader som förknippas med respektive segment. Detta skulle bäst uppnås genom kvalitativa intervjuer där vi lät intervjupersonerna tala fritt. Tack

vare detta erhöll uppsatsen ett informationsrikt material utan att styra intervjuerna alltför mycket.

Ytterligare argument för den kvalitativa metoden är att uppsatsen inte gynnas av att empiriskt innehålla en stor mängd svar på en enkätundersökning. För att förstå det område som uppsatsen berör och få bästa möjliga verklighetsskildrande beskrivning av de processer och situationer som vi ville utvärdera lät vi ett antal intervjupersoner måla upp sin egen bild av respektive situation. Denna metod kom att te sig som mest värdefull för att uppnå uppsatsens syfte och mål (Seymour, 1992).

2.4 Val av empiri

Det kvalitativa empiriska materialet har samlats in genom att i ett första skede utföra personliga intervjuer med de anställda inom Inis försäljningsfunktion. Dessutom har telefonintervjuer gjorts med inköpsfunktionen på tre företag, vilka mycket väl skulle kunna vara potentiella kunder för Inis. Argumenten för att använda dessa mer djupgående och kvalitativa undersökningarna är som nämndes i föregående kapitel att erhålla en mer komplett bild av intervjupersonernas uppfattning av just den/de situationer som beaktas (Seymour, 1992).

I ett första skede kom den empiriska delen att bestå av information angående stegen i Inis försäljningsprocesser. Utöver denna grundläggande information tillkom data om hur olika inköpsfunktioner hanterar inköp av tjänster som Inis Office Check-In. I nästa skede kom empiridelen att kompletteras med information om försäljningsprocessernas olika aktivitetskostnader. Med denna erhållna information utformades en kalkyl för att, rent kostnadsmässigt, illustrera vad en generell försäljningsprocess kostar inom de olika segmenten. Kalkylen kan dessutom på ett mer detaljerat sätt användas i företagets beräkningar för såväl kostnad per kund som för kostnad per såld produkt, med hänsyn tagen till att företaget påbörjat en process med 100 potentiella kunder. Med detta tankesätt som grund, skulle ytterligare områden för tillämpning kunna vara beräkningar av vinst per såld produkt (Olve & Samuelsson, 2008).

Som en ny del i empirin kom intervjuerna med de tre externa företagen. Material angående hur dessa typkunders inköpsprocess ser ut samlades in och därefter genomfördes en intervju med Andreas Kinell. Denna intervju berörde hur Inis ser på företagets framtida effektivisering.

2.4.1 Intervjuer - Inis

Uppsatsens intervjuer är, som vi redan nämnt, baserade på en så kallad kvalitativ forskningsmetod med tyngdpunkt på ett tolkande perspektiv. Detta har inneburit ett fokus på intervjupersonerna och deras bild av verkligheten. Uppsatsens genomförande av intervjuer har generellt sett både varit flexibelt och ej följt något förutbestämt mönster. Under den första intervjun med Inis utgick vi dock ifrån en typ av formulär med inledande fråge- och problemföreställningar. Detta formulär, som presenteras som bilaga 1, styrde inte intervjupersonen men fungerade som en mall för oss för att inte missa att täcka de på förhand relevanta områdena.

Viktigt att notera är att svaren som vi fick av intervjupersonerna, under de pågående intervjuerna, guidade oss mot nya områden och därtill nya frågor. Detta tillvägagångssätt använde vi oss av under de intervjuer som gjordes på plats på Inis men kom även att användas under de telefonintervjuer som genomfördes med externa företag, vilket redogörs för nedan. Tack vare att intervjupersonerna fick detta relativt fria spelrum i att uttrycka och förklara sig kom intervjuerna att ge djupgående information. Utöver att man vid djupgående intervjuer lär känna människorna och deras personlighet erhålls även en helhetssyn för varje enskilda situation (Seymour, 1992).

Tekniken att inte följa ett helt förutbestämt frågeformulär kan möjligtvis vara en av de största styrkorna i användandet av den kvalitativa intervjutekniken. Detta baserar vi på att intervjun blir mindre standardiserad och mer riktad mot vad den enskilda intervjupersonen anser är viktigt inom respektive område. Intervjupersonernas egna uppfattningar och ställningstaganden kom under intervjuerna att presenteras och intervjuerna som helhet kom att bli naturliga diskussioner rörande de olika områdena. Slutligen kom också en helhetssyn att erhållas för de diskuterade situationerna (Seymour, 1992).

För att mer ingående förklara den, för uppsatsen, stora och mest grundläggande intervjun som gjordes med Fredrik Mossberg, säljare på Inis Sweden AB, konstateras att en intervjuguide enligt en semistrukturerad intervjuteknik konstruerades. Detta gjordes alltså på grund av att täcka samtliga områden som på förhand ansågs vara mest intressanta.

För att inte några oklarheter om urval av intervjupersoner ska uppstå konstaterar vi nedan hur vi har gått tillväga (Bryman & Bell, 2005). Mossberg, som stod för den första intervjun på Inis Sweden AB, valdes på basis av att han är den person inom Inis organisation som har mest kunskap och störst erfarenhet av företagets försäljningsarbete. Raicevic intervjuades för att erhålla en kompletterande och helt korrekt bild av Inis försäljningsprocess då det vore olämpligt att bygga stora delar av empirin på endast en persons tankar och uppfattningar. Den intervju som har lagt grunden för avsnitt 3.3 angående Inis effektivisering har gjorts med vår handledare tillika Inis marknadsansvarige Andreas Kinell. Kinell tenderade att vara mest lämplig för denna intervju då han, redan idag, börjat implementera vissa förändringar. Sannolikt är det även Kinell som i framtiden kommer att förbättra och effektivisera Inis rent försäljnings- och marknadsföringsmässigt.

2.4.2 Intervjuer – externa företag

Utöver intervjuerna som genomfördes med de olika personerna på Inis, genomfördes telefonintervjuer med en person på respektive företags inköpsavdelning. Urval av vilka företag som skulle intervjuas skedde på basis av att företagen skulle kunna exemplifiera en typkund i ett av Inis tre huvudsegment. De tre företagen och organisationerna som medverkade i intervjuerna var:

- En större kommun i Skåne - kommuner
- Klippan Safety AB – små och medelstora företag
- Sandvik Materials Technology – stora företag

Vid dessa telefonintervjuer förhöll vi oss till en enklare mall som tydligt indikerade vilka områden som vi på förhand bestämt oss för att täcka. Mallen fungerade som ett stöd för

intervjun och därmed gavs intervjupersonerna utrymme att svara och tala fritt utifrån sina egna erfarenheter.

2.5 Val av teori

Denna uppsats behandlar flertalet teoriområden inom det övergripande ämnet företagsekonomi. Teoretiska huvudområden kommer i uppsatsen å ena sidan att vara B2B-marketing och B2B-försäljning där fokus ligger på försäljningsprocessen med dess olika steg inom just B2B. Å andra sidan behandlar uppsatsen teorier relaterade till ekonomistyrning med innehåll främst inom ABC-kalkylering där teori beaktar hur företag bör utforma kalkyler för att lämpligt kunna beräkna korrekt kostnad och tid för hela försäljningsprocessen.

2.6 Kritik av metod

Vi är väl medvetna om att det för den valda metoden finns kritik. Kvalitativ forskning har fått utstå kritik för att vara alltför subjektiv och för att forskningen i alltför stor utsträckning bygger på forskarnas egna tankar om vad som är viktigt och betydelsefullt för undersökningen. Att det dessutom utvecklas en personlig relation mellan forskarna och intervjupersonerna kan snedvrída data, tolkningen och resultatet som undersökningen ger. Att replikera en kvalitativ undersökning är dessutom ofta en komplicerad process på grund av att den tenderar att vara ostrukturerad samt beroende och influerad av forskarnas egna intressen. Ytterligare kritik rör den icke-generalisering av kvalitativa data som tenderar att finnas och vara problematisk. Denna kritik bygger på det faktum att svårigheter finns i att generalisera undersökningars resultat för att även kunna omfatta andra organisationer och miljöer. Slutligen har kvalitativa forskare mötts av kritik för avsaknaden av transparens i sitt material. Detta beror generellt på att forskare inte redovisar hur man valt ut personerna som deltar i observationerna och undersökningarna. Något som ytterligare spär på kritiken mot den kvalitativa forskningen är den avsaknad som finns i att det väldigt begränsat redovisas hur forskarna analyserat kvalitativa data och hur de kommit fram till slutsatsen (Bryman & Bell, 2005).

2.7 Metodreflektion

För att styrka vår uppsats trovärdighet och äkthet följer en reflektion hur vi har gått tillväga för att uppfylla dessa kriterier. Som tidigare nämndes i detta kapitel kan trovärdighet och

äkthet beskrivas i form av de fyra faktorerna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet till att styrka och bekräfta (Bryman & Bell, 2005). Uppsatsens tillförlitlighet styrks genom att vi på ett objektivt sätt i ett första skede samlar in empiriskt material utan något förutbestämt mål att styra datan mot. Därefter samlades teori in med hänsyn tagen till det empiriska materialets fokus. Tillförlitligheten styrks ytterligare genom de observationer som vi redogör för i uppsatsen tillsammans med de citat som tillhör den empiriska delens huvudpersoner. I vilken utsträckning uppsatsens innehåll är överförbart kan det råda delade meningar om. Även om uppsatsen fokuserar på ett specifikt praktikfall bör dess resultat ändå kunna appliceras på andra företag med liknande förutsättningar eller i liknande situationer. Pålitligheten i våra kvalitativa studier stärks av de djupintervjuer som har gjorts och som helt har fokuserats på försäljningsprocesserna och det framtida effektiviseringsarbetet. Dessutom har vi genomgående beskrivit hur vi har gått tillväga i uppsatsens olika delar. Möjlighet att kunna styrka och bekräfta har eftersträvat genom ett fokus på objektivitet i uppsatsens samtliga delar. Uppsatsens resultat bör inte ha snedvridits då det är en produkt av det objektiva material som utgör grunden i uppsatsen.

3. Empiri

I detta avsnitt kommer uppsatsens empiriska material att presenteras. I den första delen ligger fokus på försäljningsprocesserna för Inis Sweden AB medan fokus i den senare delen har flyttats till inköpsprocesserna för Inis typkunder.

3.1 Empiriintroduktion

Uppsatsens empiriska del grundar sig till stora delar på kvalitativa intervjuer med Inis försäljningsfunktion i syfte att illustrera rättvisande processer för hur företagets försäljningsarbete går till. Den utformade intervjuguiden, som återfinns i bilaga 1, var det material som vi använde oss av under den kvalitativa intervjun med Mossberg.

För att uppsatsens empiriska del skulle spegla en korrekt bild av företaget har vår handledare, Kinell, väglett oss. Detta har varit ett steg i ledet att skapa ett material som senare skulle ligga till grund i vår utvärdering, analys och slutsats av företagets försäljningsprocesser. En avgränsning som har gjorts i samråd med Kinell angående försäljningsprocessernas slut är att installation och eftermarknad har exkluderats från den process som vi har kartlagt. Även om viss teori förespråkar att service och eftermarknad bör ingå i processen för företags försäljning tenderar vår avgränsning att vara lämplig i detta specifika fall. Detta på grund av att Inis idag har en god uppfattning om hur eftermarknaden ser ut såväl aktivitets- som kostnadsmässigt.

Först och främst bör det konstateras att försäljningsprocesser i ett företag som Inis är komplexa och föränderliga. Det faktum att försäljningsprocesser dessutom sällan ser exakt likadana ut i två separata fall är värt att beakta när uppsatsens illustrerade processer studeras.

3.2 Försäljningsprocesserna inom Inis tre huvudsegment

Det finns självklart ett flertal olika sätt att segmentera marknaden efter och så är fallet även för vårt praktikfallsföretag. Under intervjuerna med Inis fick vi snabbt en förståelse för att företaget följer en kombination av segmentering utifrån både geografisk placering samt

utifrån storleken och typen av företag. Den geografiska segmenteringen förklarade Raicevic som ett krav på att vara så effektiv som möjligt. Denna typ av segmentering handlar alltså om att de anställda på företaget måste värna om resurserna och vara kostnads- och tidseffektiva då det inte är hållbart att transportera sig otaliga mil för att träffa en enstaka potentiell kund. Mossberg nämnde ett konkret exempel då Inis fått kontakt med ett företag i Jönköpingstrakten. Det Jönköpingsbaserade företaget visade sig vara en potentiell kund och möte bokades in. För att vara så effektiv som möjligt fokuserade därefter Mossberg på att boka in flera kundmöten i trakten kring just Jönköping.

Vidare beskriver Raicevic hur Inis försäljningsarbete har förändrats sedan årsskiftet, då fokus har flyttats från att redan i första kontakten via telefon försöka sälja in den slutgiltiga lösningen till att nu endast ha fokus på att boka in ett första möte med den potentiella kunden. Raicevic beskriver början av en typisk försäljningsprocess så här:

”Det enda fokus man har när man ringer det är att få ett möte, det är alldeles för tidigt i en process för att förmedla en affär, utan man ska ha möte som fokus. Sen mötet i sin tur, det enda fokus på mötet är sen att förstå behovet.”

Dessutom påpekade han under intervjun vilka svårigheter som Inis har i sitt arbete med själva aktiviteten att sälja in sitt erbjudande till kunderna.

”Vi har en utmaning med vår verksamhet, att vi sällan har en naturlig ägare till vårt verksamhetsområde. Frågan är alltså: vem ansvarar för receptionen?”

I anknytning till detta citat konstaterar Inis försäljare att det möjligtvis skulle vara lättare att sälja exempelvis truckar. Med detta menar han att det för en försäljare av truckar kan vara lättare att hitta rätt person med ansvar över det gällande behovet eller problemet. Däremot finns det, för Inis säljare, svårigheter att direkt veta vem som är ansvarig för receptionen, då företag sällan har en specifik position som är ansvarig för den. Dessutom är ofta titeln på denna position olika från företag till företag och försvårar försäljningsarbetet ytterligare.

Vid diskussion angående företagets segmentering lyfte Mossberg fram ett antal olika segment att dela in marknaden i och nämnde då kategorier som Facility Management-bolag (FM-bolag), säkerhetsbolag samt kommuner och landsting. Ytterligare relevanta sätt att segmentera marknaden efter skulle kunna vara att dela in marknaden efter hur företagens besöksincheckningslogistik ser ut. I detta skede av intervjun nämnde Mossberg olika kategorier av företag som exempelvis innefattade företag med flera ingångar till företagslokalerna, företag med obemannade ingångar samt företag med speditörer som kör in och ut från företagsområden. De sistnämnda bör alltså checkas in och ut från ett fabriksområde där lasthall finns för att veta vilka som kört in, finns kvar samt kört ut från området.

Det är med detta i åtanke lätt att förstå att ett företags segmentering kan struktureras på många olika sätt. De tre segment som Inis slutligen valt att dela in marknaden efter grundar sig mycket i deras potentiella kunders storlek samt hur dessa internt är organiserade och uppbyggda. En faktor att ta i beaktning när denna kartläggning gjordes var att Inis säljrepresentant helt valde att avgränsa sig från segmentet FM-bolag då detta segment redan bearbetats framgångsrikt med resultatet att avtal redan slutits med ett av världens största bolag inom just denna sektor. Vi konstaterar emellertid att detta segment är väldigt intressant för Inis då det sannolikt innehåller en stor potential. Avgränsningen från detta segment gjordes alltså på basis av att en kartläggning av segmenten skulle bli överflödiga och onödiga. Samtidigt har det avtal som slutits med FM-bolaget medfört att företaget i framtiden är tvingade till att söka kunder inom andra segment på marknaden och gör därmed vår kartläggning och utvärdering av de olika segmenten än mer aktuell. Inis försäljningsfunktion föreslog då, slutligen, att följande segment tenderade att vara mest intressanta att kartlägga:

1. Kommuner
2. Små och medelstora företag
3. Stora företag

Dessa segment kommer i detalj att illustreras i de efterföljande avsnitten av detta kapitel. I dessa avsnitt kommer det även att framgå vilka specifika aktiviteter som ingår i de olika segmentens försäljningsprocess. Aktiviteterna är delvis segmentspecifika och skiljer sig därför åt. Däremot är det samma kostnader som har använts som underlag för försäljningsprocesserna för de tre segmenten och klargörs i avsnitt 3.3 angående försäljningsprocessernas kostnader. De presenterade försäljningsprocesserna inom de tre segmenten börjar med 100 stycken potentiella kunder. Denna summa blir successivt lägre under de olika processernas gång, och för varje steg presenteras hur många av dessa 100 potentiella kunder som är kvar i respektive segments försäljningsprocess. Bedömningen av hur många kunder som faller bort har gjorts tillsammans med Inis anställda och summan 100 har endast använts för pedagogiska syften och för att underlätta en jämförelse mellan segmenten. Dessutom ges läsaren därmed ett rikare underlag för en rättvisare bedömning av vilket/vilka segment som Inis lyckas locka mest kunder inom.

3.2.1 Inis försäljningsprocess för kommuner

Denna process, som inriktas mot kommuner, innehåller unika steg gentemot Inis processer i de andra segmenten. Lagen om, samt bestämmelser och rutiner kring, offentlig upphandling är den stora skillnaden och måste tas i beaktning varje gång kommuner ska ta beslut i en fråga om inköp (Konkurrensverket). Processen kring offentlig upphandling presenteras i större detalj i avsnitt 3.4.1 som innehåller en beskrivning av inköpsprocessen för kommuner. I den finns det skillnader som gynnar Inis i försäljningen till just offentliga verksamheter, något som Raicevic förklarar så här:

”En kommun ser sig ofta som en leverantör av tjänster till sina medborgare. Där har de liksom mer huvudbry i: hur ska vi kunna skapa den bästa besöksmottagningen utifrån de kriterier som finns? De har också besparingshänsyn och så vidare men i ett privat företag kan de gå in och säga att vi stänger ner receptionen, där är en telefon, det kommer funka, det här beslutar vi. En kommun kan i regel inte göra det, utan de måste leverera en service till sina medborgare, vilket innebär att medborgarna kanske ska kunna komma efter

kontorstid och så vidare. Hur ska de kunna hantera det om de inte kan ha receptionen öppen?”.

Han fortsätter med att konstatera följande:

”Jag har just nu lättare försäljningsargument mot kommuner än vad jag har mot små och medelstora företag.”

Med den försäljningsprocess, som finns avbildad längre ned i detta avsnitt baserad på data erhållen av Inis försäljare Raicevic, i åtanke kommer här en genomgång av processen att göras. Inis börjar försäljningsprocessen genom att utgå ifrån en lista över Sveriges kommuner. Utifrån listan väljs sedan de kommuner som anses vara passande att sälja in systemet Office Check-In till. Basen i försäljningsprocessen utgörs av 100 stycken kommuner, vilket illustreras i figur 3.1. En första kontakt görs med dessa kommuner, vilket innebär att Inis försäljare ringer till kommunerna i hopp om att hitta rätt kontaktperson. Arbetet med att nå rätt person för att kunna föra en diskussion om erbjudandet anses inte vara speciellt tids- och resurskrävande eftersom titeln på den person de vill kontakta ofta är densamma för alla kommuner i Sverige, berättar Raicevic. Detta drar Inis nytta av och ju fler kommuner som kontaktas desto lättare blir arbetet att finna rätt kontaktperson. Efter att Inis via telefon presenterat företaget och de lösningar som företaget erbjuder *för de 100 potentiella kunderna* får Inis, enligt Raicevic, *avslag från 80 kommuner* (Siffror 1 figur 3.1) medan *processen fortsätter för 20 av dem* (2).

Inis försäljare skapar genom flertalet telefonsamtal en relation med ofta en och samma person hos kunden. Därmed skapas en starkare relation, vilket gör det lättare att få till ett första möte med den potentiella kunden där beslutsfattande personer är närvarande. Det första mötet går ut på att skapa ett intresse och en medvetenhet om de fördelar som systemet erbjuder. Under *de 20 kundmötena* presenteras inte en komplett tjänst utan istället försöker Inis locka intresse genom att lyssna på de anställda hos respektive kund för att sedan komma med en lösning som matchar de unika behov som varje enskild kommun

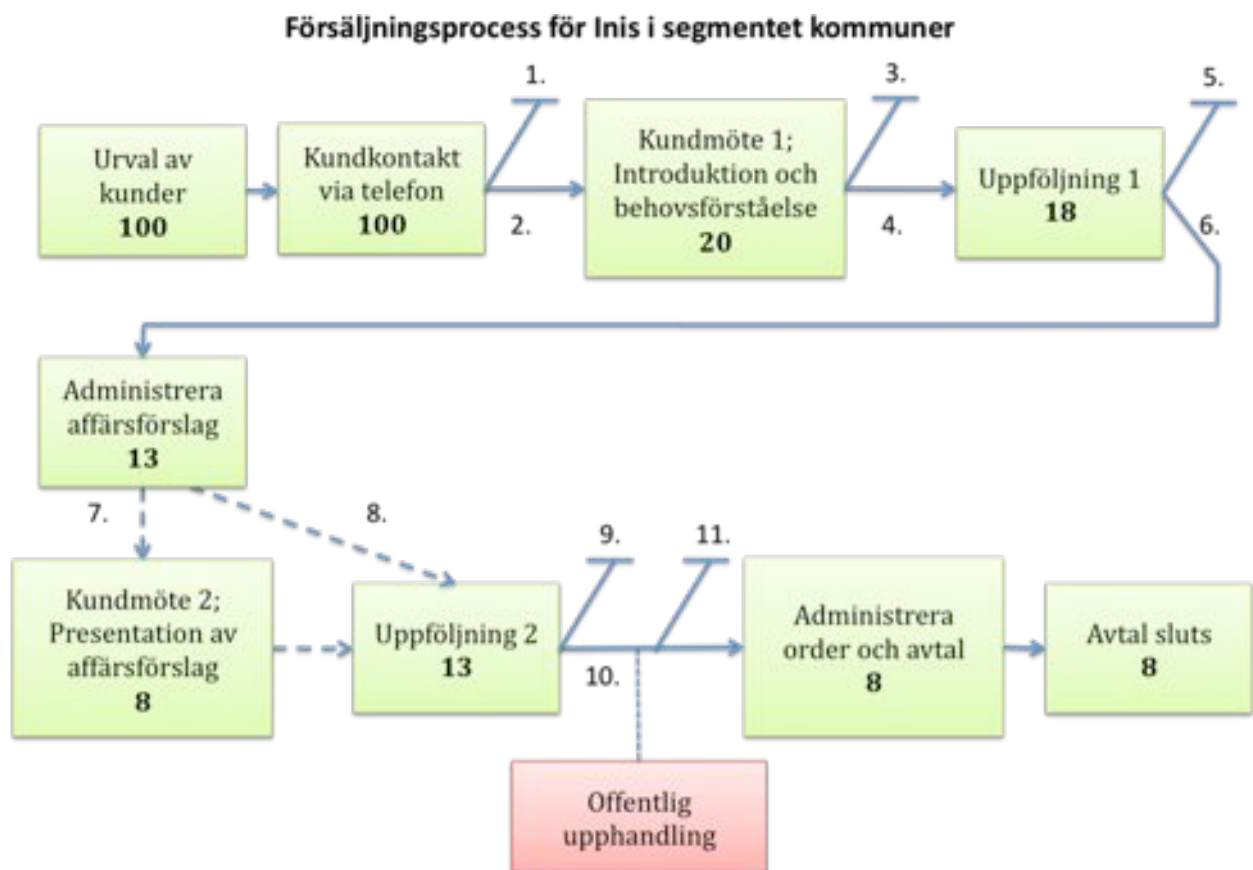
har. När det första kundmötet genomförts övergår försäljningsprocessen till nästa steg där den antingen kan avbrytas (3) eller fortsätta (4) beroende på om Inis har lyckats intressera den potentiella kunden eller inte. Mellan det första kundmötet och den efterföljande uppföljningen förlorar företaget, enligt Raicevic uppskattningar, ytterligare två potentiella kunder och därmed leder 18 av de 20 kundmötena till ett fortsatt intresse. Den första uppföljningen påbörjas därefter och Inis kontaktar då kommunerna för att först och främst kontrollera om de har det specifika behov som Inis lösning täcker. I uppföljningssamtalet får Inis besked om antingen avslag (5) eller att den enskilda kunden är fortsatt intresserad av tjänsten (6). Utav de 18 möjliga kunderna som var intresserade fram till den första uppföljningen är 13 potentiella kunder kvar för att delta i nästa steg i processen.

För Inis innebär nästa steg att administrera det affärsförslag som ska presenteras för de 13 kommunerna. Detta steg har kommit att bli mer och mer standardiserat, berättar Raicevic, vilket numera innebär att Inis endast behöver förändra detaljer i varje nytt affärsförslag. När säljaren är klar med administreringen av affärsförslaget presenteras det helst på plats genom ett andra kundmöte (7). Om en kommun inte har ett behov av ett andra kundmöte för att fatta ett beslut följer Inis istället upp per telefon direkt efter att affärsförslaget granskats (8). Denna uppföljning görs för samtliga kunder, oavsett om Inis har ett andra kundmöte eller inte. Som läsaren kan se i figur 3.1 är de 13 potentiella kunderna kvar i detta steg varav 8 vill träffas i ett andra kundmöte medan fem går direkt till uppföljning två. Denna uppföljning består alltså sammanlagt av 13 potentiella kunder som Inis kontaktar. Inis försöker i detta skede boka ett andra kundmöte för att kunna presentera affärsförslaget på plats, i hopp om att minska risken för avslag till följd av oklarheter och frågor från kundens sida. Efter det eventuella andra kundmötet och den andra uppföljningen kan en kommun avböja (9) eller vara fortsatt intresserad (10). Under den andra uppföljningen ger fem av de 13 intresserade kommunerna avslag och de åtta återstående potentiella kunderna går in i nästa steg i försäljningsprocessen.

Aktiviteten offentlig upphandling har blivit markerad i figur 3.1 då den påverkar Inis och hänsyn måste därför tas till den. Trots att den inte innebär någon specifik aktivitet i själva

försäljningsprocessen för Inis måste företaget ta hänsyn till den då det innebär en ledtid. När en kommun är klar med upphandlingsprocessen och Inis väljs som leverantör påbörjas nästa steg i processen. Om så är fallet har sista risken för avslag (11) undvikits och nästa steg innebär själva administreringen av order och avtal. Detta steg är sällan tidskrävande då dessa dokument, precis som affärsförslagen, har blivit mer standardiserade. I detta steg är samtliga av de åtta intresserade kunderna från det föregående steget kvar och försäljningsprocessen avslutas med att de sluter avtal med Inis. Detta innebär att 8 av de 100 kommunerna som företaget valt att kontakta slutligen blir kunder.

Tidsmässigt tar försäljningsprocessen totalt sex månader för den genomsnittliga kunden i det här segmentet.



Figur 3.1. Försäljningsprocessen för Inis Sweden AB i segmentet för kommuner. Siffrorna i aktiviteterna anger hur många potentiella kunder som genomgår de olika aktiviteterna i processen.

Denna process är baserad på intervjumaterial erhållet av Nebo Raicevic.

3.2.2 Inis försäljningsprocess för små och medelstora företag

Under den inledande intervjun med Mossberg definierades detta segment av att det innehåller och kännetecknas av mindre företag med några enstaka kontor. Vidare benämner Raicevic mer specifikt detta segment som en grupp av företag med 1- 500 personer anställda.

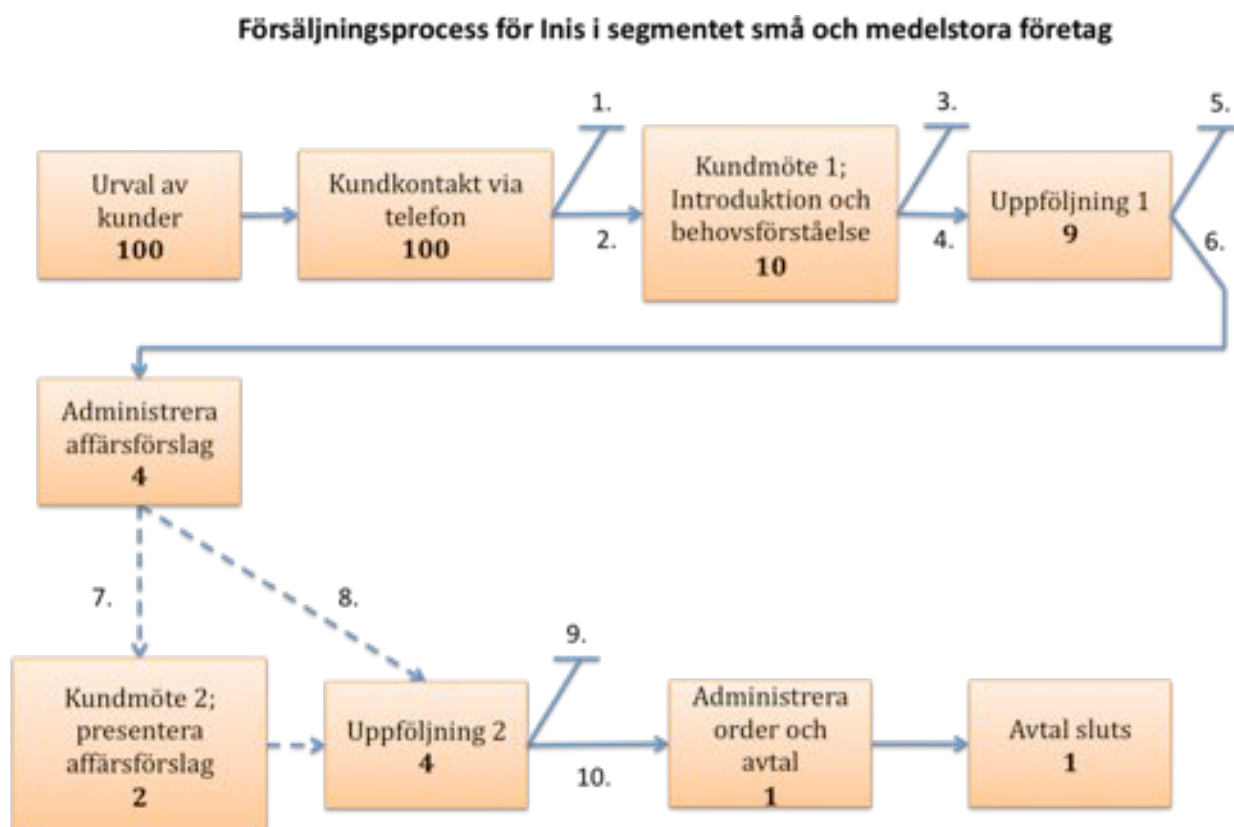
Försäljningsprocessen tar sin naturliga början i urvalet av vilket/vilka företag som ska kontaktas. Raicevic och Mossberg berättar att detta genomförs utifrån en lista, vilken består av ett tusental olika företag i olika branscher. När en potentiell kund har valts ut för att kontaktas tar första telefonsamtalet vid. Figur 3.2 visar, även för detta segment, att utgångspunkten för försäljningsprocessen innebär 100 potentiella kunder som i ett första steg väljs ut för att sedan kontaktas i ett andra steg. Arbetet som innebär att få tag på rätt person tar, enligt Mossberg, inte speciellt lång tid. Han jämför detta med hur lång tid det tar i segmentet stora företag och konstaterar att denna aktivitet är lättare i detta segment. Han menar vidare på att det har att göra med att det i mindre företag är lättare att nå fram till de personer som har befogenhet att fatta organisatoriska beslut rörande inköp av en specifik produkt.

När första telefonsamtalet är avklarat där idén bakom Inis erbjudanden har presenterats är frågan om kunden vill gå vidare i processen (1) eller om kunden avböjer erbjudandet (2). För detta segment är var tionde potentiell kund intresserad och fortsätter därmed i processen till nästa steg som innebär det första kundmötet. Där presenterar Inis mer grundligt besökshanteringslösningen och illustrerar det behov som lösningen täcker. Redan vid kundmöte ett kan kunden antingen ge avslag på affären (3) eller signalera om en fortsättning (4). Efter det första kundmötet är nio av de tio potentiella kunderna fortsatt intresserade, precis som läsaren kan se i figur 3.2. Efter detta steg väntar en uppföljning från Inis sida, som innebär en kontroll att kunden erhållit all nödvändig information som behövs för att kunna fatta beslut om Inis lösning. Dessutom innebär samtalet en avstämning att den potentiella kunden anser att tjänsten uppfyller de organisatoriska behov som diskuterats under första mötet. Återigen finns det en risk att kunden avbryter affären (5) men samtidigt också en

chans till fortsättning (6) till nästa steg. Under den första uppföljningen ger fem potentiella kunder avslag medan fyra stycken är intresserade av att erhålla ett affärsförslag.

Affärsförslaget presenteras därefter utförligt i ett andra kundmöte (7) eller skickas direkt till kund (8). Av de fyra potentiella kunderna som återstår vill två träffas i ett andra möte. Samtliga fyra potentiella kunder följs därefter upp i den andra uppföljningen. Inis försäljare berättar för oss att de potentiella kunderna som väljer att endast kontaktas via telefon i detta skede är väl införstådda med vad affären betyder och vilket behov den tillgodoser. Intentionen från Inis sida är dock att genomföra ett andra kundmöte för att kunna besvara eventuella frågor och oklarheter direkt på plats. Vid det andra kundmötet är det ofta fler antal personer från kundens organisation inblandade än vad som var fallet i det första mötet. En affär börjar närma sig och därför vill kunden gärna säkerställa att Inis uppfyller samtliga krav från företaget gällande säkerhet och IT. Ofta har kunden interna möten innan Inis uppföljning genomförs för att verkligen utreda om det finns ett behov och om Inis lösning är godkänd. Under den andra uppföljningen upplever Inis affärens sista risk för avslag (9). Om kunden fortfarande är intresserad beslutas att en affär ska genomföras (10) och då innebär nästa steg administreringen av order och avtal. När detta är genomfört väntar en ledtid mellan företagets två avslutande aktiviteter då dokumenten diskuteras och slutgiltigt accepteras av kund. Innan de två sista aktiviteterna har tre av fyra potentiella kunder gett avslag. Därmed blir en av de 100 kontaktade företagen i segmentet för små och medelstora företag slutgiltig kund till Inis.

Precis som för kommuner tar en genomsnittlig försäljningsprocess ungefär sex månader från att den första kontakten är tagen till att avtalet slutligen är påskrivet. Denna genomsnittliga beräkning visar Inis slutförda affärer på inom detta segment.



Figur 3.2. Försäljningsprocessen för Inis Sweden AB i segmentet för små och medelstora företag. Siffrorna i aktiviteterna anger hur många potentiella kunder som genomgår de olika aktiviteterna i processen.

Denna process är baserad på intervjumaterial erhållet av Fredrik Mossberg och Nebo Raicevic.

3.2.3 Inis försäljningsprocess för stora företag

Segmentet stora företag beskrivs av Inis försäljare som ett intressant segment med stor potential. Detta tack vare att flertalet av företagen i segmentet har, som försäljarna kallar det, filialer på flera orter. Detta innebär för Inis del att ett slutet avtal med ett stort företag kan innebära en större försäljningsvolym än vid ett slutet avtal med en kund i till exempel segmentet små och medelstora företag. Det finns dock svårigheter som förknippas med detta segment och som stora delar handlar om den byråkrati som oftast finns i större företag. Det innebär att Inis försäljare ofta måste kontakta flertalet personer inom samma företag för att överhuvudtaget få tag i någon som kan ta ett beslut i frågan eller vidarebefordra den vidare uppåt i hierarkin. Att Inis försäljare dessutom blir kontaktade av den potentiella kunden otaliga gånger under processen kostar både tid och pengar och är

helt utanför Inis kontroll. Inis säljare försöker tidsoptimera processen och på ett smidigt sätt ta reda på när ett beslut kan tänkas fattas hos kunden men Inis får vara beredda att räkna med att vissa steg tar längre tid för detta segment. Inkommande samtal är emellertid inte illustrerat i figur 3.3, på grund av den osäkerhet och oregelbundenhet som kännetecknar dessa samtal. Dessutom är det svårt att förutspå hur mycket resurser som läggs på varje enskilt samtal och kundrelation.

Det första steget i Inis bearbetning av kunder i detta segment har, precis som för små och medelstora företag, sin utgångspunkt i en lista. Kontaktuppgifterna från de listade företagen används sedan för att per telefon ta en första kontakt med 100 potentiella kunder. För det här segmentet innebär detta steg många samtal innan Inis får kontakt med rätt person hos den potentiella kunden. Att prata med en person som är insatt i den typ av tjänster som Inis försöker sälja in och som har befogenhet att fatta ett beslut i frågan spelar en avgörande roll för hela försäljningsprocessens längd men även för hur framgångsrik affären i slutändan blir. Efter en första kundkontakt via telefon kan den potentiella kunden antingen ge avslag på affären direkt (1) eller signalera en fortsättning (2). Av de 100 potentiella kunder som kontaktas går 20 vidare i processen medan 80 stycken ger avslag.

När en relation har inletts och kunden visat intresse i det första telefonsamtalet bokas ett första möte. På detta möte genomförs, precis som för de andra segmenten, en utförlig presentation av företagets erbjudanden. Tillsammans med den potentiella kunden försöker Inis säljrepresentant skapa en förståelse för de behov och önskemål som tjänsten kan tillfredställa för att påvisa det mervärde som Office Check-In ger. Om Inis har gjort ett lyckat intryck fortsätter processen och en uppföljning sker, vilken vanligtvis görs via telefon. Detta görs för att klargöra frågeställningar men framförallt är avsikten att erhålla en uppfattning om det fortfarande finns ett intresse för tjänsten. I detta skede finns två alternativa vägar i processen. Om den potentiella kunden har beslutat att erbjudandet inte är aktuellt längre lämnas ett avslag (3) medan en positiv syn på Inis lösning innebär att processen fortsätter (4). Efter den första uppföljningen avslutas processen med 15 stycken av de 20 potentiella kunderna. Därmed fortsätter fem stycken in i processens nästa steg, vilket innebär att ett

affärsförslag upprättas som antingen presenteras på ett andra kundmöte (5) eller skickas till de fem intresserade företagen (6).

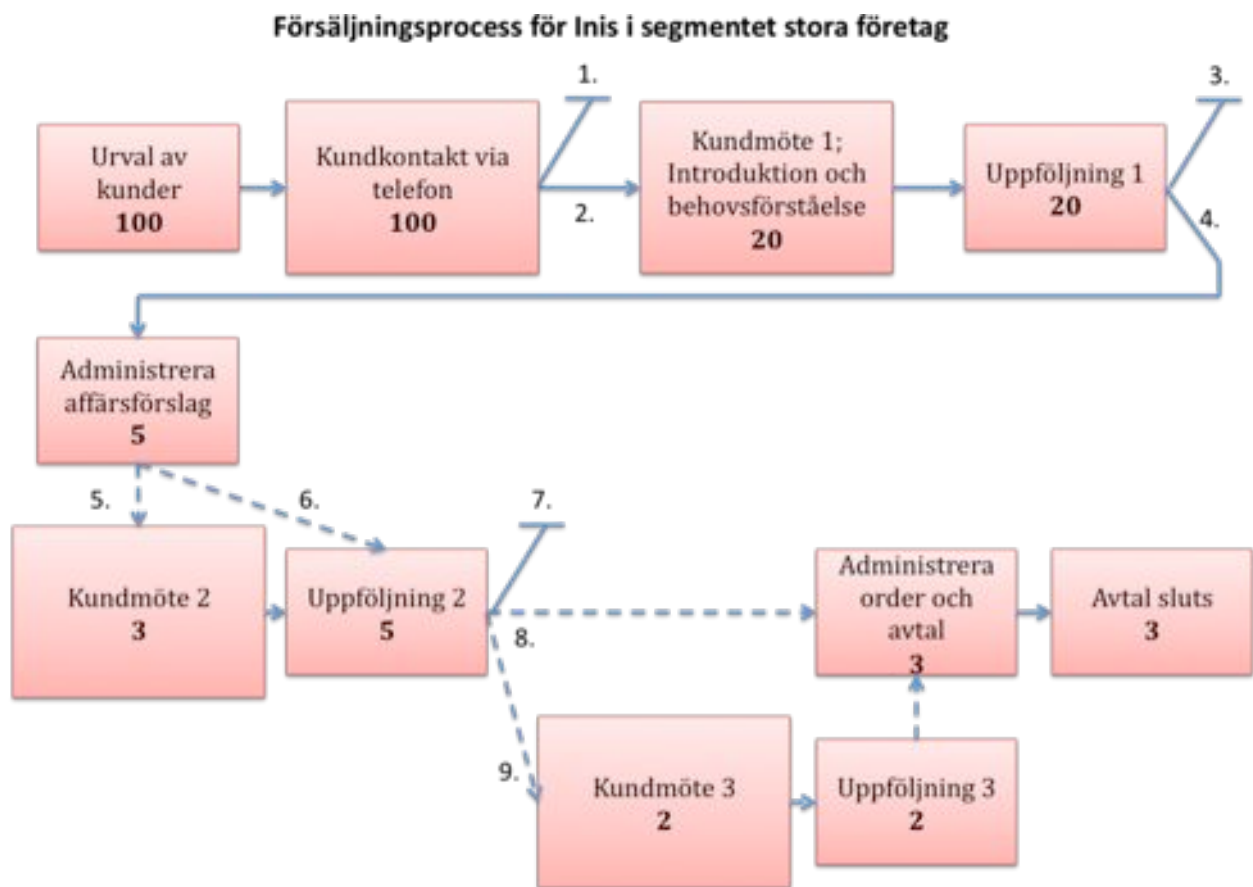
För stora företag krävs ofta fler än ett kundmöte för att täcka in alla frågor som Inis i segmentet för små och medelstora företag kan besvara på ett möte. Det andra kundmötet för segmentet stora företag, som tre av de fem resterande potentiella kunderna genomgår, handlar om att specificera erbjudandet och mer detaljerat illustrera hur tjänsten fungerar. Detta möte involverar ett större antal personer från kundens organisation då samtliga frågor och oklarheter ska klargöras. Kort efter det andra kundmötet görs en uppföljning för de fem potentiella kunderna för att ta reda på om de är nöjda med den information som erhållits eller om det har uppstått några oklarheter som behöver besvaras. I detta skede av processen utreder försäljarna på Inis om de potentiella kunderna fortfarande är intresserade av att fortsätta eller inte. De kan då välja att avsluta processen (7) eller meddela ett fortsatt intresse (8 eller 9). Tre av de fem potentiella kunderna meddelar fortsatt intresse varav en väljer att direkt erhålla ett avtal för granskning och påskrift (8). Två av de tre potentiella kunderna behöver träffas i ett tredje kundmöte (9) för att utreda de sista frågorna. Ofta blir affärer med större företag mer omständliga på grund av de allt längre beslutsvägarna och hierarkin som finns i dessa organisationer. I det fall då ett tredje kundmöte äger rum, görs ytterligare en uppföljning. Den tredje uppföljningen görs med två av de tre resterande potentiella kunderna. Den tredje potentiella kunden behöver, som vi tidigare beskrivit och som läsaren kan se i figur 3.3, varken ett tredje kundmöte eller en tredje uppföljning. Inis administrerar order och avtal för de tre intresserade företagen, för att i ett sista steg sluta avtal med dessa. Av 100 möjliga kunder som Inis börjar bearbeta blir alltså tre stycken slutliga kunder i det här segmentet. Försäljarna berättar vidare att arbetet och bestämmelser kring själva avtalet generellt kan vara mer omfattande för just stora företag eftersom ett avtal ofta innebär en större affär rent ekonomiskt. Dessutom ingår ofta en mer omfattande planering för installation av tjänsten på ett flertal kontor.

Trots att det finns svårigheter i att finna rätt person i detta segment och att det kan innebära ett tredje kundmöte anser ändå Raicevic att skillnaderna i arbetsåtgång mellan de två

segmenten små och medelstora företag samt stora företag är små. Nedan beskriver han de små skillnader i resursåtgång mellan att sluta avtal med företag som köper enstaka system, som han nedan kallar kiosker, och företag som köper flera.

”Det som är intressant för vår del, det är ju vetskapen att det tar inte mer resurser för mig att, i det stora hela, bearbeta ett företag med en potential på 20 enheter än en kommun med en enhet. Det är därför oerhört intressant att fråga sig; hur kan vi hitta det företag som är intresserade att köpa fler enheter? För det är ju, krasst är det så att, jag kan jobba för att dra in 20 affärer med vardera en kiosk. Jag skulle också kunna få en affär med 20 kiosker. Det är de affärerna som man verkligen vill komma åt, samtidigt som man liksom har en mix”, säger Raicevic.

De olika aktiviteterna i försäljningsprocessen tar olika lång tid beroende på vilket kundsegment som beaktas. Mycket personella resurser kan, som sagt, gå åt för att upprätta en hållbar relation med ett stort företag tidigt i en försäljningsprocess. Inis försäljare berättar slutligen för oss att ett kännetecken för arbetet med stora företag är att formella rutiner såsom möten, beslut och avtalsgranskning tar lång tid. Liknande kännetecken finner Inis försäljare även i sektorn för kommuner men där det istället beror på andra anledningar i form av till exempel processen för offentlig upphandling.



Figur 3.3. Försäljningsprocessen för Inis Sweden AB i segmentet för stora företag. Siffrorna i aktiviteterna anger hur många potentiella kunder som genomgår de olika aktiviteterna i processen.

Denna process är baserad på intervjumaterial erhållet av Fredrik Mossberg och Nebo Raicevic.

3.3 Försäljningsprocessernas kostnader

I de illustrerade försäljningsprocesserna (figur 3.1 – 3.3) uppstår kostnader inom de olika aktiviteterna. Dessa kostnader som aktiviteterna ger upphov till ligger till grund för den kostnadsspecifikation som gjorts för respektive kundsegment. Gemensamt för kalkylerna i samtliga segment är att 100 potentiella kunder har använts som bas. Med denna gemensamma bas blir kalkylerna jämförbara med varandra och dessutom lättförståeliga. Som läsaren kommer att notera senare i detta kapitel är det procentuella bortfallet löpande i försäljningsprocessen relativt stort, vilket än mer rättfärdigar den höga basen på 100 potentiella kunder.

Nedan presenteras de kostnader som ligger till grund för beräkningarna och som vi erhållit av Andreas Kinell:

- Kostnad för anställda = 250 kronor per timme, vilket innebär en kostnad på 4,17 kronor per minut
- Kostnad med bil = 40 kronor per mil
- Kostnad med flyg till Stockholm = 3 000 kronor tur och retur
- Kostnad för hotell i Stockholm = 1 000 kronor per natt

Kalkylerna som återges i detta avsnitt illustrerar kostnaderna i de olika stegen för försäljningsprocessen inom de olika segmenten.

Den tidsdata som har använts i respektive segments kalkyl har baserats på de kvalitativa intervjuer som har gjorts med Inis försäljningsfunktion. I intervjuerna har vi stegvis utrett hur lång tid som varje aktivitet har tagit i anspråk. I de kalkyler som återfinns i avsnittet för varje segment finns uppgifter på tid och kostnader, både per aktivitet och för hela försäljningsprocessen i varje segment. Kalkylerna är beräknade på endast en persons lönekostnad då det enbart i vissa fall förekommer att fler än en person från Inis medverkar på kundmötena. Det går inte att förutspå hur många personer från Inis som behöver närvara vid mötena och därför blir kalkylen mest rättvisande genom att endast ta en person i beaktning. Det ska även nämnas att aktiviteterna som kallas för uppföljning i försäljningsprocesserna, som nedan finns illustrerade, är relativt generellt räknade. Detta på grund av att det skiljer från affär till affär inom samma segment hur mycket kontakt som behövs för att till exempel klargöra de eventuella frågor som kan tänkas uppstå efter de olika kundmötena. Med detta i åtanke går det inte att helt korrekt beräkna vilken tid som går åt för just detta steg.

3.3.1 Kostnadsunderlag för reseberäkningar

Vid beräkning av kostnaderna inom de olika segmenten har det framkommit att ett längre avstånd till en kund kan medföra stora kostnader i försäljningsprocessen för Inis. Dessa kostnader har exkluderats från de kalkyler som i nedanstående avsnitt presenteras i

tabellformat, men med tanke på deras relativa kostnadsstorlek har vi i detta avsnitt tagit hänsyn till dem. Nedan presenteras hur kostnaderna skulle kunna fördelas på de potentiella kunderna i de olika segmenten när de är lokaliserade i Malmö eller Stockholm. Det har gjorts en del antaganden, vilka bygger på de uttalanden som Raicevic och Mossberg har gjort för att underlätta beräkningarna. Dessa antaganden innefattar bland annat hur många kundmöten som görs på en resa till Malmö och Stockholm.

Kostnaderna per kund och möten är samma inom samtliga segment, däremot skiljer antalet möten segmenten åt. Därför presenteras först beräkningarna för de olika resealternativen Malmö och Stockholm, och sedan visas kostnaderna mellan segmenten. Notera att kostnaderna för själva mötena har exkluderats här eftersom de har räknats med i de efterföljande kalkylerna.

Resealternativ 1: Malmö

Resa: 6,5 mil x 40 kronor = 260 kronor

Lönekostnad: 1 h x 250 kronor = 250 kronor

Total kostnad: 260 kronor + 250 kronor = 510 kronor

Både Raicevic och Mossberg meddelar att kostnaden för att besöka kunder i området runt Malmö ska delas upp på fyra kunder, eftersom man under ett besök i Malmö kommer att genomföra ungefär fyra olika kundmöten. Under den totala restiden på två timmar mellan Helsingborg och Malmö tur och retur kan uppskattningsvis hälften av försäljarens tid gå åt till att ringa samtal och arbeta med andra kunder, varför endast en timme av restiden belastar de fyra kunder som representanten ska träffa. Eftersom lönekostnaden för själva kundmötena beaktas i respektive försäljningsprocess kalkyl har denna kostnad exkluderats i detta avsnitt.

Kostnad per kund och möte i Malmö blir således: 510 kronor / 4 stycken = 127,50 kronor.

Resealternativ 2: Stockholm

Resa: 3 000 kronor

Boende: 1 000 kronor

Lönekostnad: 8 h x 250 kronor = 2 000 kronor

Total kostnad: 3 000 kronor + 1 000 kronor + 2 000 kronor = 6 000 kronor

Kostnader för resealternativ två ska delas upp på åtta kunder eftersom försäljarna under ett besök, med en övernattnings i Stockholm, kommer att gå på uppskattningsvis åtta kundmöten (fyra stycken per dag). Därmed ska inte totalkostnaden för att besöka en enstaka kund belastas för den totala kostnaden för resa, boende och lön. Själva lönekostnaden för respektive kundmöte har vi, som vi tidigare nämnt, tagit hänsyn till i kalkylerna för respektive försäljningsprocess som återfinns i de tre efterföljande avsnitten.

Kostnad per kund och möte i Stockholm blir således: 6 000 kronor/ 8 stycken = 750 kronor.

3.3.2 Tids- och kostnadsspecifikation för segmentet kommuner

För kommuner uppstår större delen av de totala försäljningskostnaderna i början av processen. De kostnadsmässigt största aktiviteterna är den första kontakten via telefon och det första kundmötet. Detta har att göra med att kostnaden för den första kontakten via telefon drivs av den höga volymen potentiella kunder, i detta fall 100 stycken. Total tidsåtgång för denna aktivitet är 33 timmar (2 000 minuter), vilket gör denna aktivitet till den mest tidskrävande inom just detta segment.

Den höga kostnaden för det första kundmötet uppstår på grund av att total tidsåtgång är 30 timmar (1 800 minuter för samtliga kvarvarande potentiella kunder). Som kan utläsas av kalkylen under rubriken *antal kunder* är det en relativt stor andel, 20 av 100 potentiella kunder, som är så pass intresserade att de vill träffas för ett första kundmöte. Att försöka sälja till 100 potentiella kunder resulterar för detta segment i åtta slutna avtal samtidigt som den totala kostnaden är 27 417 kronor. Denna summa är alltså en riktpunkt för hur mycket ekonomiska resurser som krävs av Inis för att påbörja en försäljningsprocess med 100 kommuner.

Total tidsåtgång för segmentet med 100 potentiella kunder som bas hamnar emellertid på 110 timmar (6 580 minuter). Värt att notera och unikt för detta segment är att uppföljning två medför en tidsåtgång på 90 minuter per uppföljning, vilket totalt innebär 19,5 timmar (1 170 minuter). "Hit-raten" på 8 % gör att den totala kostnaden för samtliga aktiviteter i försäljningsprocessen fördelas på fler kunder och att kostnaden per kund därmed blir relativt låg, närmare bestämt 3 427 kronor. Denna kostnad är endast baserad på lön men för att få en komplett bild av samtliga kostnader per kund inkluderas även resekostnaden för kunderna i avsnitt 5.3.5 i analysen.

Kommuner	Minuter/avtal	Minuter	Kostnad/min	Antal kunder	Total kostnad
Urval av kunder	5	500	4,17	100	2 083
Kundkontakt via telefon	20	2000	4,17	100	8 333
Kundmöte 1	90	1800	4,17	20	7 500
Uppföljning 1	10	180	4,17	18	750
Administrera affärsförslag	10	130	4,17	13	542
Kundmöte 2	60	480	4,17	8	2 000
Uppföljning 2	90	1170	4,17	13	4 875
Administrera order & avtal	20	160	4,17	8	667
Avtal sluts	20	160	4,17	8	667
Totalt antal minuter	325	6580			
Total kostnad					27 417
Kostnad per avtal					3 427

Tabell 3.1. Som tabellen visar är den totala kostnaden för samtliga aktiviteter med en bas på 100 potentiella kunder 27 417 kronor. Kostnaden per avtal blir således 3 427 kronor.

Tabellen är baserad på data erhållen av Inis försäljningsfunktion avseende antal kunder och antal minuter.

3.3.3 Tids- och kostnadsspecifikation för segmentet små och medelstora företag

De största kostnaderna i försäljningsprocessen för små och medelstora företag återfinns precis som för kommuner under framförallt kundkontakt via telefon och kundmöte ett. Som tabell 3.2 visar uppgår kontakten med de 100 potentiella kunderna via telefon till totalt 17 timmar (1 000 minuter). Andelen potentiella kunder som vill träffas för ett första kundmöte

uppgår till tio av de 100 som kontaktats. Detta steg tar i likhet med den första telefonkontakten med de potentiella kunderna lång tid, närmare bestämt totalt tio timmar (600 minuter). För de efterföljande stegen i försäljningsprocessen är tidsåtgången avsevärt mindre, mycket tack vare det höga procentuella bortfallet i början av processen. Totalt tar processen 40 timmar (2 420 minuter) för detta segment. Denna tidsåtgång resulterar i ett slutet avtal av 100 potentiella kunder. Detta gör att totala kostnaden för försäljningsprocessen får bäras av ett slutet avtal. På grund av detta blir därmed kostnaden per avtal 10 083 kronor, vilket är relativt högt.

Som kan utläsas ur tabell 3.2 uppstår det första kundmötet i 10 % av de påbörjade försäljningsprocesserna i detta segment. Därefter sker ett bortfall och baserat på de 100 ursprungliga potentiella kunderna lyckas Inis få ett andra kundmöte med 2 % av företagen. Det höga bortfallet och de därmed få kundmötena innebär relativt sett en låg totalkostnad.

S och M företag	Minuter/avtal	Minuter	Kostnad/min	Antal kunder	Total kostnad
Urval av kunder (PAR)	5	500	4,17	100	2 083
Kundkontakt via telefon	10	1000	4,17	100	4 167
Kundmöte 1	60	600	4,17	10	2 500
Uppföljning 1	10	90	4,17	9	375
Administrera affärsförslag	10	40	4,17	4	167
Kundmöte 2	60	120	4,17	2	500
Uppföljning 2	10	40	4,17	4	167
Administrera order & avtal	10	10	4,17	1	42
Avtal sluts	20	20	4,17	1	83
Totalt antal minuter	195	2420			
Total kostnad					10 083
Kostnad per avtal					10 083

Tabell 3.2. Som tabellen visar är den totala kostnaden för samtliga aktiviteter med en bas på 100 potentiella kunder 10 083 kronor. Kostnaden per avtal blir således 10 083 kronor.

Tabellen är baserad på data erhållen av Inis försäljningsfunktion avseende antal kunder och antal minuter.

3.3.4 Tids- och kostnadsspecifikation för segmentet stora företag

Den största kostnadsposten för detta segment är, precis som för övriga segment, den första kundkontakten via telefon. Som vi ser i tabell 3.3 uppgår aktiviteten som innebär första kundkontakt till 30 minuter per potentiell kund. Detta innebär att den totala tidsåtgången för denna aktivitet uppgår till 50 timmar (3 000 minuter). Det beror på att samtliga potentiella kunder kontaktas och därmed har inget bortfall skett. Därefter följer kostnaderna för kundmöte ett som på grund av 90 minuter i tidsåtgång och 20 stycken kundmöten också tar stora kostnader i anspråk. Totalt sett är tidsåtgången 30 timmar (1 800 minuter).

Som framgår av figur 3.3 ingår i vissa fall även ett tredje kundmöte i detta segments process. Kalkylen visar på att 3 % av de potentiella kunder som kontaktas följer med hela vägen fram till slutet avtal. Kostnad per avtal bärs därmed av tre kunder och blir således 8 486 kronor.

Stora företag	Minuter/avtal	Minuter	Kostnad/min	Antal kunder	Total kostnad
Urval av kunder (PAR)	5	500	4,17	100	2 083
Kundkontakt via telefon	30	3000	4,17	100	12 500
Kundmöte 1	90	1800	4,17	20	7 500
Uppföljning 1	10	200	4,17	20	833
Administrera affärsförslag	10	50	4,17	5	208
Kundmöte 2	90	270	4,17	3	1 125
Uppföljning 2	10	30	4,17	3	125
Kundmöte 3	60	120	4,17	2	500
Uppföljning 3	10	20	4,17	2	83
Administrera order & avtal	20	60	4,17	3	250
Avtal sluts	20	60	4,17	3	250
Totalt antal minuter	355	6110			
Total kostnad					25 458
Kostnad per avtal					8 486

Tabell 3.3. Som tabellen visar är den totala kostnaden för samtliga aktiviteter med en bas på 100 potentiella kunder 25 458 kronor. Kostnaden per avtal blir således 8 486 kronor.

Tabellen är baserad på data erhållen av Inis försäljningsfunktion avseende antal kunder och antal minuter.

3.4 Inköpsprocess för kunder inom de olika segmenten

Som ett led i att förstå kunders inköpsprocess och på så vis ge Inis en möjlighet att skraddarsy och effektivisera sin försäljningsprocess har vi varit i kontakt med ett antal organisationer och företag rörande hur deras inköpsprocess ser ut. Önskemål om denna kartläggning av inköpsprocesserna som Inis dagligen möts av har uttryckts av Kinell. I följande avsnitt kommer en beskrivning att presenteras av hur en typkund i respektive segment agerar i sitt inköpsarbete. De tre företagen kan tänkas känneteckna en typisk kund i de olika segmenten.

3.4.1 Beskrivning av inköpsprocessen i kommuner

Nedanstående empiriska material grundar sig på de uttalanden som en upphandlingsansvarig i en större kommun i Skåne gjort i samband med en telefonintervju.

När Inis säljer till en kommun som den som vi har varit i kontakt med bör företaget beakta att inköpsprocessen kan börja på olika sätt. En enhet som har ett behov av att köpa in en vara eller tjänst kan inleda en inköpsprocess antingen genom att välja från en avtalslista (intern avtalsdatabas) med redan specificerade leverantörer som beställaren redan ingått avtal med alternativt påbörja en ny inköpsprocess i det fall ett färdigt avtal saknas. Frågan väcks då genom ett behov ute i organisationens verksamhet.

Om ett internt behov eller en extern förfrågan föranleder ett inköp av mer omfattande karaktär, kontaktas den upphandlingsansvarige i kommunen. Han/hon bildar därefter en arbetsgrupp tillsammans med verksamheten ifråga för att utröna den totala behovsvolym som behövs. Gruppen skapar sedan ett förfrågningsunderlag för upphandlingen i enlighet med lagen om offentlig upphandling SFS 2007:1091. Denna lag är samtliga offentliga organisationer skyldiga att följa.

I det förfrågningsunderlag som kommunen skapar anges samtliga ekonomiska och tekniska krav som ställs på den tilltänkta leverantören. Kravspecifikationen utannonseras i ofta 4 veckor, vilket ökar risken för att fler företag konkurrerar om samma kontrakt. Det anbud som anses vara mest fördelaktigt ekonomiskt sett eller det anbud med lägst pris väljs. För

leverantören fördröjs processen av annonseringstiden samt av arbetet angående val av leverantör då detta kan vara det mest tids- och resurskrävande momentet i införskaffningsprocessen.

Beroende på hur marknaden ser ut samt hur många leverantörer som är aktiva på den, kan beslut om vilket anbud som man inom kommunen ska välja förändras på grund av de faktorer som den upphandlingsansvarige, beskriver nedan:

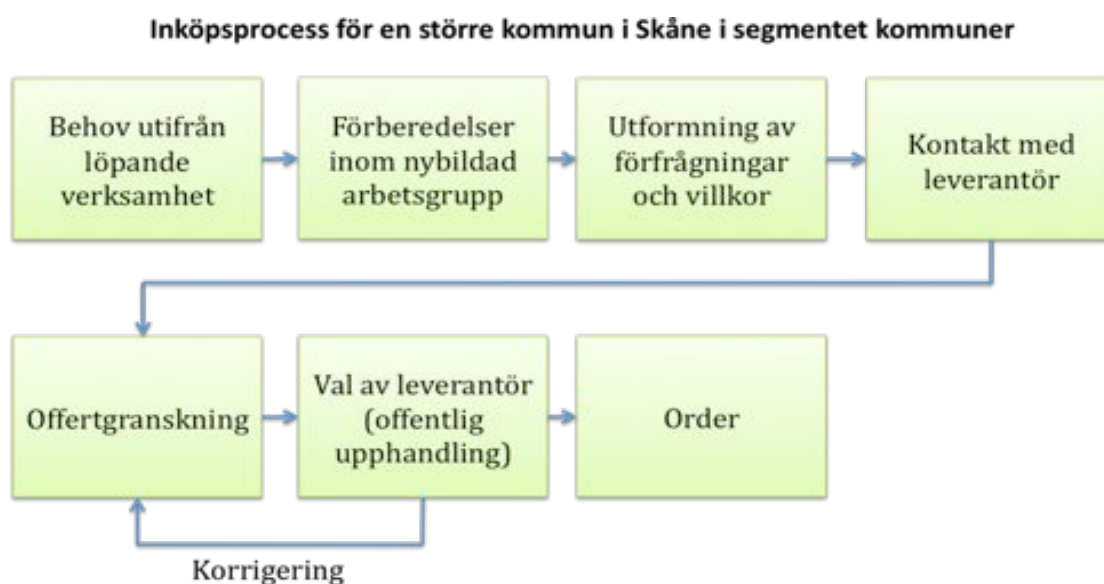
”Inom vissa varu-/tjänsteområden kan tiden efter anbudsutvärderingen ta olika lång tid beroende på vilken överprövningsbenägenhet som finns på marknaden. Detta kan vara kopplat till att beställaren har gått ut med ett opreciserat förfrågningsunderlag eller gjort en felaktig bedömning vid utvärderingen. Vid sådana fall har en förfördelad anbudsgivare rätt att föra klagan hos olika rättsinstanser, exempelvis förvaltningsrätt, kammarrätt med mera, och där få sin sak prövad.”

Detta citat uppmärksammar den ineffektivitet och rivalitet som kan uppstå i de fall leverantörer på marknaden anser att de har blivit orättvist behandlade gentemot konkurrenter. Om det finns många aktörer på marknaden samtidigt som den är under god tillväxt tenderar ett större antal leverantörer att konkurrera om kontraktet. Den tuffa konkurrens som kan uppstå kan medföra att processen blir längre för samtliga inblandade parter.

När en leverantör sedan har valts ingår båda parter antingen ett ramavtal som löper på ett antal år och som blir tvingande för organisationen eller upprättas ett specifikt avtal för just det som köpts in, det vill säga det utgör en specifik engångsföreteelse. Avtalstiden varierar från område till område och styrs av varu- och tjänsteslag men i genomsnitt rör det sig om 3– 4 år, inklusive optionsår. Samtliga villkor för leverantörens åtagande framgår i förfrågningsunderlaget som det tecknade avtalet hänvisar till.

Enligt upphandlaren går trenden mot att i en organisation centralisera inköpsprocessen. Regelverk och domar, som styr tolkningar av lagen, kräver att den som ska upphandla är mycket väl insatt och kunnig i frågan. Många fallgropar lurar runt hörnet som kan leda till oönskade förseningar, vilket drabbar den kostnadseffektiva förhoppning som en beställare har gentemot sin budget. Denna utveckling rättfärdigas genom vikten av att göra rätt från början för att reducera kostnader och säkerställa allmänhetens nöjdhet då det är skattemedel som finansierar affärerna.

Underhåll av leverantörsavtal är, jämfört med de övriga stegen i inköpsprocessen, inte speciellt tidskrävande. I flertalet fall flyter detta steg på utan några som helst problem. De av båda parter antagna villkoren är fastställda i avtalet och medför inga problem eller diskussioner under avtalstiden under förutsättning att inga oklarheter och otydliga preciseringar föreligger.



Figur 3.4. Inköpsprocessen för en större kommun i Skåne i segmentet kommuner.

Processen är baserad på intervjumaterial erhållet av en upphandlingsansvarig i en större kommun i Skåne.

3.4.2 Beskrivning av inköpsprocessen i små och medelstora företag

I det segment som vi kallar för *små och medelstora företag* har vi varit i kontakt med Jan Lundberg på Klippan Safety AB:s inköpsavdelning, ett företag som verkar inom fordonsindustrin. Företaget besitter en hög kompetens inom säkerhet och komfort och producerar idag inredning och tillbehör till bland annat Volvo, Scania, MAN och Koenigsegg.

Under kontakten, med Jan Lundberg på inköpsavdelningen, visade det sig att företaget har ett verksamhetssystem som är certifierat enligt ISO/TS 16494. Denna certifiering innebär att företaget löpande blir reviderad av ett certifieringsföretag, vilket innebär att man har en inköpsprocess som företaget måste följa noggrant. Inköpsprocessen, som är en del av företagets verksamhetssystem, omfattar samtliga inköp som företaget gör, med alltifrån direkt material och komponenter som ingår i företagets produkter till indirekt material som krävs för produktion och administration.

Företaget har kvalitetssystem som i varje steg måste uppfyllas för att i slutändan garantera en säker produkt. Samtliga leverantörer som Klippan Safety AB arbetar med uppfyller minst certifieringen ISO 9000. Standarderna som ingår i ISO 9000 är vedertagna riktlinjer för att företags kvalitetssystem ska klassas som tillförligt och godkänt. Certifieringen innebär därmed en kvalitetssäkring på att levererade varor uppfyller kundens förväntningar (ISO 9000). Genom att kräva certifiering av underleverantör ska detta garantera att leverantören både förstår samt har förutsättningar att uppfylla de kvalitetskrav som finns. Detta steg underlättar och fungerar som en säkerhet när val av leverantör görs.

Även de inköp av produkter och tjänster som sker mer sällan ingår i den inköpsprocess som företaget vid varje inköp måste följa. Även om produkterna inte är tänkta att ingå i produktionsprocessen ska alltså ISO 9000 standarden efterlevas.

Första steget för en ny leverantör är att bli godkänd i leverantörsbedömningen. Klippan Safety AB bedömer då bland annat leverantörens kommersiella, tekniska, ekonomiska, och kvalitetsmässiga förmåga. En viktig del i detta arbete kan då vara att bedöma leverantörens

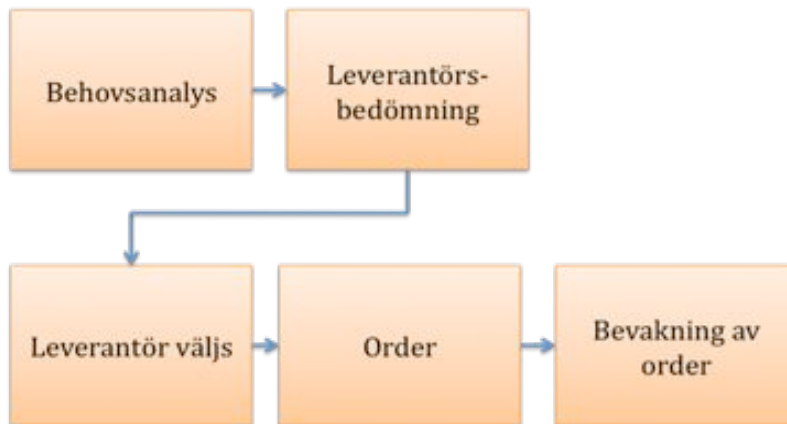
reservkapacitet och alternativa produktionsställen. Detta görs för att minska risken för produktionsstopp vid eventuella fel på inköpta produkter eller tjänster, såsom datorer eller affärssystem. Även om ett affärssystem räknas som indirekt material och inte direkt ingår i produktionsprocessen kan ett fel i detta system få förödande konsekvenser. Det faktum att kunderna till Klippan Safety AB förväntar sig att få sina varor levererade i tid gör att de inte tar någon hänsyn till eventuella fel eller misstag som Klippan Safety eller dess leverantörer har gjort. Med detta i åtanke erhålls en förståelse för att en leverantörsbedömning görs samtidigt som garantier erhålls.

Efter denna rutinmässiga leverantörsbedömning genomförs det slutliga valet. Den mest lämpliga leverantören väljs grundat på pris, förtroende för leverantör och rimlighet i offert. I detta skede av intervjun nämnde Lundberg något som möjligtvis kan känneteckna affärer som görs inom B2B i allmänhet och inom detta segment i synnerhet:

”Det är inte alltid den leverantör med lägst pris som väljs utan det handlar även om att vi ska ha förtroende för leverantören och anse att leverantören är kapabel till att leverera vad som står i kontraktet. Vi vill inte dra på oss en massa onödiga och oförutsedda kostnader rent ekonomiskt men inte heller tidsmässigt på grund av att leverantören räknat fel eller inte håller vad den lovat”.

När valet av leverantör har gjorts följer man upp den order som lagts med visst efterarbete i form av bevakning av order samt kontroll av leverans. Den process som företaget kan sägas arbeta efter vid inköp av produkter som köps in mer sällan visas i figur 3.5.

Inköpsprocess för Klippan Safety AB i segmentet små och medelstora företag



Figur 3.5. Inköpsprocessen för Klippan Safety AB i segmentet små och medelstora företag.

Processen är baserad på intervjumaterial erhållet av Jan Lundberg, Klippan Safety AB.

För detta segment tenderar förtroendet för leverantören att vara det mest unika karaktärsdraget. I jämförelse med relationen som uppstår i de andra segmenten blir den mer personlig i segmentet för små och medelstora företag tack vare att färre personer är inblandade i processen och själva beslutet. Detta innebär att relationer som skapas med personer på företag i detta segment uppstår lättare och påverkar dessutom det slutliga beslutet mer än i övriga segment.

3.4.3 Beskrivning av inköpsprocessen i stora företag

I segmentet för stora företag har vi varit i kontakt med Ingrid Larsby Arvered, Chief Purchasing Officer på Sandvik Materials Technology, för att utreda tänkbara karaktärsdrag i dess inköpsprocess.

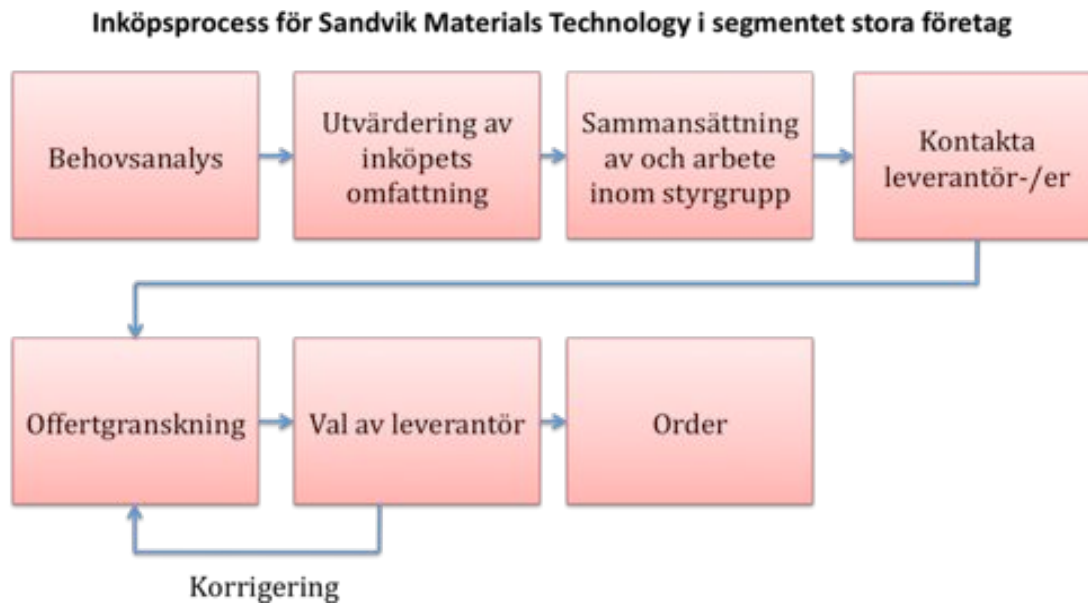
Omfattningen av beslutsarbetet för inköp beror på komplexiteten i själva affären. Ett potentiellt kontrakt kan innebära att många anställda involveras i processen och beror på hur pass dyr produkten/tjänsten är samt vilket tidsperspektiv investeringen har. Vid hög kostnad och lång livslängd krävs en högre attestnivå inom företaget för att besluta om ett eventuellt inköp. Attestnivå beskrevs i detta sammanhang genom att chefer på olika nivåer i organisationen har olika stor befogenhet att ta beslut i en given fråga.

När Sandvik ska fatta ett beslut som är av mer omfattande karaktär, sätts en styrgrupp samman. I dessa fall använder företaget sig också av så kallade stakeholders i själva inköpsprocessen, vars åsikt ger ett rikare underlag för beslut. Denna grupp förväntas både påverka beslutet samt bli påverkade av ett eventuellt inköp. Det är alltså styrgruppen som fattar de flesta besluten som rör inköp av relativt sett mer omfattande karaktär. Detta tenderar att göra företagets beslutspolicy angående inköp mer decentraliserad. Om beslut för den här typen av inköp varje gång skulle fattas på central nivå skulle företaget inte kunna agera på ett effektivt sätt. Larsby Arvered menar att detta har att göra med företagets storlek, både dess personella omfattning men även dess geografiska spridning.

Inblandningen av jurister i utformningen av avtalet mellan företaget och leverantören sker främst om det skulle uppstå fel eller konflikter. Larsby Arvered kommenterar själva avtalsskrivandet som en aktivitet som görs både centraliserat och decentraliserat, genom att säga så här:

”Samtliga avtal är juridiskt kvalitetssäkrade och ramarna sätts centralt. En strategisk inköparens arbete kräver dock god avtalsrättslig kunskap, då avsteg från standardskrivningar och specialutformning av avtal förekommer.”

Offerten och villkoren granskas av styrgruppen som lämnar klartecken om offerten uppfyller företagets samtliga krav. Därefter väljs leverantören och avtal ingås med denna, vilket också avslutar inköpsprocessen för segmentet stora företag.



Figur 3.6. Inköpsprocessen för Sandvik Materials Technology i segmentet stora företag.

Processen är baserad på intervjumaterial erhållet av Ingrid Larsby Arvered, Sandvik Materials Technology.

Utmärkande egenskaper för detta segment är det stora antal personer som är inblandade i beslutsprocessen och dessutom den kostnadsmedvetenhet som råder i privata företag. Till skillnad från kommuner som fokuserar mer på service och på att uppfylla medborgarnas behov tenderar större privata företag att lägga större vikt vid finansiella aspekter av affärerna.

3.5 Inis effektivisering

Eftersom uppsatsen delvis syftar till att ge förslag på effektiviseringar av försäljningsprocessen har vi erhållit en inblick i hur Inis för närvarande effektiviserar sitt arbete och hur det i framtiden kan agera för att uppnå en effektivare försäljning. Kinell pekade på ett antal förbättringar som redan har implementerats men uttalade sig även om framtida effektiviseringar.

Största förändringen som skett sedan årsskiftet är att företaget implementerat ett allt större kundfokus som nu genomsyrar hela försäljningsprocessen. Något som har poängterats i denna effektivisering är att kunderna i ett första skede måste erhålla en förståelse och ett

förtroende för Inis som företag och leverantör. Dagens försäljningstaktik innebär att i ett första skede kontakta kund för att boka in ett första möte. Här är det kundmötet som är av högsta prioritet för att skapa förutsättningar för ett eventuellt kontrakt med kunden. Om antalet kundmöten ökar förutspår Kinell på logiskt vis samtidigt att antalet slutförda affärer ökar. Tidigare fokuserades det på att, mer eller mindre, slutföra en affär redan vid första kundkontakten i telefon. Kinell menade på att affärer av Office Check-Ins karaktär inte slutförs i en första kontakt utan kräver en mycket kontakt för att parterna ska utreda alla aspekter av en eventuell affär. Kundmötena behövs för att förstå vilket behov som kunden behöver få tillgodosett med hjälp av Office Check-In. Det krävs dessutom i de flesta fall att flera individer hos motparten involveras för att överhuvudtaget kunna fatta ett beslut i frågan. Att Office Check-In integreras i kundens hela organisation med alltifrån säkerhetsrutiner till själva miljön där den ska placeras gör tjänsten omfattande. En eventuell affär är därmed något som successivt utvecklas under tidens gång.

Försäljningen av Office Check-In drivs för närvarande i form av en push-strategi, vilken innebär att försäljarna trycker ut tjänsten utan att marknadens efterfrågan styr. Istället är det försäljarnas uppgift att illustrera det behov som tjänsten tillgodoser. Detta tillvägagångssätt ställer höga krav på Inis försäljare och arbetsbördan blir större och tyngre än om företaget använt sig av en kombination mellan push och pull. Detta är något som i framtiden kommer att utvecklas, något som bland annat beskrivs i avsnitt 3.5.1.

3.5.1 Kommande effektiviseringsåtgärder

Då det idag inte genomförs några direkta marknadsföringsaktiviteter för att skapa kännedom om företaget och dess tjänster är detta ett område som företaget i framtiden kommer att lägga mer tyngd på. Å ena sidan kommer företaget resursförbrukning att öka men samtidigt kommer antagligen fördelarna att överväga detta då marknadsföringsåtgärder lär innebära att det sker en pull-effekt för företaget. Konsekvenser av detta lär bli en komplettering och avlastning för försäljningsarbetet, vilket kommer att underlättas av den kännedom som marknadsföringen skapar.

I framtiden kan Inis även behöva ta ställning till hur försäljning av tjänsterna ska ske. Ska det ske via egna försäljare som det gör idag eller ska en förändring leda till att den genomförs via återförsäljare? Inom detta område tror Inis att det går att genomföra åtgärder som leder till ökad försäljning och minskade kostnader. Ytterligare områden som kommer att effektiviseras är på det sätt som dagens segmentering görs. Fram tills idag har det inte funnits tid till att förändra segmenteringens upplägg men denna viktiga del i en effektivare försäljning kommer med stor sannolikhet att utvecklas, förutspår Kinell. De förändringar som redan har genomförts beskriver Kinell som "quick-fix" och innebär endast snabba lösningar med kortsiktigt resultat. Den nya ägarbilden har alltså börjat forma företaget samtidigt som mer långsiktiga lösningarna kommer att implementeras.

4. Teori

I detta avsnitt presenteras teoriområden som behandlar olika aspekter inom B2B-marketing och ABC-kalkylering. Teorier berör försäljningsprocessen, nätverk och kundrelationer, inköpsprocessen samt olika kalkyleringsmetoder.

4.1 Nya krav på dagens B2B-företag

På grund av den föränderliga kontext som företag idag verkar i går det inte längre att endast agera utefter traditionella principer inom försäljning, vilket inneburit ett simpelt utbyte av varor och tjänster mot ekonomiska medel. Det har blivit allt viktigare att, utöver den klassiska transaktionen, även involvera kunderna i den värdeskapande processen (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

Storbacka et al. (2011) utvecklar detta ytterligare genom ett resonemang om hur försäljning inom B2B har förändrats genom åren. De menar att den har gått ifrån att ha varit en isolerad del av ett företag utan något vidare tvärfunktionellt inflytande till att numera vara en viktig del i det långsiktiga kundvårdsarbetet. Försäljning bör numera vara en del av den strategiska delen i ett företags övergripande affärsstrategi.

Inom både B2B och B2C har kunder idag en mer kritisk syn på sitt konsumtionsmönster. Samtidigt är kunderna mer villiga att beakta olika köpalternativ och tillbringa tid och kraft på att finna alternativa lösningar. Rackham & De Vincentis (1999) fortsätter sitt resonemang genom att utesluta att det förändrade konsumtionsmönstret har något att göra med företagsstorlek, bransch eller finansiellt läge för respektive företag.

Viktigt att beakta rörande hur företag levererar sitt tjänsteerbjudande är *hur* kunderna upplever kontakten med leverantören, det vill säga den funktionella kvaliteten, samt även *vad* kunderna erhåller från leverantören, benämnt som den tekniska kvaliteten på resultatet. Vidare berörs den totala upplevda tjänstekvaliteten av företagets image, vilket måste beaktas vid utformning av tjänsteerbjudandet (Grönroos, 2008).

Samtliga marknadsföringsåtgärder har en påverkan på företagets kunder rörande den funktionella och/eller tekniska kvaliteten på erbjudandena. Detta kan öka den förväntade kvaliteten på företagets produkter, vilket gör att företaget även måste öka den upplevda kvaliteten. Om inte upplevd kvalitet också ökar kommer det att uppstå en typ av konflikt hos kunden vilket bidrar till ett missnöje. Detta påverkar i sin tur företagets image i negativ bemärkelse (Grönroos, 2007).

4.2 B2B-segmentering

Simkins (2008) resonemang och undersökningar visar på hur viktigt det är att segmentera korrekt för dagens företag. Hans undersökningar med företagsledare illustrerar hur pass viktig segmenteringsfrågan är för företag i deras värdeskapande och potentiella framgångar. Trots en stor mängd litteratur om hur företag ska segmentera i kombination med chefers syn på att segmentera rätt, frågar sig Simkins varför begreppet "segmentering" inte är mer allmänt och konsekvent använt.

Simkins (2008) menar att segmentering bör göras utifrån hur potentiella köpare betar sig. Han anser att man idag ofta får svaret från chefer inom B2B-sektorn att deras marknadsföring och segmentering till stora delar baseras på klassificering av exempelvis produktgrupp alternativt kundens geografiska position. Genom en indelning av marknaden i separata grupper och kategorier som kunder inom finansiella tjänster, hälsa, kommuner, landsting, detaljhandeln och tillverkning sker en så kallad "sektorisering". Detta fenomen, menar Simkins, är inte vad som akademiskt sett menas med segmentering trots att chefer och företagsledare alltså föredrar denna typ av sektor- och/eller produktbaserad gruppering av kunder. Han menar vidare att de som använder sig av marknadsföring och segmentering idag bör fokusera mer på att skapa segment som endast innehåller potentiella köpare med samma behov, inköpsbeteende och sätt att fatta beslut på.

För att uppnå en fullständig modell och för att kunna göra en korrekt bedömning om vilket/vilka segment som ska prioriteras har Simkins valt att även inkludera en bedömning av omvärlden i processen. Dessa externa faktorer är vilka drivkrafter som finns på marknaden,

konkurrenters nuläge och strategier samt vilken kapacitet och förmåga som det egna företaget har (Simkins, 2008).

Principen för att segmentera kan enkelt beskrivas genom att potentiella kunder grupperas ihop, vilka inom respektive segmentgrupp reagerar på ett likvärdigt sätt till företagets marknadsföringsaktiviteter. Detta tillvägagångssätt har en viktig del i företaget då det hjälper till att utveckla och effektivisera dess marknadsföringsstrategi. Choffray & Lilien (1980) redogör, efter den nyss nämnda generella definitionen av segmentering, för att det inom konsumentmarknadsföring traditionellt sett utvecklats fler segmenteringsmetoder. Att det inte har utvecklats flertalet metoder för företag som verkar på industriella marknader har att göra med det faktum att dessa företag ofta har större komplexitet i sina beslutsprocesser. Dessa involverar ofta flertalet individer med olika bakgrund och ansvar, vilket påverkar företagen och resulterar ofta i en unik form av segmentering. De bygger vidare på sitt resonemang genom att lägga fram exempel på hur industriella marknader kan segmenteras på basis av bland annat industriella köparens inköpsstrategier, risktolerans och beteende samt skillnader i omvärldens krafter som kan påverka köparen.

4.2.1 En effektivare segmentering

I processen som innebär segmentering finns det en risk att företaget utgår ifrån fel kriterier. Detta kan leda till att de olika kunderna i segmenten blir olönsamma och därmed hämmar effektiviteten i företaget. Segmentering utifrån genererad intäkt för varje kund kan anses vara ett bra kriterium för att dela upp sina kunder men eftersom olika kunder kräver olika mycket resurser i form av tid och service kan de kunder som genererar störst intäkter också vara de som medför störst kostnader. För att genomföra en framgångsrik segmentering är det istället viktigt att överskåda och fokusera på kunderna för att få en klar bild av deras beteenden och behov (Selden & Colvin, 2005). Denna form av kartläggning gör det lättare för företaget att dels påvisa de tendenser som kan växa sig starkare för olika sorters kunder men underlättar också för att kunna agera mer distinkt och resolut i arbetet med företagets erbjudande (Dragoon, 2006).

Genom att beakta vilka kostnader som ett företags kunder ger upphov till i de olika segmenten, relaterade till de resurser som man lägger på service för att värna om kundnöjdhet, kan en bild erhållas av hur företaget bör agera gentemot kunderna. Ett företag kan till exempel ägna stora delar av sin tid till att upprätthålla en utmärkt service för en kund som egentligen inte kräver denna goda service för att den även i fortsättningen ska vara nöjd. Detta scenario skulle innebära att företaget är ineffektivt i sin fördelning av resurser eftersom det istället kunde allokerat resurser för att upprätthålla en bättre service för en kund som i nuläget är missnöjd. Det centrala för företaget är att försöka bli medvetna om det upplevda värde som man ger till sina kunder, i detta exempel service, och betrakta vilka kundsegment som kräver mycket respektive lite resurser samt även när kunderna kräver det. En sådan typ av illustration skulle dels ge ett företag bättre förutsättningar för ett mer korrekt strategiskt tänkande men skulle också innebära ett mer resurssnålt företag (Storbacka et al., 1994).

4.3 Försäljningsprocessen – då och nu

Moncrief & Marshall (2004) beskriver hur den traditionella försäljningsprocessen kan delas in i sju steg av aktiviteter som ska genomföras för att möjliggöra ett kontrakt med en kund. Den traditionella synen på aktiviteterna har på senare tid förändrats och vidareutvecklats, vilket beskrivs så här:

1. *Kundsökning*; försäljare har alltid letat efter nya och potentiella kunder för att skapa en bredare kundkrets. Utvecklingen inom informationsteknologin har dock skapat nya förutsättningar och sätt för företag att hitta nya kunder, vilket förändrar försäljarens arbetsroll.
2. *Förundersökning*; efter att företaget har hittat nya kunder börjar traditionellt försäljare att bekanta sig med de potentiella kunderna. I dagens försäljning ingår däremot en större del av företagets anställda i ett arbete som fokuserar på att presentera en lösning för kunden.

3. *Tillvägagångssätt*; försäljare utarbetar en plan för hur de kan bearbeta kunder och för att se vad som kan erbjudas dessa. Idag handlar det däremot mindre om att utforma en plan inför mötet med kunden utan mer om en bredare definition av relationen. Det är numera viktigare att tillsammans med kunden komma fram till en attraktiv lösning.
4. *Presentation*; detta steg utgör själva kontakten med kunden och sker efter att företaget har definierat dennes behov. Traditionellt sett har försäljarens fokus lagts på att argumentera för erbjudandets fördelar men idag handlar det mer om att lyssna på kunden och mindre om att alltför tidigt i relationen försöka övertyga om erbjudandets fördelar.
5. *Övervinn invändningar*; försäljare ska vara beredda att i presentationsarbetet kunna bemöta kritik som kunder kan ha rörande företaget och dess erbjudanden. Idag bör inte försäljare göra sig beredda att enkelt bemöta kritik i syfte att övertyga kunden att gå vidare i processen. Istället bör dagens försäljare tidigt försäkra sig om att företaget erhållit en fullständig förståelse för vad som skapar värde för kunden.
6. *Slut avtal*; bedömningen av om företaget och kunden tillsammans lyckats uppnå de gemensamma mål som de hade med affären är mer central än det traditionella fokus som funnits på enbart själva avslutet.
7. *Uppföljning*; ett slutet avtal med en kund innebär inte en fullständig försäljningsprocess eftersom uppföljning måste ske för att försäkra om att kundnöjdhet har uppnåtts. Detta är idag lättare att försäkra sig om då informationsteknologin har skapat förutsättningar för en snabbare uppföljning som ger företag möjlighet att skapa tätare relationer.

4.3.1 Egenskaper och milstolpar för försäljningsprocessen

I föregående avsnitt redogjorde vi för Moncrief & Marshalls (2004) resonemang som i detalj beskrev de olika stegen i en försäljningsprocess. Vi har också använt oss av litteratur som

beaktar vilka egenskaper en försäljningsprocess allra helst bör ha. Rackham & De Vincentis (1999) menar att en god försäljningsprocess har sju karaktärsdrag. Dessa beskriver hur ett företag bör utforma processen och utveckla den om den inte fungerar effektivt. Med detta i åtanke är det därför viktigt att kontrollera att försäljningsprocessen:

- *Stämmer överens med kundens inköpsprocess.* Det innebär att en matchning av de olika stegen i försäljningsprocessen ska ske i jämförelse med hur kunder gör inköp.
- *Är självkorrigerande.* Processen ska inte vara för djupt rotad i teorin utan ska lära och utvecklas av påverkande händelser i företagets omgivning.
- *Adderar värde.* För att företaget ska dra nytta av en försäljningsprocess krävs det att den i slutändan skapar värde för kunderna.
- *Ökar effektiviteten.* En bra process minskar onödig tid i de olika stegen som ingår i försäljningscykeln.
- *Gör det möjligt att lyckas.* Processen bör motivera och samtidigt ge företagets försäljare goda förutsättningar att utvecklas.
- *Inte hämmar företagets utveckling.* Samma försäljningsprocess ska även kunna användas och vidareutvecklas när företaget växer.
- *Mäter milstolparna objektivt utifrån händelser.* Reducera onödig och intetsägande information för processens aktiviteter.

Rackham & De Vincentis (1999) nöjer sig inte med att endast ange sju karaktärsdrag för försäljningsprocessen utan utvecklar resonemanget genom att illustrera den med hjälp av fem traditionella milstolpar. Denna process börjar med de två första stegen som innebär kundsökning och så kallade "kalla samtal". Dessa två steg leder fram till ett kundmöte.

Under detta möte förs en dialog och kunden kan ställa frågor om produkten men framförallt är detta ett tillfälle att övertyga kunden om erbjudandets värde. Det är därför viktigt att beslutsfattare som har en viktig roll i företaget och som har befogenhet att fatta beslut för inköp är närvarande.

Det fjärde steget i försäljningsprocessen innefattar besök och visning av demo på plats. Denna aktivitet ger försäljaren en chans att illustrera erbjudandets värde mer konkret och med en högre trovärdighet än vid den första presentationen med kunden. I det femte och sista steget visar försäljaren förslag på erbjudanden som kunden sedan får ta ställning till. I de föregående stegen är det därför viktigt att ha gjort sitt yttersta för att få kunden att förstå värdet i företagets erbjudanden. Samtidigt är det av stor vikt att de förslag som läggs fram i det sista steget tillfredställer det behov som ursprungligen uttrycktes (Rackham & De Vincentis, 1999).

Ofta fokuserar säljare på att uppnå milstolpar som innebär att genomföra ett visst antal telefonsamtal eller möten per vecka. Det är då lätt att faktorer som genererar kundvärde glöms bort i själva försäljningsprocessen. I ett transaktionsinriktat säljperspektiv kan effektiviseringar av dessa milstolpar öka värdet av företagets interna process men i ett mer relations- och kundvärdeskapande perspektiv bör värde skapas på ett annorlunda sätt i form av *the value identification process* (Rackham & De Vincentis, 1999).

4.3.2 VIP – en kundvärdeskapande approach

Rackham & De Vincentis (1999) utvecklar sitt resonemang om värdeskapande åtgärder genom att illustrera hur säljare kan identifiera potentiella områden för värdeskapande genom *the value identification process*. Genom att starta sin försäljningsprocess med denna trestegsmodell istället för de traditionella stegen kundsökning (prospektering) och "kalla samtal" kan värde skapas på ett bättre sätt. *Value identification process* illustreras i de tre följande stegen:

Steg 1. *Segmentering*: syftet med detta steg är att säljarna på ett överskådligt sätt på förhand ska veta inom vilka branscher, segment eller kundtyper som produkten levererar

mest kundvärde. Den ultimata segmenteringen baseras på att säljaren vet hur värde skapas för segmentet i form av trender som påverkar kundernas prestationer på sin marknad, vilka behov som dessa trender ger upphov till samt hur värde kan skapas för kunder med just dessa behov.

Steg 2. Identifiera kunder som är mottagliga för kundvärdet: det är av största vikt att rikta erbjudandet mot de rätta kunderna, de kunder som attraheras av och drar fördel av det värde som företaget erbjuder. Säljare utforskar inom detta steg kunder för att validera värdepotentialen samt göra uppskattningar av det värde som ska skapas.

Steg 3. Planera och genomför värdeprofilen: när de lämpliga kunderna väl blivit identifierade är utmaningen för företaget att få det generella värdeskapandet skraddarsytt för varje enskild kund.

The *value identification process* ersätter kundsökning och "kalla samtal", vilket signalerar att det är fullt möjligt att integrera ett mer värdebaserat tänk i den traditionella försäljningsprocessen. Det finns helt enkelt inte utrymme att endast utgå från den egna organisationen om man ska lyckas på marknaden. Det gäller att istället titta på kunders tillvägagångssätt vid inköp, vilket är viktigt för att uppnå en lyckad försäljningsprocess. I ett andra steg signalerar denna nya typ av process en allt större marknadsföringsinriktning inom försäljning (Rackham & De Vincentis, 1999).

Termer som segmentering och värdeerbjudande är vanliga inom marknadsföring men har varit och kommer att bli allt vanligare inom försäljningsarbetet. En gammalmodig acceptans har tidigare funnits för att marknadsföring endast skapade värde medan försäljning å sin sida kommunicerade värde. I dagens affärskontext menar Rackham & De Vincentis (1999) att samtliga medarbetare och processer skapar kundvärde och hävdar därför att företags processer ska säkerställa att värdeskapande sker så effektivt som möjligt.

4.3.3 Effektivisering av försäljningsprocessen

Anderson (2010) fortsätter den diskussion som Rackham & De Vincentis inlett och beskriver hur företag kan göra för att vara mer effektiva i sitt sätt att agera när försäljning sker till andra företag. Detta beskrivs genom att företaget i en första kontakt med kunden bör fokusera på de individer som har intresse och kunskap inom det område som den erbjudna produkten eller lösningen kan relateras till. Vänder företaget sig till en anställd som inte har tillräcklig befogenhet eller inte är insatt i området kan risken för missförstånd och feltolkningar uppstå, vilket kan få omfattande konsekvenser och minska chanserna för affär. Genom att i ett tidigt stadium informera de individer som förutspås ha lätt för att se nyttan i erbjudandet ökar effektiviteten i försäljningsarbetet. För att nå dessa individer hos kunden behöver företaget beakta de som redan använder ens produkter/tjänster. Ett företag bör föreställa sig vad de kan ha gemensamt, och vad det är som har fått de befintliga kunderna positiva till erbjudandet. En identifiering av vad som gör ett företags erbjudande attraktivt hos befintliga kunder gör det därmed lättare att försöka få potentiella kunder att se värdet i erbjudandet.

Genom att närma sig kunder på det sätt som Anderson (2010) beskriver skapas värde för både företaget och för befintliga såväl som potentiella kunder. Den långsiktiga relationen med befintliga kunder förstärks genom att ge dem uppmärksamhet även efter en affär. Detta ger enligt Skärvad & Olsson (2008) större lönsamhet än att enbart rikta sig till nya kunder eftersom företaget då blir tvingade att börja om från början. Dessutom kan stor lärdom dras av befintliga kunder. Företaget får på detta sätt ytterligare information om sina kunder, vilken man i praktiken kan använda för att påvisa de chanser till effektivisering och kostnadsbesparingar som finns.

När man har kartlagt potentiella kunder bör företag enligt Anderson (2010) se över kundernas finansiella situation och huruvida de har medel och utrymme i budgeten att genomföra en affär med företaget. I det här sammanhanget kan det också vara viktigt att se över potentiella kunders framtidsutsikter, geografisk spridning och expansionsplaner. Detta

skapar också förutsättningar för vad Skärvad & Olsson (2008) kallar för en långsiktig och mer lönsam relation.

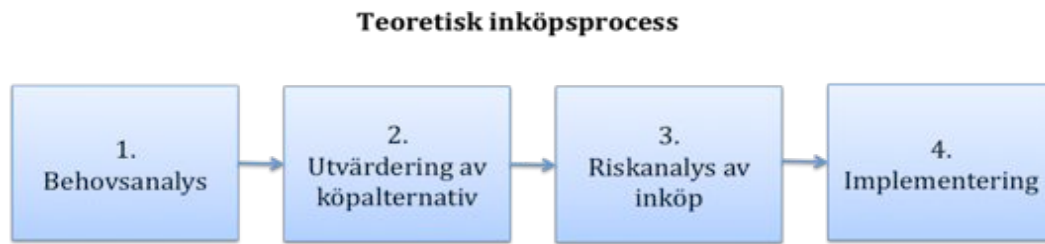
4.4 Förståelse för motparten - kunders inköpsprocess

För att effektivt kunna strukturera upp lämplig försäljningsprocess för det egna företaget är det av största vikt att skapa sig en förståelse för hur företagets kunder genomför inköp. Detta gäller oavsett om inköpsprocessen är mer allmän eller om den är mer branschspecifik. Om företaget lyckas med en korrekt design av försäljningsprocessen undviker företaget sannolikt redan i ett första steg att genomgå faser i säljprocessen som varken är relaterade till kundernas inköpsbeteende eller som inte har någon påverkan på själva försäljningsprestationen. Ett företag kan dessutom agera mer beslutsamt i varje steg av försäljningsprocessen när de är medvetna om hur deras kunder stegvis agerar i sin inköpsprocess (Rackham & De Vincentis, 1999).

4.4.1 Inköpsprocessen och dess faser

Rackham & De Vincentis (1999) har konstruerat en grundläggande inköpsprocess genom att illustrera den i fyra olika faser, vilka är:

1. *Behovsanalys*: köparen identifierar ett behov som gör att ett inköp är nödvändigt. Därefter bestämmer köparen sig för att finna eventuella lösningar på problemet.
2. *Utvärdering av alternativ*: köparen definierar vilka kriterier som lösningen måste uppfylla och utvärderar därefter alternativen.
3. *Risikanalyis av inköp*: köparen beslutar om uppfattade risker och hinder för inköp.
4. *Implementering*: efter köpbeslut från vald leverantör fokuserar köparen på hur lösningen ska implementeras i företaget.



Figur 4.1. Illustration av en teoretisk inköpsprocess (Rackham & De Vincentis, 1999, s. 213).

När man talar om inköpsprocessen är det viktigt att beakta att det, under de senaste 20 åren, har lagts allt större fokus på att vara affärspartners med de som ingår i leverantörskedjan. Detta är, tillsammans med den teknologiska utvecklingen, ett led i att försöka uppnå bättre kvalitet och högre kundnöjdhet (Sheth, 1996).

Johnston & Lewin (1996) fortsätter diskussionen om inköpsprocessen genom att presentera åtta olika köpfaser. Stegen skiljer sig något åt gentemot Rackham & De Vincentis (1999) grundläggande teoretiska inköpsprocess och går dessutom djupare in i processen. Faserna beskriver mer i detalj vad som bör ske från det att ett behov har uppstått till att företaget slutligen har köpt in produkten/tjänsten. Faserna är enligt följande:

1. *Kartläggning av behov och generella lösningar.* Ett behov kan uppstå och som kräver en aktivering bland de anställda om hur företag ska gå tillväga för att täcka detta behov.
2. *Fastställande av egenskaper och kvantitet.* När behovet har identifierats bestäms mer i detalj vad som ska köpas in.
3. *Beskrivning av egenskaper och kvantitet.* En närmare beskrivning av vad man söker sker för att få en klarare bild av produkt och för att lättare kunna hitta rätt leverantör/er.
4. *Sökning efter potentiella källor.* Företaget söker efter leverantörer som tros kunna tillmötesgå behovet.

5. *Erhålla och analysera förslag.* När inköpsförslag har samlats in utvärderas dessa, vilket ger underlag för beslut.
6. *Utvärdera förslag och välja leverantör/er.* Valet av leverantör baseras på föregående steg, och ska sedan utvärderas för att försöka förutspå vilken leverantör som är bäst lämpad för inköpet.
7. *Välja en orderrutin.* I denna fas skrivs order till leverantören, för vilken en rutin ska väljas beroende på inköpets omfattning.
8. *Feedback: prestation och utvärdering.* När inköpet är gjort ska en utvärdering göras utifrån de prestationer som har gjorts från parterna som varit involverade i inköpet. Detta ska göras för att kunna effektivisera processens faser i framtiden.

4.4.2 Relationer och nätverk

Sheth (1996) diskuterar trender som växer sig starkare i forskning inom ämnet *Organizational Buying Behavior*. Dessa pekar på att företag bör se sina leverantörer mer som partners än som säljare. I detta partnerskap bör därför en starkare relation utvecklas i form av engagemang och tillit. En stark relation är viktig eftersom många kunder, i detta sammanhang det köpande företaget, ofta agerar opportunistiskt och inte bryr sig om relationen i sig. Relationen kan också äventyras genom att företag inte vill minska antalet leverantörer då det innebär en stor risk att bli alltför beroende av enstaka sådana. I takt med att företagets relationer stärks med leverantörerna ställs indirekta krav på att företaget internt sätter samman olika grupper som vårdar och fokuserar på relationerna med de viktigaste leverantörerna.

Porter (1985) fortsätter Sheths diskussion inom ämnet genom att hävda att konkurrensfördelar kan gå förlorade om resurser inte läggs på relationsförbättrande åtgärder. Han menar att om företag delar upp ansvar för olika partners och marknader skapas underlag och bättre förutsättningar för att koordinerat angripa en marknad. Den

information som erhålls från de ansvariga kan sedan användas till att identifiera brister i företagets image och för att stärka dess position på marknaden. Porter menar också att konkurrenssituationen på dagens marknader skapar ett växande behov av interorganisatoriska relationer. Det innebär att nya organisationsformer efterfrågas, vilka inkluderar både vertikala och horisontella dimensioner. Dessa dimensioner innefattar beslut kring decentralisering respektive formella rutiner mellan partnerna.

Sheth (1996) tar upp frågan om en sådan relation lönar sig och hur man mäter dess lönsamhet. Det är ofta inte lönsamt att vara partner med leverantörer som står för en mindre del av leveranserna till företaget. Den här utvecklingen tenderar att leda till en mer omfattande form av selektivitet av leverantörer. Vid större leveranser med ett längre tidsperspektiv kan det bli mer aktuellt att utvärdera lönsamheten för en relation. Det är i detta sammanhang också viktigt att skapa en stor kompetens kring hanteringen av leverantörer, i de fall då *supplier management* (SM) utgör en viktig strategisk konkurrenskraft i företaget, och att snabbt lära sig från de erfarenheter som man haft i relationer med leverantörer. Tanken bakom SM påminner om den diskussion som Skärvad & Olsson (2008) för angående företaget som ett värdeskapande nätverk. Detta är ett led i att inte enbart ta hänsyn till företaget, utan till det mervärde som hela nätverket av intressenter i företaget bidrar till. På dagens marknader blir det tack vare den växande konkurrensen och globaliseringen allt viktigare att ha ett sådant perspektiv för att överleva och långsiktigt kunna upprätthålla konkurrensfördelar.

Sheth (1996), som begränsar Skärvad & Olssons (2008) resonemang till att innefatta leverantörer och företaget, menar fortsättningsvis att de båda parterna bör lära mer om varandra för att värna om relationerna och upprätthålla konkurrenskraft. Det kan innebära att man har kunskap om och förståelse för partners processer och värderingar inom organisationen. Det kan vara centralt att fråga sig hur man på bästa sätt når en viss potentiell partner och hur man ska agera för att skapa bästa möjliga förutsättningar för ett lönsamt samarbete.

4.5 ABC-kalkylering

Då det i denna uppsats har efterfrågats en rättvisande allokering av Inis kostnader för de olika stegen i företagets försäljningsprocess har vi valt att inkludera den metod som kallas för aktivitetsbaserad kalkylering. Denna metod lämpar sig bäst för att dela upp omkostnaderna som ingår i Inis försäljningsprocess. Detta på grund av att en mer rättvis fördelning av kostnaderna uppnås vid användning av denna metod jämfört med andra traditionella metoder för den här typen av kostnadsfördelning (Skärvad & Olsson, 2008).

Aktivitetsbaserad kalkylering är en process som innefattar de olika aktiviteter som utförs inom företaget och som kan kopplas till dess erbjudanden på marknaden. De kostnader som är bundna till specifika aktiviteter i ledet att tillgodose kundens behov bör kartläggas i syfte att visa vilka aktiviteter som kräver mest resurser. Förädlingsvärdet för varje aktivitet är därmed viktigt att fokusera på och med information om de olika bidragande aktiviteternas kostnader som underlag kan ett företag utvärdera och diskutera om resurserna allokeras på ett önskvärt sätt (Olve & Samuelsson, 2008).

Arbetsgången i att specificera ett företags olika kunder och deras lönsamhet kan innebära en bedömning av information om företagets aktiva kunder och en kalkyl baserad på de aktiviteter som genomförs för att få en produkt eller tjänst såld. Precisionen i en ABC-kalkyl blir låg och intetsägande om man inte fördelar kostnaderna när produkter förbrukar olika stora delar av aktiviteterna i ett företag. Även om de kostnader som är relaterade till en viss aktivitet och som ingår i kalkylen är svåra att definiera bör de ändå uppskattas med hjälp av kostnadsdrivare för respektive aktivitet (Gerdin, 1995).

Resultaten från ABC-kalkylen kan tolkas och ligga som grund till ett företags beslut om olika strategiska tillvägagångssätt. En process i att bestämma kundlönsamhet genom en ABC-kalkyl kan dessutom ge ett företag mer detaljerad och rik information. Processen krävs i dagens företag för att kunna ta tillvara på dess resurser och effektivisera olika aktiviteter. Varje relation mellan företag och kund kan anses vara unik, vilket ofta innebär att olika kunder kräver att olika aktiviteter inom företaget genomförs för att de fortsättningsvis ska

vara nöjda. Segmentering är i detta sammanhang något som företag därmed måste se över, för att se vilka aktiviteter och kostnader som olika segment medför (Van Raaij et al., 2003).

De traditionella metoderna för att utvärdera ett företags försäljningspersonal och deras prestationer har enligt Dickinson & Lere (2003) flera svagheter. En av dessa är att aktiviteter som inte ingår i det vardagliga arbetet ofta exkluderas vid utvärdering av försäljares arbete. Detta medför en risk att en försäljare, när denne blir utvärderad utifrån vissa förutbestämda kriterier, fokuserar för mycket på slutresultatet, utan att ta hänsyn till om det är ett effektivt och organisatoriskt framgångsrikt sätt att arbeta på. ABC-figurer ger en möjlighet att inkludera dessa aktiviteter kostnader i utvärderingen av ett företags försäljningspersonal. Ett företag kan genom att arbeta med ABC utreda hur mycket och på vilket sätt en försäljare bidrar till ett företags framgång. En försäljare kan anses vara effektiv, men med hjälp av ABC kan man se om kostnaden för att arbeta med en viss kund är mer omfattande och därmed minskar lönsamheten.

4.5.1 Implementering av ABC

Resonemanget kring ABC-kalkylering är logiskt i teorin men metoden kan vara praktiskt svår att implementera och använda i ett företag. Ax & Ask (1995) försöker däremot göra teorin kring metoden mer konkret genom att dela in implementeringsprocessen i fem olika steg. Processen ska resultera i en klar bild av ett kalkylobjekts anspråk av kostnader för de aktiviteter som går igenom. Kalkylobjektet är i detta sammanhang ett kontrakt med en kund. De fem stegen i implementeringsprocessen är enligt följande:

1. *Identifiera och välj aktiviteter.* Det första steget i implementeringen av ABC innebär att definiera de aktiviteter som faktiskt utförs i företagets verksamhet. För att göra en sådan kartläggning behöver man göra intervjuer med de anställda som har information om vilka dessa aktiviteter är och hur de ser ut.
2. *Allokera kostnaderna till de olika aktiviteterna.* I ett andra steg behöver företaget utifrån den information som erhållits från kartläggningen av de olika aktiviteterna också fördela de kostnader som krävs för respektive aktivitet.

3. *Välj kostnadsdrivare.* När kostnaderna för de olika aktiviteterna har beräknats, ska en bedömning ske av vilka kostnadsdrivare som krävs för att i nästa steg kunna göra en fullständig beräkning. För varje aktivitet ska de kostnadsdrivare väljas som indikerar störst kostnader.
4. *Bestäm volym för kostnadsdrivare.* I de fall som det finns flera kalkylobjekt i ett företag tar de också i de flesta fall olika stor andel kostnader i anspråk för varje aktivitet. Det gäller i det här steget att definiera och beräkna den andel kostnader i varje aktivitet som ska spåras till kalkylobjektet, det vill säga kostnaden för kontraktet med kunden.
5. *Beräkna produktkostnad (kalkylobjektets kostnad).* I detta sista steg är det lätt att beräkna kostnaderna för kalkylobjektet i de olika aktiviteterna om företaget har gjort ett fullständigt arbete för varje steg i denna implementeringsprocess.

För att kunna bestämma marknadsförings- och försäljningskostnader krävs, precis som för bestämmandet av produktionskostnader, en bestämning av kostnadsdrivarna för de olika aktiviteterna. Exempel på sådana är illustrerade i tabell 4.1. Kostnad per enhet måste kunna beräknas för varje aktivitet för att göra ABC-kalkylen relevant.

Aktivitet	Kostnadsdrivare
Kundsamtal	Antal samtal
Göra försäljningspresentationer	Antal presentationer
Förbereda rapport	Antal timmar per rapport
Skicka information	Antal skickade paket

Tabell 4.1. ABC – Aktiviteter och deras kostnadsdrivare (Dickinson & Lere, 2003, s. 305).

En fullständig implementeringsprocess ger ett företag bättre förutsättningar att lära av den situation som det befinner sig i och att fatta strategiskt viktiga beslut utifrån den information

som processen har gett. De förutsättningar för en mer utvecklad strategi som ABC-kalkylering bidrar till diskuteras i avsnitt 4.5.2 i form av Activity Based Management (McWatters et al., 2008).

4.5.2 Activity Based Management

Aktivitetsbaserad kalkylering är anknuten till en organisations strategi genom det som kallas för *Activity Based Management*. En organisations strategi måste integreras med ABM för att skapa ett högre kundvärde. Om en sådan integrering inte sker är ABM inte lika effektiv i att delge förbättrad information som underlag för beslutsfattande och kontroll. ABM bidrar till att uppnå kund- och aktieägarvärde genom att analysera de aktiviteter som ingår i ett företags värdekedja. Det är centralt att först identifiera de aktiviteter som ingår i denna kedja för att sedan identifiera och analysera de aktiviteter som slutligen skapar mervärde för kunden. En sådan kartläggning och mätning av aktiviteter som ger respektive inte ger mervärde för kunden kan indikera vilka möjligheter till kostnadsreducering som kan uppstå (McWatters et al., 2008).

ABM innebär att ett tvärfunktionellt tillvägagångssätt används och involverar de anställda som berörs inom hela organisationen oberoende av vilken funktion de arbetar inom. Genom att arbeta på det här viset kan en bättre analys göras av aktiviteterna i företaget då sökandet efter effektiviseringar och kostnadsreduktioner kräver kunskap och input från de olika funktionerna inom företaget. En viktig del i ABM är att även inkludera en jämförelse med andra företag i sin omvärld, en jämförelse som ska beakta hur företagen utför de olika aktiviteterna i värdekedjan. En organisation bör utgå ifrån "best practices" i form av benchmarking för att se hur företagets aktiviteter ser ut i förhållande till andra företags aktiviteter (McWatters et al., 2008).

4.5.3 Time-Driven Activity-Based Costing

Nedan följer Kaplan & Andersons (2007) resonemang om Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) som i jämförelse med avsnittet om ABC-kalkylering är mer inriktat på tidsåtgången i de olika aktiviteterna. Resonemanget innebär att information samlas in från de olika

avdelningarnas processer. Utifrån denna data sker en bearbetning för att kunna förbättra dessa avdelningars processer. Att använda sig av TDABC har bland annat följande fördelar:

- är lätt att använda för att konstruera en kostnadsmodell
- illustrerar tydligt effektivitet och kapacitetsutnyttjande i processerna
- prognostiserar resursbehov och ger därmed input för företagets budgetering.

För att erhålla dessa fördelar kan TDABC utföras genom tre steg:

1. *Definiera processerna.* Genom att göra en processkarta går det att tydligt illustrera vilka aktiviteter som ingår i en process.
2. *Mät tidsåtgången för varje steg i processen.* Detta steg görs genom att intervjua de anställda på de olika avdelningarna som anses vara kunniga inom vad som berörs av mätningen. Detta görs för att påvisa vilka aktiviteter som är mer eller mindre resurskrävande.
3. *Konstruera en kalkyl.* I detta sista steg kan en ekvation och kalkyl illustrera hela processens resursåtgång och hur olika steg i processen skiljer sig åt, både tids- och kostnadsmässigt.

Genom att använda sig av TDABC går det att ställa upp en kalkyl som kolumnvis visar tidsåtgång per enhet, volym, total tid, total kostnad och kostnad per enhet. Den information som erhålls kan därmed möjliggöra utvärdering och effektivisering av processerna (Kaplan & Anderson, 2007).

5. Analys

I detta kapitel presenteras en analys med hänsyn tagen till tidigare nämnd empiri och teori. En utvärdering av dagens försäljningsprocesser presenteras, vilket kombineras med förslag på hur Inis Sweden AB i framtiden ska gå tillväga för att agera effektivare.

5.1 Segmentering

Som vi sett prov på i empirin såväl som i teorin segmenteras marknaden innan en försäljningsprocess tar vid. Angående den segmentering som Inis hittills har utfört ser vi likheter och skillnader med de resonemang som återfinns i uppsatsens teoridel. I avsnitt 4.2 angående segmentering har Simkins (2008) en teori om att dagens företag använder sig av så kallad sektorisering i sin segmentering. Detta fenomen ser vi även prov på i Inis segmentering då marknaden är indelad i olika sektorer som till exempel kommuner, och på storleksmässig basis. På grund av tidsbrist och andra naturliga orsaker har Inis segmentering inte fått den uppmärksamhet som den förtjänar men likväl konstaterar vi att den möjligtvis är aningen felkonstruerad. Även om vi har märkt att kommuner skiljer sig ifrån de andra två segmenten i form av ett lite annorlunda inköpsbeteende bör inte detta användas som det enda och mest relevanta kriteriet i segmenteringen. Om fokus istället läggs på det behov som tjänsten Office Check-In tillgodoser hos organisationer och företag skulle Inis segmentering antagligen bli mer korrekt.

Vad kan potentiella kunder ha för typ av behov som gör att ett inköp kan bli aktuellt? Detta har vi funderat över och med tanke på att tjänsten Office Check-In handlar om att effektivisera besökslogistiken hos företag bör ett av de lämpliga kriterierna i segmenteringen vara att den potentiella kunden har ett tillräckligt stort flöde av besökare för att tjänsten överhuvudtaget ska vara aktuell att köpa in för kunden. Med detta resonemang i åtanke bör alltså segmenten innehålla företag med liknande behov för att effektivt kunna rikta sig mot dessa. Utöver att hänsyn bör tas till vilket behov som företagen på marknaden har kan det dessutom vara värt att beakta vilken storlek organisationen har, sett till antalet anställda. Generellt sett tror vi att mindre företag är mindre intresserade av tjänster som Office Check-

In då ett företag med till exempel tio anställda inte kommer att utnyttja tjänsten i den utsträckningen att ett inköp kommer vara lönsamt. Segmentering bör dock inte enbart utgå från storlek på företag då detta inte garanterar att gruppen reagerar likadant till företagets marknadsföring eller erbjudanden. Segmenteringen torde alltså i huvudsak fokuseras på potentiella kunders behov och dagliga beteende. Frågor att fundera över är om det finns verksamheter som bygger på besök eller om det rentav kanske finns hela branscher som är väldigt besöksintensiva. I så fall kan det finnas en oerhörd potential i enstaka segment. Kanske behöver, till exempel, läkar- och tandläkarmottagningar en effektivare besökslogistik där kunden själv kan utföra det receptionisten gör. Vid förbokade besök, som förekommer i dessa branscher, bör Inis kunna träda in och erbjuda en fullgod och bättre lösning. Våra tankar kan appliceras på andra delar av samhället där besök och någon form av incheckning sker.

I vårt empiriska material ser vi att Inis delvis vägleds av kunders geografiska position. Denna typ av segmentering diskuterar även Simkins (2008) som benämner den som geografisk segmentering. Vi förstår att det inte är tillräckligt effektivt för Inis att varje enskilt kundmöte innebär transport till en ny stad men likväl konstateras att Inis bör vara försiktiga när potentiella kunders geografiska position vägleder företaget. Att vara ett resurssnålt företag är viktigt, precis som Storbacka et al. (1994) påpekar, och innebär för Inis att företaget tidigt bör konstatera att den potentiella kunden som bearbetas är genuint intresserad av företagets tjänster grundat på det behov som finns hos kunden. Med detta i åtanke lär Inis bli mer effektiva i sin segmentering och även i själva försäljningsarbetet då resurser inte kommer att allokeras till processer med låga chanser till en slutlig försäljning.

En vidare diskussion som berör Inis segmentering och dess förbättringsmöjligheter med hänsyn tagen till kunders inköpsprocesser presenteras i avsnitt 5.4.

5.2 Försäljningsprocessen

Enligt den modell (VIP) som Rackham & De Vincentis (1999) har utvecklat och som återfinns i avsnitt 4.3.2 bör företag integrera ett mer kundvärdeskapande tillvägagångssätt i sitt försäljningsarbete. Den anser vi fungerar som ett mycket bra komplement till den

traditionella försäljningsprocess som Moncrief & Marshall (2004) redogör för. I en jämförelse mellan VIP och hur Inis idag agerar i sitt försäljningsarbete kan inledningen av processen förbättras i form av en bättre utformad segmentering, vilket vi redan har redogjort för i avsnitt 5.1 I processens nästa steg bör de kunder som förväntas attraheras av erbjudandet identifieras, vilket för Inis del betyder att förarbetet bör utvecklas innan en försäljningsprocess tar vid. Detta bör göras för att försöka uppnå en bättre precision när kunder väljs ut och för att allokera resurser till de kunder som verkligen är intresserade av Inis erbjudande. Som vi ser i teorin bör varje enskild kund därefter få ett skraddarsytt erbjudande, vilket vi ser prov på i företaget idag.

5.2.1 Vikten av en kundfokuserad försäljningsprocess

Inis säljare har sedan företaget grundades haft en väldigt stark vilja att hastigt sälja sina produkter, vilket vi tolkar som en push-strategi. Prahalad och Ramaswamy (2004) beskriver att företag idag bör agera mer kundfokuserat, vilket vi anser att Inis gör numera. Idag är företaget mer kundanpassat och kundens behov är mer i centrum. Det finns dock utvecklingspotential och företaget bör ta än mer hänsyn till kunden och det långsiktiga relationsskapandet. Dessa tankar går i samma riktning som Liliens (1987) resonemang om vikten av långsiktiga kundrelationer inom B2B.

Som Storbacka et al. (2011) beskriver i avsnitt 4.1 kan den långsiktiga relationen skadas om företag agerar utan ett starkt kundfokus. Om Inis i framtiden innehar ett felaktigt fokus, vilket innebär att kundvård ges låg prioritet, kan kunderna bli avståndstagande och oengagerade i relationen. Därför bör man på Inis på olika sätt arbeta för att förstå kunden och den situation som den befinner sig i. Finansiell data kan bidra till en medvetenhet om de mest grundläggande kriterierna för en affär och en enkel genomgång av övrig offentligt tillhandahållen information om potentiella kunder kan skapa förbättrade förutsättningar för skapandet av goda relationer. Ett sådant förarbete bör öka förståelsen för kunden och användas som underlag redan i en första telefonkontakt med en potentiell kund. Detta förarbete kan minska resursåtgången och risken för att lägga ner mer tid än nödvändigt på en kund som är intresserad men som i slutändan inte har möjlighet att bli Inis kund.

Anderson (2010) anser i avsnitt 4.3.3 att ett företag behöver genomföra ett grundligt förarbete för att minska resursåtgången i försäljningsarbetet. Däremot behöver företag utöver detta arbete kontrollera dels varför en potentiell kund väljer respektive inte väljer att bli företagets kund, men också när i processen som detta beslut tas av kunderna. Det är därför viktigt att förstå konsekvenserna av att en potentiell kund bestämmer sig tidigt eller sent i försäljningsprocessen huruvida ett avtal ska ingås eller inte. Dessutom behöver företaget utvärdera de kostnadsmässiga effekter som dessa beslut har. Om den potentiella kunden sent bestämmer sig för att inte bli företagets kund, har denna medfört större kostnader för Inis, än om den hade avbrutit processen tidigare. Detta gäller för samtliga segment, och det är därför viktigt att säljarna genom grundlig förberedelse och beaktning av eventuella kunders situation gör en bedömning om vilka möjligheter som finns för ett avtal. Som vi beskrivit i 5.1 bör denna förberedelse göras redan innan försäljningsprocessen inleds.

Att inte bilda sig en uppfattning om kundens situation innan en försäljningsprocess inleds kan alltså medföra stora kostnader då resurser läggs på kunder som senare i processen inser att tjänsten uppfyller ett behov som företaget ifråga inte har. Approachen som inneburit att sälja så mycket som möjligt utan att fokusera på om kunden verkligen har ett behov som Inis kan täcka har bidragit till en ineffektivitet i företagets resursanvändning. Rackham & De Vincentis (1999) menar att om ett företag inte har ett tydligt kundfokus är det svårt att veta vilka som verkligen har ett genuint intresse för Inis produkter. Därmed tillåts ointresserade företag ge upphov till stora kostnader. Genom mer långsiktiga och kundorienterade relationer kan Inis agera klokare i sin marknadsföring och i sitt sätt att behandla nya kunder. Detta kommer långsiktigt innebära att Inis slutkunder blir mer lönsamma då kostnader för ointresserade kunder tidigare i processen kan minimeras. Sheth (1996) nämner i avsnitt 4.4.2 att kunder bör se sina leverantörer som partners för att erhålla en starkare och mindre opportunistisk relation. På motsvarande sätt bör Inis optimera sitt nätverkande gentemot sina kunder och genom det dagliga arbetet skapa förutsättningar för långsiktiga kundrelationer. Den nya approachen som inte längre bara fokuserar på att sälja sina tjänster så fort som möjligt ser vi som ett första steg i företagets utveckling. Nu anser vi att företaget

inte bara arbetar med renodlad försäljning utan även med partnerskapande, en approach som vi i framtiden tror kommer gynna företaget.

Rent praktiskt kan en utvärdering av kunders situation innebära att Inis ställer samman en lista över grundläggande kriterier som de anser bör uppfyllas för att företag över huvud taget ska vara intressanta som kunder. Väsentliga kriterier kan väljas genom att ta hjälp av de befintliga kunder som företaget har genom att utvärdera vad som var avgörande i deras val att bli kunder till Inis. Detta tankesätt förankras i teorin genom Skärvad & Olssons (2008) resonemang om att dra fördel av befintliga kunder. Möjligtvis finns det mönster och likheter bland dessa kunder som Inis kan använda sig av. Med sådan information blir det lättare att skapa sig en bild av vilka behov som Inis verkligen tillfredsställer. Därmed går det att närma sig nya kunder på ett mer koordinerat och effektivt sätt. Denna uppfattning är också Porter (1985) av, som menar att kunskap om företagets partners kan ge möjligheter till större framgång i att nå ut till dess potentiella och befintliga kunder. För Inis finns det möjligtvis förutsättningar att bättre förstå kunderna genom tillgänglig information om vad som är centralt för respektive kund i respektive relation.

Vi har insett betydelsen av det som Raicevic kallar för "volym", vilket innebär att kontakta ett stort antal företag för att fylla på den "tratt" med potentiella kunder som ska resultera i så många nya kunder som möjligt. Dessutom medför detta sätt en allt större medvetenhet på marknaden om Inis existens. Då Inis hittills inte marknadsfört företaget och dess tjänster i speciellt stor utsträckning blir denna typ av marknadsföring viktig. Det är ju dessutom allmänt känt att word-of-mouth är ett mycket bra sätt att marknadsföra sig på, vilket talar för detta sätt att arbeta på. Viktigt i anknytning till detta är att utvärdera de relationer som skapats i tidigare affärer. Det finns risker med äldre relationer om inte dessa bidrar till det rykte och image som Inis vill ha. Som säljare är det lätt att påvisa en produkts värde om en potentiell kund har fullt förtroende för ett företag eller tjänst.

5.3 Analys av försäljningsprocessen enligt ABC

I uppsatsens empiridel påvisades de tids- och kostnadsmässiga skillnader som finns för försäljningsprocesserna inom de olika segmenten. Tabellerna 3.1 – 3.3 visar vilken

tidsåtgång och kostnad som respektive segments försäljningsprocess ger upphov till. Vikten av att utvärdera ett företags aktiviteter på detta sätt visar främst resonemangen som tillhör Olve & Samuelsson (2008), Gerdin (1995), van Raaij et al. (2003) och Dickinson & Lere (2003). Vår uppfattning stämmer överens med deras och under uppsatsens gång har ABC-kalkylering visat sig vara bäst lämpat för att utvärdera den typ av problem som vi utreder. För att konstruera de ABC-kalkyler (tabell 3.1 – 3.3) har hänsyn tagits till de teoretiska aspekter av ABC-implementering som Ax & Ask (1995) redogör för.

Läsaren har sett att antalet slutliga kunder varierar för de tre grupperna av kunder även om basen på 100 kunder är konstant för samtliga segment. Detta gör att diskussionen kring vilka segment som kan anses vara det mest lönsamma respektive det minst lönsamma blir komplicerad. Vid beaktning av lönsamhet bör flera aspekter vägas in såsom tidsåtgång och kostnader. I detta kapitel kommer därför en djupgående analys av dessa aspekter att presenteras.

5.3.1 Diskussion om tidsåtgång och kundbortfall

Med Kaplan & Andersons (2007) resonemang i åtanke redogör vi för en analys av den tidsåtgång som försäljningsprocesserna inom de olika segmenten kräver. I beräkningarna har vi, som illustrerats i tabell 3.1 - 3.3, utgått ifrån 100 potentiella kunder för varje segment. I första hand konstaterar vi att försäljningsprocessen för kommuner tar cirka 110 timmar (6 580 minuter) i anspråk räknat i effektiv tid. De aktiviteter som tar mycket tid i denna process är den första telefonkontakten med den potentiella kunden och det första kundmötet. Detta är till stor del på grund av de många potentiella kunderna som medverkar i just dessa aktiviteter. Stor tidsåtgång finner vi även under den andra uppföljningen för just detta segment. Mycket resurser i form av tid förbrukas under denna aktivitet just i segmentet för kommuner, vilket kan härledas till offentlig upphandling som inte förekommer i de övriga segmenten. Med tanke på detta är det viktigt att Inis är väl pålästa om kundernas situation för att försöka att enbart bearbeta kommuner där potentialen till en affär är stor. Detta är dock gemensamt för samtliga segment då ointresserade kunder allra helst bör tacka nej i ett tidigt stadium i processen för att inte ge upphov till onödiga kostnader.

För små och medelstora företag kräver försäljningsprocessen cirka 40 timmar (2 420 minuter) med de 100 potentiella kunderna som utgångspunkt. Detta gör segmentet attraktivt med hänsyn tagen till endast tidsåtgång. Även för detta segment tar den första telefonkontakten och det första kundmötet, av naturliga skäl, mest tid i anspråk. Eftersom bortfallet visar på att relativt få kunder följer med vidare i processen efter den första kontakten via telefon medför dock kundmötena mindre kostnader än för övriga segment. Även om kostnaderna är mindre är chanserna små för en slutlig affär med ett litet och medelstort företag, vilket bidrar till att göra detta segment mindre attraktivt. Situationen är något annorlunda för segmentet som innehåller stora företag där försäljningsprocessen för de 100 potentiella kunderna i jämförelse med övriga segment tar mest effektiv tid i anspråk, närmare bestämt cirka 102 timmar (6 110 minuter). Kostnaderna för kundmötena är stora men på grund av att relativt många potentiella kunder är intresserade och vill träffas i ett första möte är förutsättningarna för en affär bättre än för segmentet små och medelstora företag. De största kostnaderna uppstår likt segmentet små och medelstora företag i början av processen och därför finner vi att Inis i dessa steg bör effektivisera med hänsyn tagen till både tid och kostnader.

Vid diskussionen kring tidsmässig omfattning av försäljningsprocesserna för de olika segmenten är det relevant att beakta dels antalet kunder som Inis sluter avtal med men även affärerna i sig. I segmenten kommuner och stora företag lyckas Inis locka väsentligt många fler kunder till sig än för segmentet små och medelstora företag. Detta tolkar vi som att dessa segment innehåller de mest attraktiva kunderna. Om Inis skulle lyckas få fler små och medelstora företag intresserade att medverka på ett första kundmöte skulle sannolikt chanserna för en affär öka. Denna slutsats drar vi eftersom bortfallet under stegen efter det första kundmötet inte skiljer sig speciellt mycket från de övriga segmentens försäljningsprocesser. Idag är endast tio av 100 kontaktade små och medelstora företag intresserade av ett första kundmöte, vilket ska jämföras med 20 stycken för både kommuner och stora företag. Inis lyckas, delvis tack vare det första kundmötet, att sluta avtal med åtta gånger så många kunder inom segmentet kommuner och tre gånger så många kunder inom segmentet stora företag som för segmentet små och medelstora företag. Därmed skapar

generellt sett det första kundmötet bättre förutsättningar för fler affärer. Dessa möten ger bevisligen ett väldigt stort mervärde för kunden, vilket kan rättfärdiga de stora kostnader som kundmötena medför. Genom en mer kundspecifik förberedelse och en utvärdering av befintliga kunder kan det finnas resursåtgång att reducera, vilket kan öka Inis effektivitet och skapa bättre förutsättningar för att lättare nå framgång i framtiden. Vi konstaterar alltså att kommuner och stora företag tenderar att vara mest intresserade av Inis tjänster eftersom 20 av 100 kunder i dessa segment medverkar på ett första kundmöte jämfört med endast tio kunder i segmentet små och medelstora företag.

Vidare ser vi en tydlig tendens som gör segmentet kommuner till det mest attraktiva segmentet. Av 20 kunder som medverkar på ett första kundmöte i segmentet kommuner sluter åtta av dessa avtal, det vill säga hela 40 %. I segmentet för små och medelstora företag är motsvarande siffra 10 % (en kund av totalt tio kunder som medverkar på ett första kundmöte sluter avtal) medan den i segmentet stora företag är 15 % (tre avtal av tjugo kundmöten).

Vi konstaterar härmed också att stora företag och vissa kommuner tenderar att ge bättre förutsättningar för att ett avtal ska innebära flera fysiska produkter. Sannolikheten är större för att det blir en stor affär i dessa segment än vad den är i segmentet för små och medelstora företag. Detta baserar vi på att företag i dessa segment sannolikt har flera kontor, vilket gör att chansen är större för att det finns ett behov av att köpa in flera system. Detta rättfärdigar då den tidsåtgång som kommuner och stora företag innebär för Inis.

5.3.2 Kostnadsanalys – segmentet kommuner

För att Inis ska kunna planera hur stora ekonomiska resurser som behöver allokeras när försäljning sker till kommuner redogörs nedan för totala minimi- samt maximikostnader för segmentet kommuner. Dessa siffror ligger till grund för den jämförande analys som presenteras i avsnitt 5.3.5.

I ett första skede presenterar vi minimi- och maximikostnader för resorna, vilka är som följer:

Minimikostnad för resor som alltid kommer att uppstå vid försäljning till kommuner (antagande att samtliga kundmöten sker i Malmö, det vill säga det billigaste alternativet):

28 stycken kundmöten (20 kundmöte ett + 8 kundmöte två) x 127,50 kronor (resekostnad till/från Malmö) = 3 570 kronor.

Maximikostnad för resor som kan tänkas uppstå vid försäljning till kommuner (antagande att alla kundmöten sker i Stockholm, det vill säga det dyraste alternativet):

28 stycken kundmöten (20 kundmöte ett + 8 kundmöte två) x 750 kronor (resekostnad till/från Stockholm) = 21 000 kronor.

Dessa minimi- och maximikostnader ska alltså adderas till försäljningsprocessens slutsumma som för detta segment uppgår till 27 417 kronor (se tabell 3.1). Detta innebär att Inis har följande minimi- och maximikostnader att beakta för varje slutet avtal i segmentet för kommuner, i detta fall baserat på 8 slutna avtal.

Minimikostnadsexempel (Malmö):

Totalsumma: 27 417 kronor + 3 570 kronor = 30 987 kronor.

Kostnad per avtal: 30 987 kronor/ 8 stycken slutna avtal = 3 873 kronor.

Maximikostnadsexempel (Stockholm):

Totalsumma: 27 417 kronor + 21 000 kronor = 48 417 kronor.

Kostnad per avtal: 48 417 kronor/ 8 stycken slutna avtal = 6 052 kronor.

5.3.3 Kostnadsanalys – segmentet små och medelstora företag

Precis som i avsnitt 5.3.3 redogörs här för hur stora ekonomiska resurser som behöver allokeras när försäljning sker till små och medelstora företag. Siffrorna som presenteras kommer att analyseras mer djupgående i avsnitt 5.3.5.

Nedan redogör vi först för minimi- och maximikostnader för resorna:

Minimikostnad för resor som alltid kommer att uppstå vid försäljning till små och medelstora företag (antagande att samtliga kundmöten sker i Malmö, det vill säga det billigaste alternativet):

12 stycken kundmöten (10 kundmöte ett + 2 kundmöte två) x 127,50 kronor (resekostnad till/från Malmö) = 1 530 kronor.

Maximikostnad för resor som kan tänkas uppstå vid försäljning till små och medelstora företag (antagande att alla kundmöten sker i Stockholm, det vill säga det dyraste alternativet):

12 stycken kundmöten (10 kundmöte ett + 2 kundmöte två) x 750 kronor (resekostnad till/från Stockholm) = 9 000 kronor.

Dessa minimi- och maximikostnader ska alltså adderas till försäljningsprocessens slutsumma som för detta segment uppgår till 10 083 kronor (se tabell 3.2). Detta innebär att Inis har följande minimi- och maximikostnader att beakta för varje slutet avtal i segmentet för små och medelstora företag, i detta fall baserat på 1 slutet avtal.

Minimikostnadsexempel (Malmö):

Totalsumma: 10 083 kronor + 1 530 kronor = 11 613 kronor.

Kostnad per avtal: 11 613 / 1 slutet avtal = 11 613 kronor.

Maximikostnadsexempel (Stockholm):

Totalsumma: 10 083 kronor + 9 000 kronor = 19 083 kronor.

Kostnad per avtal: 19 083 kronor/ 1 slutet avtal = 19 083 kronor.

5.3.4 Kostnadsanalys – segmentet stora företag

Här presenteras samma typ av analys som för övriga segment, vilken syftar till att ge Inis en förståelse för hur stora ekonomiska resurser som behöver allokeras när försäljning sker till stora företag. Nedan redogör vi alltså för totala minimi- samt maximikostnader för segmentet stora företag. Kostnaderna kommer, tillsammans med kostnaderna för övriga segment, att jämföras i avsnitt 5.3.5.

Vi inleder med att presentera minimi- och maximikostnader för resorna, vilka är som följer:

Minimikostnad för resor som alltid kommer att uppstå vid försäljning till stora företag (antagande att samtliga kundmöten sker i Malmö, det vill säga det billigaste alternativet):

25 stycken kundmöten (20 kundmöte ett + 3 kundmöte två + 2 kundmöte tre) x 127,50 kronor (resekostnad till/från Malmö) = 3 187,50 kronor.

Maximikostnad för resor som kan tänkas uppstå vid försäljning till stora företag (antagande att alla kundmöten sker i Stockholm, det vill säga det dyraste alternativet):

25 stycken kundmöten (20 kundmöte ett + 3 kundmöte två + 2 kundmöte tre) x 750 kronor (resekostnad till/från Stockholm) = 18 750 kronor.

Dessa minimi- och maximikostnader ska alltså adderas till försäljningsprocessens slutsumma som för detta segment uppgår till 25 458 kronor (se tabell 3.3). Detta innebär att Inis har följande minimi- och maximikostnader att beakta för varje slutet avtal i segmentet för stora företag, i detta fall baserat på tre slutna avtal.

Minimikostnadsexempel (Malmö):

Totalsumma: 25 458 kronor + 3 187,50 kronor = 28 645,50 kronor.

Kostnad per avtal: 28 645,50 kronor/ 3 stycken slutna avtal = 9 548,50 kronor.

Maximikostnadsexempel (Stockholm):

Totalsumma: 25 458 kronor + 18 750 kronor = 44 208 kronor.

Kostnad per avtal: 44 208 kronor/ 3 stycken slutna avtal = 14 736 kronor.

5.3.5 Kostnadsjämförelse - samtliga segment

I kapitlet för empiri presenterades Inis kostnader för försäljningsprocesserna i de olika segmenten. I tabell 5.1 finns en sammanställning över dessa kostnader, totalkostnad såväl som kostnad per avtal för att kunna överblicka och jämföra kostnaderna.

	Kommuner	S o M företag	Stora företag
Totalkostnad	27 417	10 083	25 458
Kostnad per avtal	3 427	10 083	8 486

Tabell 5.1. Totalkostnad och kostnad per avtal för Inis försäljningsprocesser i de olika segmenten.

Som vi ser i tabell 5.1 är totalkostnaden högst i segmentet för kommuner. Även om kostnaden är högst i detta segment ser vi att kostnaden per avtal likväl är överlägset lägst. Detta har självklart att göra med att antal slutna avtal i detta segment är högst. Som vi ser för segmentet små och medelstora företag är totalkostnaden lägst. Ur enbart total kostnadssynpunkt är detta segment därför väldigt attraktivt för Inis men på grund av dagens låga andel av slutliga avtal blir detta segment minst lönsamt. För segmentet stora företag blir försäljningsprocessen relativt dyr och kostar 25 458 kronor, vilket ligger nära totalkostnaden för kommuner. Däremot ligger kostnaden per avtal för segmentet på en liknande nivå som för små och medelstora företag.

Vad som bör vägas in i framtida beslut om vilket segment som Inis ska rikta in sig på torde vara hur många system av Office Check-In som en kund i de olika segmenten köper i genomsnitt. Potentialen för att sälja flera system till en kund inom segmentet stora företag bör vara större än för främst en kund inom segmentet små och medelstora företag. På grund av detta och med tanke på att den information som vi erhållit inte beaktar hur många system som ingår i varje avtal tenderar detta segment att vara mer attraktivt än vad tabell 5.1 ger sken av. Eftersom ett stort företag sannolikt har fler kontor än vad ett litet företag har är alltså behovet av inköp av flertalet system större hos dessa kunder. Därmed blir också den ekonomiska kompensationen för Inis större trots att själva kostnaden för att sluta avtal är konstant. Detta eftersom det inte kostar mer, rent löne- och resemässigt, för Inis att inkludera tio system i avtalet istället för ett.

	Kommuner	S o M företag	Stora företag
Total minimikostnad	30 987	11 613	28 645,50
Minimikostnad per avtal	3 873	11 613	9 548,50
Total maximikostnad	48 417	19 083	44 208
Maximikostnad per avtal	6 052	19 083	14 736

Tabell 5.2. Minimi- och maximikostnader för Inis försäljningsprocesser i de olika segmenten. Antagande: kundmötena i minimikostnadsexemplen genomförs i Malmö och i maximikostnadsexemplen i Stockholm.

Tabell 5.2 visar de minimi- och maximikostnader som försäljning till kunder enbart i Malmö respektive Stockholm ger upphov till. Med hänsyn tagen till dessa kostnader bör Inis mer korrekt kunna beräkna vad försäljning till de olika segmenten beroende på geografisk placering kostar. Kostnaderna anger det intervall som försäljningsprocessen, inklusive lön och resor, för de tre olika segmenten beräknas hamna i. Genom att beakta dessa kostnader inför ett beslut att påbörja försäljningsprocesser med 100 potentiella kunder inom ett visst segment ska Inis erhålla en bild av vilka ekonomiska resurser som krävs. Till exempel kommer Inis kostnader för segmentet kommuner att hamna mellan 30 987 kronor och 48 417 kronor beroende på hur den geografiska spridningen är för de kunder som Inis träffar för de olika kundmötena. Även om Inis kontaktar 50 kunder i Malmö och 50 kunder i Stockholm beror kostnadsfördelningen till stora delar på var kundmötena sker då minimi- och maximikostnaderna påverkas mycket av resorna och dess resekostnader.

5.3.6 ABC och strategi

McWatters et al. (2008) menar att ett företag genom att involvera dess samtliga funktioner kan bli medvetet om hur det ska agera för att minska sina kostnader. Ett konkret exempel finner vi i de aktiviteter som innebär kundmöten, vilka även medför en av processernas största kostnader. För detta steg kan den tekniska funktionen inom företaget utbilda Inis försäljare för att agera mer effektivt när det gäller att besvara frågor vid kundmöten. Genom att instruera Inis försäljare och få dessa till att helt förstå de grundläggande tekniska detaljerna som kunder brukar vilja ha svar på vid kundmötena kan resurser sparas då färre anställda behöver medverka på respektive kundmöte. Eftersom vår analys tyder på att kundmötena förbrukar mest resurser är denna aktivitet en av de viktigaste stegen att effektivisera. En bearbetning och utvärdering med hjälp av tillgänglig information bör genomföras för Inis samtliga aktiviteter, speciellt de som är störst tids- och kostnadsintensiva. Ett annat omfattande område som behöver utvecklas, och som redan beskrivits i avsnitt 5.1, är företagets segmentering och förarbetet till försäljningsprocesserna.

5.4 Förståelse för kunders inköpsprocesser

I avsnitt 5.1 angående segmentering nämns resonemang tillhörande Choffray & Lilien (1980) och Simkins (2008), vilka gemensamt menar på att ett kriterium i företags segmentering bör

vara hur kunder genomför inköp. Som ett led i att förbättra Inis segmentering och försäljningsprocess kommer det därför vara av största vikt att förstå kundernas beteende i inköpsarbetet. Av det empiriska materialet kan vi dra slutsatsen att Inis försäljningsfunktion skapat sig en förståelse för hur de olika segmenten agerar. Denna förståelse är till stora delar baserad på erfarenhet från de olika affärerna som genomförts och bör utnyttjas redan i segmenteringsfasen.

För att ytterligare utveckla försäljningsarbetet kommer vi därför att redogöra för de kännetecken som vi kunnat urskilja i typkundernas inköpsarbete. I segmentet för kommuner tyder intervjun med den upphandlingsansvarige i den kommun som vi varit i kontakt med på att själva processen för offentlig upphandling kan bli omständlig och, från Inis sida sett, ganska svår att påverka och påskynda. På grund av de rutiner, lagar och bestämmelser som rör inköp gjorda av kommuner blir detta ett segment där Inis helt enkelt får rätta sig efter motpartens inköpsprocess. Viktigt är då att räkna med att det kan gå åt en hel del tid innan ett beslut har fattats av kommunen ifråga.

För att övergå till en analys av nästa segment och av den typkundens inköpsprocess kom vi underfund med att Klippan Safety AB har en hel del rutiner angående kvalitet som måste säkerställas oberoende av vilken typ av inköp som ska göras. Detta har självklart en del att göra med att typkunden i detta fall var ett tillverkande företag. En inköpsprocess för ett konsultbolag som enbart säljer tjänster skulle säkerligen ha sett annorlunda ut. Även för detta segment tenderar relationsskapandet att vara viktigt då de mindre företagen tenderar att ha färre personer involverade i de eventuella inköpen. Jämfört med större företag där vi i Sandvik sett prov på hur styrgrupper och stakeholders influerar ett inköpsbeslut tenderar skapandet av goda relationer vara aningen lättare i mindre företag. Med detta sagt utesluts inte att relationsskapandet är viktigt även för kommuner och stora företag utan vi konstaterar att det från vår sida verkar vara lättare att nätverka för att påverka inköpsbeslut i segmentet för små och medelstora företag.

Rent teoretiskt bör företag ha en förståelse för hur inköp hos motparten går till. Detta har vi insett vikten av under uppsatsens gång och är ett område som Inis i framtiden ska lägga mer vikt vid. Att anpassa sig efter kunden och veta hur den agerar är av största vikt för att nå framgång. Den grundläggande inköpsprocessen som Rackham & De Vincentis (1999) har konstruerat konstateras stämma väldigt bra överens med de tre typkundernas inköpsprocesser. Detta tyder på att man har en ganska lik bild av området ur såväl ett teoretiskt som empiriskt perspektiv. Generellt går det med detta i åtanke att illustrera likheter och skillnader utan att alltför stor vikt läggs på enskilda företag eller branscher.

Vi ser att inköpsprocessen, både i empirin och i teorin, startar med en behovsanalys. Eftersom Inis i de flesta fall kontaktar den eventuella kunden kommer en behovsanalys först att ske efter att kunden erhållit information om tjänsten Office Check-In. För att uppnå så stora chanser till affär som möjligt bör Inis koncentrera sig på att illustrera det behov som Office Check-In täcker och som köparen sannolikt har. Ett företag tenderar att inte vara medvetet om att det har behov av en effektivare besökshantering. Samtliga företag anses däremot ha en strävan att effektivisera och kostnadsreducera. Många företag vet inte om att detta går att uppnå genom att investera i en nyutvecklad typ av besökslogistik. Med detta i åtanke bör alltså Inis lägga fokus på att upplysa potentiella kunder om det behov som sannolikt finns hos de flesta företag och att Office Check-In är en tjänst som tillgodoser det.

I ett andra steg kan vi från vår insamlade empiri och teori se att det i samtliga fall sker en utvärdering och bedömning av både själva erbjudandet men även av leverantören som sådan. Genom att kunna förutse vilka faktorer som erbjudandet måste uppfylla hos kunden för att en affär ska bli möjlig kan detta steg kontrolleras av Inis. Genom att granska redan avslutade affärer skulle Inis kunna skraddarsy erbjudandet och övertyga potentiella kunder genom att fokusera på de punkter som betyder mest för kunden. Ofta kan det ur olika synvinklar vara olika faktorer som tenderar att vara de viktigaste i erbjudandet men genom att se erbjudandet från kundens sida bör försäljningsarbetet bättre kunna matcha kundernas inköpsprocesser och krav.

Själva riskutvärderingen av ett inköp är i Rackham & De Vincentis (1999) klassiska inköpsmodell illustrerad som det tredje steget och täcks i de empiriska inköpsprocesserna in i steget som innebär granskning av offert/inköp. Eventuell utvärdering av risker med inköpet av Office Check-In berör i vilken utsträckning systemet klarar av att leverera de tjänster som utlovats. Dessutom kan frågor handla om systemet medför några risker med tanke på uppkopplingen till företagets IT-miljö. Genom att redan på kundmötet förklara att eventuella risker redan beaktats kan Inis få den potentiella kunden att känna sig trygg. Detta steg i inköpet innebär alltså såväl utvärdering som analys av Inis som leverantör och av det affärsförslag som skapats. Steget finns i såväl den empiriska datan som i de teoretiska modellerna av både Rackham & De Vincentis (1999) och Johnston & Lewin (1996). Med detta i åtanke bör alltså Inis vara noggranna i arbetet med att minimera de riskmoment som en affär kan innebära. Viktigt att poängtera är att utvärdering och analys idag inte enbart sker på basis av hur stor risk den finansiella investeringen innebär. Företag tenderar även att utvärdera en potentiell affär genom att beakta vilket förtroende som skapats för företaget som leverantör. Detta poängterar Jan Lundberg i avsnitt 3.4.2 och menar att förtroendet för den leverantör som väljs väger tungt vid det slutliga beslutet.

Grönroos (2008) resonemang har skapat grunden till det uttalande som Jan Lundberg gör då han diskuterar den funktionella kvaliteten som en del av tjänsteerbjudandet. I motsats till den funktionella kvaliteten finns den tekniska som i detta fall innebär Inis Office Check-In och dess egenskaper. För att uppnå total upplevd tjänstekvalitet och en gynnsam företagsimage för Inis del krävs en samverkan mellan de båda formerna av kvalitet. Detta innebär för Inis att tjänsten såväl som relationsskapandet kommer att bidra till den image som kunderna till företaget skapar. För att inte skada företagets image bör Inis, enligt Grönroos (2007), uppfylla samtliga förväntningar som kommuniceras till kund. Därför bör upplevd tjänstekvalitet stämma överrens med förväntad tjänstekvalitet.

Efter att ett avtal har slutits tar eftermarknaden vid. Vi har i denna uppsats exkluderat eftermarknaden på grund av dess omfattning men vill ändå poängtera eftermarknadens och själva implementeringens betydelse. En smidig implementering med ytterligare fokus på

nätverksbyggande kan avsluta processen och ge relationen som skapats till kunden än mer tyngd. Kunden som nyss valt att implementera Office Check-In kommer i framtiden att fungera som en viktig referens när andra intresserade företag ska besluta om ett eventuellt inköp. I bästa fall rekommenderar dessutom kunden Inis tjänster till andra företag i sitt nätverk. Befintliga kunder bidrar till en pull-effekt för Inis, något som idag eftersträvas för att underlätta försäljningsfunktionens arbete.

5.5 Avslutande analys

Vi konstaterar att kommuner tenderar att vara det mest attraktiva segmentet för Inis givet dagens förutsättningar. Inis försäljning i detta segment är bäst då åtta av 100 påbörjade försäljningsprocesser resulterar i ett slutet avtal. Detta tyder på att Inis bör lägga en stor andel resurser på bearbetning av just detta segment. Det faktum att kommunerna tenderar att vara mer intresserade av Inis Office Check-In än övriga segment gör att potentialen till en affär är större.

För att små och medelstora företag ska bli ett attraktivt segment bör försäljarnas effektivitet bli minst tre gånger så hög jämfört med vad den är idag. Att 100 potentiella affärer endast resulterar i ett slutet avtal har inte enbart att göra med försäljarnas prestationer utan är till stora delar marknadsrelaterat. Själva behovet som tjänsten Office Check-In täcker tenderar att inte finnas lika ofta i detta segment som det gör för övriga kunder. Om Inis trots vår analys ser en potential i detta segment är vårt råd att förarbetet blir mer omfattande och att urvalet av kunder sker på en mer selektiv basis.

Vi har konstaterat att segmentet stora företag kan vara mer attraktivt än vad våra beräkningar ger sken av på grund av att varje avtal sannolikt innehåller fler system än vad avtalen gör i övriga segment. För att attraktiviteten och lönsamheten ska öka bör antalet system i framtida avtal minst uppgå till två stycken för att detta segment ska kunna konkurrera med segmentet för kommuner. På grund av att stora företag tenderar att ha flera kontor bör ett mål på minst två system per avtal inte verka orimligt. Om vi hade erhållit information om hur många system som hittills inkluderats i varje avtal skulle analysen kunna bli fullständig och attraktiviteten skulle då bättre kunna bedömas.

Viktigt att ta hänsyn till i planeringen av framtida försäljningsarbete är att det inte enbart går att använda sig av kostnader som grund för att fatta beslut. Kostnadsanalys spelar en viktig roll men ger egentligen bara en indikation på hur lönsamt ett segment tenderar att vara. Selden & Colvin (2005) samt Dragoon (2006) påpekar i avsnitt 4.2.1 vikten av, att som företag, segmentera effektivt. Som vi ser det, och som delvis beskrivits i avsnitt 5.1 bör Inis delvis agera annorlunda genom att segmentera på andra grunder än vad som görs idag. Att dessutom ta hänsyn till de tendenser och trender som finns på marknaden kommer i framtiden ytterligare att öka chanserna till framgång.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som vi kan dra från analysen. Dessa slutsatser besvarar uppsatsens frågeställningar och syfte.

6.1 Presentation av slutsatser

Uppsatsens två frågeställningar, som i sin helhet återfinns i avsnitt 1.4, har genomsyrat uppsatsen. De illustrationer och tillhörande beskrivningar, benämnda figur 3.1 – 3.3, i kombination med tabell 3.1 – 3.3 besvarar uppsatsens första frågeställning. Av dessa har vi konstaterat att försäljningsprocessen, mätt i totala kostnader, för segmentet kommuner är den dyraste processen men ger likväl upphov till den största andelen slutliga kunder. På grund av detta blir kostnad per avtal lägst för detta segment. Den försäljningsprocess som Inis genomför inom segmentet små och medelstora företag uppvisar lägst totalkostnad men på grund av den låga andelen slutliga kunder blir kostnad per avtal störst. Totala kostnader för försäljningsprocessen i det tredje och sista segmentet, stora företag, ligger nära motsvarande kostnad för segmentet kommuner. Dock hamnar kostnad per avtal för stora företag i intervallet mellan de två andra segmentens kostnad per avtal. Detta har, som vi nämnt, att göra med den relativt låga andelen slutliga kunder.

Det är lätt att basera bedömningen av segmentens attraktivitet på tidsåtgången för 100 potentiella kunder för respektive segment. Denna bedömning får däremot ingen definitiv betydelse då segmentet kommuner trots den höga tidsåtgången (6 580 minuter) ger den lägsta kostnaden per avtal. I en jämförelse med små och medelstora företag där tidsåtgången för 100 potentiella kunder är lägst (2 420 minuter) blir kostnaden per avtal istället högst. Således anser vi att attraktiviteten för att inrikta sig mot segmentet kommuner blir högst.

För att Inis i framtiden ska uppnå en större effektivitet avseende tid och kostnader samt för att öka potentialen till att sluta avtal har vi kommit fram till ett antal förbättringsområden. Genom att bli mer noggranna i både segmenteringen och i förberedelserna till

försäljningsprocesserna bör företagets resurshantering bli effektivare. Detta på grund av en bättre precision i vilka kunder som förutspås vara genuint intresserade av företagets erbjudande. Genom att segmentera marknaden efter behov bör dessa kunder vara lättare att hitta. Dessutom lär kostnaderna kunna reduceras då ointresserade kunder lättare och tidigare exkluderas från försäljningsprocessen. I anknytning till detta har vi, för de köpande företagen, insett vikten av själva behovet för att ett inköp ska ske. Detta belyser än mer vikten av att segmentera efter och exemplifiera behovet för kunden. Ett till segmentering nära kopplat område och som Inis delvis redan påbörjat är synen på kunderna och värdeskapandet. Att ytterligare utveckla och tydliggöra den approach som innebär just kundvärdeskapande och som leder till att kunderna även blir partners lär sannolikt gynna företaget i framtiden.

Då intresset för en effektivare besökshantering tenderar att vara högst inom segmentet för kommuner och stora företag råder vi Inis att i framtiden fokusera på dessa segment. Att successivt intensifiera insatserna mot dessa segment, trots större kostnader och tidsåtgång, kommer sannolikt innebära större antal slutna avtal.

Referenslista

I detta kapitel presenteras de referenser som använts i uppsatsen fördelade på publicerade, elektroniska och muntliga källor.

Publicerade källor

Ax, C. & Ask, U. (1995). *Cost Management*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.

Choffray, Jean-Marie & Lilien, Gary L. (1980). "Industrial marketing segmentation by the structure of the purchasing process" *Industrial Marketing Management*, Vol. 9 (4), s. 331-342.

Dickinson, Victoria & Lere, John C. (2003). "Problems evaluating sales representative performance? – Try activity-based costing", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (4), s. 301-307.

Gerdin, J. (1995). *ABC-kalkylering*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian (2007). "A service quality model and its marketing implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18 (4), s. 36-44.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber AB.

Johnston, Wesley J. & Lewin, Jeffrey E. (1996). "Organizational buying behavior: Toward an integrative framework", *Journal of Business Research*, Vol. 35 (1), s. 1-15.

Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing*. Boston: Harvard Business School Press.

Lilien, Gary L. (1987). "Business Marketing: Present and Future" *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 2 (3), s. 3- 21.

McWatters, C. S., Zimmerman, J. L. & Morse, D. C. (2008). *Management Accounting – Analysis and Interpretation*. Harlow: Pearson Education Limited.

Moncrief, William C. & Marshall, Greg W. (2004). "The evolution of the seven steps of selling" *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (1), s. 13- 22.

Olve, N-G. & Samuelsson, L. A. (2008). *Controllerhandboken*. Malmö: Liber AB.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). "Co-creating unique value with customers" *Strategy and leadership*, Vol. 32 (3), s. 4- 9.

Rackham, N. & De Vincentis, J. (1999). *Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value*. New York: McGraw-Hill Companies.

Selden, L. & Colvin, G. (2005). *Angel customers & demon customers – Discover which is which and turbo-charge your stock*. New York: Penguin group.

Seymour, D. T. (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. Göteborg: IHM Förlag AB.

Sheth, Jagdish N. (1996). "Organizational buying behavior: past performance & future expectations" *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11 (3/4), s. 7- 24.

Simkins, Lyndon (2008). "Achieving market segmentation from B2B sectorisation" *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 (7), s. 464- 474.

Skärvad, P-H. & Olsson, J. (2008). *Företagsekonomi 100 – Faktabok*. Malmö: Liber AB.

Storbacka, Kaj, Strandvik, Tore & Grönroos, Christian (1994). "Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality" *Industrial Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 (5), s. 21- 38.

Storbacka, Kaj, Polsa, Pia & Säöksjärvi, Maria (2011). "Management Practices in Solution Sales – a Multilevel and Cross-Functional Framework" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 31 (1), s. 35- 45.

Svenning, C. (2003). *Metodboken*, femte upplagan. Eslöv: Lorentz Förlag.

Van Raaij, Erik M., Vernooij, Maarten J. A. & van Triest, Sander (2003). "The implementation of customer profitability analysis: A case study" *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (7), s. 573- 583.

Elektroniska källor

Anderson, Anya (2011). "Cutting the B2B sales process" *NZ Business Magazine*, Adrenalin Publishing Limited, Auckland, New Zealand.

http://www.nzbusiness.co.nz/afa.asp?idWebPage=13579&idAdrenalin_Articles=1139&SID=376780995, tillgänglig: 2011-05-02.

Dagens industri, pressmeddelande Inis, släppt: 2010-11-29. "Inis Sweden förstärker ägarbasen inför global lansering"

http://di.se/Templates/Public/Pages/NewsDeskPressReleasePrint.aspx?pl=91_NewsDeskPressReleasePageProvider, tillgänglig: 2011-02-03.

Dragoon, Alice (2006) "How to do customer segmentation right", släppt: 2006-03-08.

[http://www.cio.com.au/article/179851/how do customer segmentation right/](http://www.cio.com.au/article/179851/how_do_customer_segmentation_right/), tillgänglig:
2011-02-08.

Inis Sweden AB, "Våra produkter", www.inis.se/produkter, tillgänglig: 2011-02-03.

ISO 9000, "ISO 9000 Essentials", http://www.iso.org/iso/iso_9000_essentials, tillgänglig:
2011-04-06.

Konkurrensverket, "Om offentlig upphandling",
http://www.kkv.se/t/SectionStartPage_6244.aspx, tillgänglig: 2011-02-11.

Muntliga källor

Person med upphandlingsansvar i en större kommun i Skåne.

Telefonintervju den 22 februari 2011, klockan 9.30.

Kinell, Andreas, marknadsansvarig, Inis Sweden AB.

Intervju den 7 april 2011, klockan 9.00- 10.00.

Larsby Arvered, Ingrid, Chief Purchasing Officer, Sandvik Materials Technology.

Telefonintervju den 22 februari 2011, klockan 14.00.

Lundberg, Jan, inköpschef, Klippan Safety AB.

Telefonintervju den 21 februari 2011, klockan 12.30.

Mossberg, Fredrik, säljare Inis Sweden AB.

Intervju den 10 februari 2011 klockan 10.00- 13.30.

Intervju den 4 mars 2011 klockan 10.00- 11.30.

Intervju den 4 april 2011 klockan 11.00- 12.30.

Raicevic, Nebo, grundare Inis Sweden AB.

Intervju den 11 november 2010, 14.00- 15.00.

Intervju den 3 mars 2011, klockan 11.30- 12.20.

Intervju den 11 april 2011, klockan 11.30- 12.30.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide Mossberg

Intervjuguide inför personlig intervju den 10/2-2011 klockan 10.00- 13.30 med Mossberg, säljare Inis

Områden att ta upp med Inis säljare:

- Vilka huvudsegment kan marknaden delas in i?
- Inis försäljningsprocess
 - Vilka steg innehåller den?
 - Hur lång tid spenderas på varje steg?
 - Vad krävs det för resurser i varje steg?
 - Vad krävs det för kostnader i varje steg?

Bilaga 2 – Intervjuguide kommun i Skåne, Klippan Safety AB och Sandvik Materials Technology.

Intervjuguide för telefonintervjuer angående företags inköpsprocess, 21/2-2011

1. Hur går ni tillväga efter att ett behov har uppstått?
2. Hur agerar ni när ni blir erbjudna en lösning för ett behov som ni tidigare inte beaktat?
3. Vad ligger som underlag när ni fattar beslut?
4. På vilken nivå tas beslut om inköp? Har företaget ett krav på hur inköp ska gå till eller kan det fattas beslut på väldigt decentraliserad nivå?
5. När ni bestämt er för kontrakt, vad ställer ni för krav på avtalet? Är det en lång granskningsprocess av jurister och chefer?

Bilaga 3 – Artikel

Kundvärdeskapande i fokus inom B2B

Redan i företags segmentering bör potentiella kunders behov vara i centrum. Detta ställer dagens affärskontext inom B2B krav på där kundfokus och relationsskapande tenderar att bli allt viktigare. Företags behovsförståelse utgör grunden för att försäljningen ska riktas mot rätt segment samtidigt som tid och kostnader reduceras.

Grunden till en försäljningsprocess startar vanligtvis med en segmentering. Vikten av att utforma segmenteringen på ett korrekt sätt tenderar att öka chanserna till slutliga affärer. Om dagens företag använder en välstrukturerad segmentering som bas kommer precisionen i att nå de rätta kunderna att bli bättre. Detta kommer dessutom leda till att företags resurshantering förbättras.

Behovsförståelse

Om företag redan innan en försäljningsprocess tar vid inkluderar kunder för vilka potentialen för en affär är hög kommer både tid och kostnader att reduceras då ointresserade kunder lättare exkluderas. Detta tillvägagångssätt medför att varje försäljningsprocess som genomförs har en större sannolikhet att bidra till intäkter som överstiger dess kostnader. Genom att agera utefter dessa principer minskar risken att ointresserade kunder ger upphov till stora försäljningskostnader. Redan innan den första kontakten med kund inleds bör försäljare ha utrett vilket behov som den specifika kunden har och på vilket sätt detta ska tillfredsställas.

Genom att använda sig av behovsförståelsen som utgångspunkt och därefter välja relevanta potentiella kunder ökar den interna effektiviteten då tid och kostnader sparas in. Samtidigt ska den externa nyttan öka då förarbetet medfört en förståelse för kunden och dess behov. Tack vare detta tillvägagångssätt kan ett skräddarsytt erbjudande utformas, vilket skapar värde för kunden.

Relationer skapar mervärde

Löpande från starten av försäljningsprocessen bör ett relationsbyggande ske. Trenden inom B2B går nämligen mot att kunderna blir partners, vilket kan härledas till skiftet från transaktionsfokuserad försäljning till ett större fokus på kunden och själva relationen. Genom att bygga relationer med sina kunder kan effekter såsom word-of-mouth ske. Detta fenomen gör att befintliga kunder kan fungera som viktiga referenser till framtida köpare. Dessutom blir en nöjd kund inom sitt nätverk en förmedlare av det budskap som det säljande företaget vill kommunicera. Denna effekt tenderar att vara oerhört viktig för företag som mestadels agerat utifrån en push-strategi. Att då erhålla en pull-effekt som kan härledas ifrån partners i nätverket underlättar företagets och försäljarnas arbete.

Företags nätverkande skapar bättre förutsättningar för att en god affärsrelation ska uppstå mellan parter som aldrig tidigare träffats. Genom att utgå ifrån kunden och dennes behov skapas ett tydligt kundvärde. Detta kundvärdeskapande banar väg för fler lönsamma relationer på grund av nätverkets ständiga tillväxt.