

CRM-IMPLEMENTERING

– VILKA FÖRUTSÄTTNINGAR KRÄVS FÖR ATT LYCKAS

Magisteruppsats i företagsekonomi för civilekonomexamen

Lukas Ryman
Magnus Andersson

VT 2012:CE22



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN HANDELS- OCH IT-HÖGSKOLAN

Vi skulle vilja tacka ett antal personer som på olika sett hjälp oss i skrivandet av vår magister uppsats. Vi vill tacka de respondenter som låtit sig bli intervjuade, utan er hade detta inte varit möjligt. Ett stort tack till Christina Tilly och Anders Andersson för den hjälp vi fått att hitta lämpliga kunder till vår studie. Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare, Helgi-Valur Fridriksson, utan din hjälp vet vi inte vart detta hade slutat.

Svensk titel: CRM implementering – Vilka förutsättningar krävs för att lyckas

Engelsk titel: CRM implementation- The foundations for success

Utgivningsår: 2012

Författare: Lukas Ryman & Magnus Andersson

Handledare: Helgi-Valur Fridriksson

Language: Swedish

Abstract

In modern time the transactionmarketing has been a large influence in the way companies market themselves. The evolution and globalization have contributed to the market become more transparent and customers more demanding, it is no longer enough to simply offer a product / service. In order to compete, companies need to build relationships and provide the best service, the customer need to be in focus. One way to succeed, according to research, is to implement Customer Relationship Management (CRM) in the organization which proved to be problematic and difficult. One concern is that CRM is often equated with technology and therefore omitted several important parts of the implementation process. Our purpose of this study was to investigate the conditions that our selected company had to implement CRM and what it takes for a successful one. To answer our purpose, we used a qualitative method where interviews with, in our opinion, important people within the company and customers were made.

The result of the study show that Menigo is well prepared for a CRM implementation but there are some areas that need changes to succeed. It affects mostly the information strategy and system support. Key findings are that CRM is a comprehensive strategy and should be treated as such and not treated as individual elements of the concept. The process of change takes time and commitment from both management and staff is vital for success.

Keywords: CRM, CRM-implementation, CRM-systems, Customer relationship

Sammanfattning

I modern tid är den så kallade transaktionsmarknadsföringen det paradig som till största del präglat marknadsföringen. Utvecklingen och globaliseringen har bidragit till att marknaden blivit mer transparent, kunderna ställer högre krav och det räcker inte längre med att endast erbjuda en produkt/tjänst. Företagen måste för att kunna konkurrera, bygga relationer och erbjuda bästa möjliga service, sätta kunden i fokus. Ett sätt för att lyckas är enligt forskningen att implementera Customer Relationship Management (CRM) i organisationen, något som visat sig vara problematiskt och svårt. Ett av problemen är att CRM ofta likställs med teknologi och därför utelämnas flera viktiga delar i implementeringsprocessen. Vårt syfte med studien var att undersöka vilka förutsättningar som vårt valda företag hade för att implementera CRM och vad som krävs för en lyckad sådan. För att svara på vårt syfte använde vi oss av en kvalitativ metodansats där djupintervjuer med, enligt oss, viktiga personer inom företaget och kunder gjordes.

Resultatet av studien visar att Menigo har goda förutsättningar för en eventuell CRM implementering det finns dock vissa områden som behövs ändras för att lyckas. Det berör mestadels informationsstrategin och systemstödet. Viktiga slutsatser är att CRM är en heltäckande strategi och den bör därför behandlas som en sådan och inte likställas med enskilda delar av konceptet. Förändringsarbetet tar tid och ett engagemang från ledning såväl som personal är vitalt för att lyckas.

Nyckelord: CRM, CRM-implementering, CRM-system, Kundrelationer,

Innehållsförteckning

1.	Inledning	- 1 -
1.1	Bakgrundsbeskrivning	- 1 -
1.2	Problemformulering	- 3 -
1.3	Menigo AB.....	- 5 -
1.4	Historik och förändring.....	- 5 -
1.5	Syfte	- 7 -
1.6	Forskningsfrågor	- 7 -
2	Metod.....	- 8 -
2.1	Metodansats	- 8 -
2.2	Fallstudie.....	- 8 -
2.1.2	Introduktion till fallstudien	- 9 -
2.3	Teknik för insamling av empiri.....	- 9 -
2.4	Urval	- 10 -
2.5	Tillvägagångsätt	- 11 -
2.6	Frågeformulär.....	- 12 -
2.7	Intervjun	- 12 -
2.8	Etikreflektion	- 13 -
2.9	Tillförlitlighet.....	- 14 -
2.10	Metoddiskussion och kritisk granskning	- 16 -
2.11	Kategorisering	- 17 -
3	Teoretisk referensram	- 18 -
3.1	Implementering av CRM	- 18 -
3.2	Tydliggörande av koppling modeller och teori	- 19 -
3.3	Strategi	- 19 -
3.2.1	Processer	- 21 -
3.4	Det upplevda kundvärdet	- 22 -
3.5	Organisation.....	- 22 -
3.5.1	Ledarskap.....	- 22 -
3.5.2	Kultur	- 23 -
3.5.3	Personal	- 24 -
3.6	Affärssystem	- 26 -
3.7	Kommunikation	- 26 -
3.7.1	Intern.....	- 26 -
3.7.2	Extern.....	- 27 -
3.8	Informationsstrategi	- 27 -
3.9	Analysmodell	- 28 -
4	Empiri	- 30 -
4.2	Kundernas förväntningar.....	- 30 -
4.2.1	Sam	- 30 -
4.2.2	Cliff.....	- 30 -
4.2.3	Norm.....	- 31 -
4.2.4	Woody	- 31 -
4.2.5	Frasier	- 32 -
4.3	Strategi	- 32 -
4.3.1	Michael	- 32 -
4.3.2	Toby.....	- 32 -
4.3.3	Pam	- 33 -

4.3.4	Dwight	- 33 -
4.3.5	Jim	- 33 -
4.4	Organisation	- 33 -
4.4.1	Michael	- 33 -
4.4.2	Toby	- 34 -
4.4.3	Pam	- 35 -
4.4.4	Dwight	- 36 -
4.4.5	Jim	- 38 -
4.5	Information	- 39 -
4.5.1	Michael	- 39 -
4.5.2	Toby	- 41 -
4.5.3	Pam	- 41 -
4.5.4	Dwight	- 42 -
4.5.5	Jim	- 43 -
4.6	Systemstöd	- 44 -
4.6.1	Michael	- 44 -
4.6.2	Toby	- 44 -
4.6.3	Pam	- 45 -
4.6.4	Dwight	- 46 -
4.6.5	Jim	- 46 -
4.7	Kommunikation	- 47 -
4.7.1	Michael	- 47 -
4.7.2	Toby	- 48 -
4.7.3	Pam	- 49 -
4.7.4	Dwight	- 50 -
4.7.5	Jim	- 51 -
4.8	Upplevt kundvärde	- 52 -
4.8.1	Sam	- 52 -
4.8.2	Cliff	- 53 -
4.8.3	Norm	- 55 -
4.8.4	Woody	- 56 -
4.8.5	Frasier	- 58 -
5	Analys	- 60 -
5.1	Strategi	- 60 -
5.2	Organisation	- 61 -
5.2.1	Ledarskap	- 61 -
5.2.2	Kultur	- 62 -
5.2.3	Personal	- 63 -
5.3	Affärssystem	- 64 -
5.4	Information	- 65 -
5.5	Kommunikation	- 67 -
5.5.1	Intern	- 67 -
5.5.2	Extern	- 68 -
6	Slutsats	- 70 -
7	Slutdiskussion	- 74 -
7.1	Bidrag till forskning	- 74 -
7.2	Rekommendationer till Menigo	- 75 -
7.3	Förslag på vidare forskning	- 77 -
8	Litteraturförteckning	- 78 -
	Bilaga 1	- 81 -
	Bilaga 2	- 82 -

Bilaga 3.....	- 83 -
Bilaga 4.....	- 85 -
Bilaga 5.....	- 87 -

1. Inledning

Vi ska i detta inledande stycke ge en övergripande bakgrund till vår studie. Därefter följer en problemdiskussion som senare leder fram till forskningsfrågor samt vårt syfte med studien.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Marknadsföring är ett begrepp som funnits länge, antagligen lika länge som affärsutbytet i sig. I modern tid är den så kallade transaktionsmarknadsföringen det paradigm som till största del präglat marknadsföringen (Grönroos, 1994). Transaktionsmarknadsföring utgår ifrån de 4 P: na (pris, produkt, plats och promotion) och är helt inriktad på att locka kunden till köp. Fokus ligger på att hela tiden hitta nya kunder och ingen vikt läggs vid att stimulera kunden till återkommande köp. Transaktionsutbytet har en tydlig början, ett tydligt slut och en kort varaktighet. Denna typ av marknadsföring visade sig vara väldigt effektiv då aktörerna vid denna tid verkade på en mer monopolistisk marknad samtidigt som utbudet av produkter inte var lika utbrett som i dagens samhälle. Det handlade om att synas mest och företagets tankar på kundlojalitet var i det närmaste obefintlig (Coviello, Brodie, & Munro, 1997). Utvecklingen och globaliseringen bidrog till att en ny typ av marknadsföring utvecklades, relationsmarknadsföringen. Även om relationsmarknadsföring praktiserats tidigare var det först på 1970-talet som begreppet växte fram i forskningen (Eiriz & Wilson, 2006). Det var då forskare började intressera sig för olika ramar och teorier som behandlar den relation som finns mellan köparen och säljaren. Forskningen skiljde sig från den traditionella då transaktionsmarknadsföringen inte gav tillräckligt med underlag då det kom till tjänster och kundrelationer (Möller & Halinen, 2000). Den tidigare forskningen inom relationer var dock knapphändig och berörde inte området marknadsföring utan istället företagsekonomi. Genombrottet inom forskningen kom enligt forskarna först i mitten av 1980-talet. Informationsteknologins utveckling under denna tid bidrog till att mycket konsultdriven litteratur om hur företag skall få kundrelationer genom databasmarknadsföring släpptes. Begreppen integrerad marknadskommunikation, databasmarknadsföring och direktmarknadsföring föddes. Begrepp som än i dag anses vara de verktygen företagen behöver för en lyckad relationsmarknadsföring (Möller & Halinen, 2000). Under 1990-talets början släpptes också annan litteratur som berörde ämnet, Grönroos och Gummesson publicerade material som för alltid skulle påverka synsättet på relationsmarknadsföring (Coviello, Brodie, & Munro, 1997).

Till skillnad från klassisk transaktionsmarknadsföring där det går att hitta klara riktlinjer och direktiv på hur kommunikationen skall se ut i specifika situationer har relationsmarknadsföring inga självklara sådana (Grönroos, 1997). Problemet för företag när det kommer till utveckling av deras marknadsföring är bristen på handfast information i hur utformningen ska se ut. Relationsmarknadsföring har som syfte att identifiera, etablera, bibehålla och då det anses nödvändigt då kunden inte är lönsam, avsluta relationen med kunden. Alla involverade parter blir tillfredställda genom ömsesidiga utbyten och fullföljande av löften. Detta involverar interaktion, relation och nätverk, något som i och med den ökade konkurrensen blir allt viktigare. En satsning på marknadsföring där fokus ligger på relationer över tiden anses vara marknadsföringens nya paradigm (Grönroos, 1997). Vid köp av en fysisk produkt är det inte bara köpet i sig som är av värde för kunden, det är flera andra attribut som avgör om köpet kommer att upplevas som fördelaktigt. Beroende på vad kunden önskar kan dessa attribut innefatta flertalet olika ting, allt från installation av produkten, till reparation och utbildning av personal (Grönroos, 1998).

Relationsmarknadsföringen kom sedan att utmynna i något som kom att kallas för Customer Relationship Management (CRM) då 1990 - talets tekniska utveckling gjorde det möjligt att ta vara på och utnyttja all den information som företagen hade om sina kunder. CRM bygger på samma principer som relationsmarknadsföringen och betraktas som ett av de områden som har allra störst utvecklingspotential. Denna form av relationsmarknadsföring ses som ett paradigmskifte inom marknadsföringens synsätt och stöds av flertalet ledande forskare (Payne & Frow, 2006). Enligt Chalmers (2006) är CRM en kundfokuserad strategi som integrerar sälj-, marknad- och kundvård för att skapa värde för företaget. Syftet med CRM är att kundförvärven kan effektiviseras men även att de lönsamma kunderna bevaras genom att selektivt initiera, bygga samt underhålla lämpliga relationer med dem. Framstegen inom informationstekniken kommer att hjälpa företagen i utvecklingen av bättre kundrelationer (Payne and Frow, 2005). Foss, Stone och Ekinici (2008) framhåller även att företagen genom utnyttjande av CRM även kan segmentera kunderna, utveckla och upprätthålla relationer med lönsamma kunder, bestämma hur de skall hantera olönsamma kunder samt hur de på ett bra sätt genom den information de har om kunderna kunna anpassa sina marknadserbudanden och PR-insatser. De anser även att genom att utnyttja det ovanstående bör kundrelationerna förbättras, vilket i sin tur kommer att öka kundlojaliteten.

1.2 Problemformulering

Enligt Chalmers (2006) är ett problem företag kan komma att ställas inför i dagsläget sättet de differentierar och konkurrerar på. Utvecklingen har bidragit till att det nu mer baseras på hur snabbt företaget kan svara på kundernas krav och efterfrågan på marknaden. CRM är därför en nödvändighet för att kunna sätta kunden i fokus. Förändringen har bidragit till att intresset för CRM-lösningar hos företag ökat enormt.

Trots att mycket forskning publicerats inom ämnet misslyckas många aktörer vad gäller implementeringen av CRM. En av orsakerna till svårigheterna är enligt forskarna att de existerande modellerna som finns för att implementera en CRM-strategi inte är tillfredställande. Detta på grund av att teorin inte integrerar och berör både den teknologiska och strategiska aspekten av CRM (Payne & Frow, 2005) . Av de företag som implementerar CRM är det endast 30 procent som ser förbättringar (Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán, 2007). Medoza et al. (2007) menar vidare att en implementering innebär stora förändringar och därför också flera olika problemområden. Dimitriadis och Stevens (2008) menar att huvudorsakerna till varför företag misslyckas i sina försök med att implementera CRM är att de inte ser helheten, utan redan från början lägger fokus på teknologin. Detta anser forskarna vara fel då teknologin först blir relevant efter det att en strategi utarbetats samt att organisatoriska förändringar genomförts. Forskarna menar att en implementering av CRM bör ske i följande steg;

1. Strategi
2. Organisation
3. Teknologi

Forskning inom området lyfter ofta fram ledningens bristande engagemang som en av orsakerna till misslyckade CRM-implementeringar. Det krävs att ledningen vid sådana implementeringar måste ändra på hela organisationens sätt att arbeta. Utan ett övergripande kundorienterat arbetssätt blir strategin verkningslös (Richards & Jones, 2008). Vidare menar Richards och Jones (2008) att om inte ledningen ser vikten av en förändring i kulturen kan de inte heller förstå svårigheterna med just en sådan förändring. De Witte och van Muijen (1999) pekar på vikten av att definiera CRM som en affärsstrategi och att en sådan förändring har sin början i ledningsgruppen. Då en förändring i företagets kultur och därav på det sättet de anställda arbetar, krävs ett stort engagemang från ledningens sida.

Till följd av en dålig förståelse uppkommer ytterligare ett problem för företag, att CRM ofta likställs med olika kundorienterade IT-lösningar (Mendoza et al. 2007). Då det inte

finns teori som tydligt visar på skillnaden mellan CRM och CRM-system, eller hur man ska integrera de båda för att lyckas, blir det extremt problematiskt för företag att på ett framgångsrikt sätt bli kundorienterat (Chalmers, 2006). Då det är svårt att se skillnaden på de båda begreppen och att ingen har lyckats reda ut begreppen, blir det svårare att lyckas med en implementering. Mendoza et al (2007) menar att det allt för ofta görs förändringar endast hos sälj och/eller marknadsavdelningen enbart med hjälp av inköp av CRM-system. Företaget tror sig i dessa fall implementerat en CRM-strategi och på grund av den bristande kunskapen har implementeringen av CRM-systemet likställts med en implementering av en hel CRM-strategi. Systemet antas lösa alla de problem företagen har men då systemet skall fungera som ett hjälpmedel till strategin blir systemet verkningslöst. Systemet optimeras inte efter företagets önskemål vad gäller kommunikationen till kunder (Mendoza et al. 2007). Företag köper oftast endast ett system i tron att detta är strategin och det hela blir då verkningslöst. Enligt Davenport och Beers (1995) är strategin ett resultat av flera olika processer och organisationen är ett resultat av människor. Bristen på kunskap om CRM leder alltså till att företag glömmer två viktiga aspekter processerna och människorna (Payne & Frow, 2006 och Payne & Frow, 2005)

Då det inte finns några guider eller manualer i hur företag skall implementera skapas problem för företag i hur de ska tackla de olika problemområdena kopplat till implementeringen. Problemet med att inte först utforma en strategi, unik för det enskilda företaget, är att företaget glömmer två viktiga aspekter vid implementeringen, strategin och organisationen. De lägger fokus på systemet och helheten glöms bort och funktion och framgång uteblir (Mendoza et al. 2007).

Studien kommer infatta ett specifikt företag inom grossist branschen, Menigo AB. Menigos två största konkurrenter, Martin Ohlsson och Servera, blev under 2011 ett gemensamt bolag Martin & Servera¹. Tillsammans blev de överlägset störst på marknaden och deras storlek gör dem till en svår konkurrent för det mindre bolaget Menigo. Ledningsgruppen på Menigo insåg att de var tvungna att nischa sig för att kunna mäta sig med Martin & Servera och de har därför valt att lansera ”nya” Menigo. En ny varumärkesplattform som innebär att företaget vill kommunicera: Att de är en färskvaruspecialist och helhetsleverantör inom mat och dryck, de vill associeras med orden engagerade, gemenskap och nyskapande samtidigt vill de uppfattas som en trygg partner. I arbetet med den nya lanseringen undersöker ledningen flera olika alternativ till hur de ska lyckas med detta, ett av dem är CRM.

¹ Tillgänglig: <http://www.martinolsson.se/foretaget/> [2012-03-24]

1.3 Menigo AB

Menigo AB är en grossist i matvarubranschen. Företaget är specialiserat på leveranser till restauranger, storkök samt servicebutiker och bensinstationer och tillhandahåller produkter för både den privata och offentliga sektorn. Produktutbudet är stort och innefattar förutom mat och dryck även köksutrustning och Non-food produkter, både från externa producenter samt genom sina egna märkesvaror. Företaget finns representerat på sex orter i Sverige och är med sina cirka 900 anställda och en omsättning på fem miljarder SEK en av de största aktörerna på marknaden.

Företaget har som vision att ”Vi skall utmana och förändra en konservativ bransch genom att utvecklas”. Menigo har även utarbetat fyra nyckelord som skall beskriva deras strävan i att vara ett kundorienterat företag.

Företaget vill gå från:

Leverera
Spedition
Sortiment
Grossist

Till att:

Garanteras
Relation
Lösningar
Rådgivare

1.4 Historik och förändring

Menigo AB som företag har anor från 1990-talet men då under ett flertal olika namn och med ICA-koncernen som ägare. Menigo AB lämnade 2008 ICA-koncernen när företaget förvärvades av riskkapitalbolaget Nordic Capital.² Vid övertagandet togs beslut om att ett nytt centrallager skulle byggas i Strängnäs, ett centrallager där alla de varor som köptes lågfrekvent skulle placeras och stötta företagets alla olika divisioner. Syftet med detta var att kunna erbjuda kunderna ett större utbud på specialvaror då utrymme att lagervaror dessa vid de olika divisionerna var ytterst begränsade. Vid dessa utökades istället utbudet av de mer högfrekventa produkterna, även kallade basvaror, samt leveranssäkerheten av de nämnda produkterna. Byggandet av ett centrallager har inneburit förändringar i kundernas stopptider, den tid då kunderna måste lägga sin beställning, för specialvarorna. Till skillnad från de varor som finns regionalt, och kan beställas senare, måste specialvarorna beställas innan klockan tre för leverans kommande dag. Att beställningarna måste vara inne innan klockan tre har inneburit en större arbetsbörda för

² Tillgänglig:

<http://issuu.com/menigo/docs/foretagspresentation?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fcolor%2Flayout.xml&backgroundColor=FFFFFF&showFlipBtn=true/> [2012-08-15]

säljarna mellan klocka två och tre. Varorna från Strängnäs packas under sen eftermiddag och körs sedan med lastbil ner till de regionala lagren på natten för att packas ihop med kundernas andra varor som plockats på orten tidigt på morgonen. Genom byggandet av centrallagret utökades även de timmar som företaget höll öppet. Från tidigare 05:00 - 23:00 till att ha öppet dygnet runt.

Vid övertagandet från ICA-koncernen togs även beslut om investeringar i nya system för personalen att arbeta i. Ett av systemen kallas ASW och är en vidareutveckling av det system som användes tidigare, ett system som var av doskaraktär. Det var mer av en ansiktslyftning och innehöll inte speciellt mycket tillägg utan blev mer användarvänligt än det gamla genom att personalen fick en bättre vy och överblick över systemet jämfört med det gamla. ASW används framförallt för lagerhållning och orderkvittering, kundinformation, inköp samt säljhistorik. Ett helt nytt system togs även fram och kom att kallas planerview och används främst för försäljning och logistikhantering samt orderplanering. Företaget investerade även i ett nytt transportsystem som gör det lättare för chaufförer att se hur mycket som kommer att finnas på deras respektive lass. Även detta system gav egentligen ingen direkt ny information utan var som i fallet med ASW en vidareutveckling av ett det gamla systemet och gjorde det betydligt mer överskådligt och på så vis minskades risker för fel.

År 2010 sålde Nordic Capital en stor del av sitt ägande i Menigo AB till Brakes group, Europas största matvaruleverantör med säte i Storbritannien. Med Brakes som nya ägare togs beslut att Menigo AB skulle ändra sina kärnvärden och mer än tidigare sätta kunden i ett större fokus och möta deras högre krav. Som ett led i denna förändring har Menigo AB blivit mer centralstyrt jämför med hur det var förut. Tidigare har alla regionala lager haft en egen VD som beslutat hur man skall jobba vilket har inneburit att kvaliteten inte alltid varit den samma beroende på vart i landet man kommit.

De olika affärsverksamheterna inom företaget delades även de upp och styrs nu som egna avdelningar, företaget har nu mer en sälj och marknadsavdelning, en logistikavdelning, en avdelning för inköp m.m. Anledningen att detta beslut togs var att kvaliteten skulle vara lika över hela organisationen. Det togs även beslut om att alla inköp skulle göra centralt och inte regionalt som tidigare. För närvarande är det endast inköp av mejerier samt kött och ost som görs regionalt.

1.5 Syfte

Syftet med studien är att studera vilka förutsättningar Menigo har för en implementering av CRM.

Vår problemdiskussion samt syfte har lett oss fram till två olika forskningsfrågor. Dessa frågor skall hjälpa oss i arbetet att besvara vårt syfte. De skall även ge oss möjlighet att senare i studien ge Menigo rekommendationer för en eventuell implementering av CRM.

1.6 Forskningsfrågor

Hur ser förutsättningen för Menigo ut vad gäller CRM i dagsläget?

Vad behöver Menigo förändra för att möjliggöra en implementering av CRM?

2 Metod

I detta kapitel presenterar hur vi gått tillväga vid insamlingen av vår empiri. Vi kommer diskutera och motivera vårt urval samt diskutera insamlingens tillförlitlighet samt uppsatsens trovärdighet.

2.1 Metodansats

Bryman & Bell (2011) menar att en kvalitativ ansats passar för att undersöka detaljer, åsikter och perspektiv samt att det är lättare att skapa sig en uppfattning huruvida det finns en skillnad individerna emellan. Detta passar vår studie då den syftar till att undersöka Menigos förutsättningar för att implementera CRM, ett arbete som kräver att vi som studenter går in på djupet. Vi ville kunna avvika från vårt frågeformulär, ställa spontana följdfrågor och skapa en diskussion med respondenten och därigenom få en bättre förståelse för hur respondenten uppfattar situationen. Vårt val av metodansats kommer ge oss en tydligare helhetsbild. Bryman & Bell (2011) menar att det är möjligt att avvika från intervjuguiden och att intervjun blir mer flexibel vid en kvalitativ ansats. Eftersom vi valt att arbeta utifrån kvalitativ ansats finns det skillnader i intervjuerna och vi har anpassat oss efter de olika respondenterna och deras åsikter.

2.2 Fallstudie

Vid en kvalitativ fallstudie inriktar man sig på insikt, upptäckt och tolkning snarare än hypotesprövningar. En fallstudie används ofta av forskare då de vill ha en djupare förståelse om en viss situation. När det är viktigt att förstå hur studieobjektet hanterar en viss situation i en given kontext och fokus är på processer mer än på resultatet (Merriam, 1988). Enligt Merriam (1988) innebär en fallstudie att studera komplexa sociala enheter med en stor mängd variabler som alla är av betydelse för att kunna förstå situationen. Fallet är förankrat i verkliga situationer och metoden ger insikt och kunskap. Merriam (1988) menar vidare att en fallstudie ibland kan förenkla och överdriva faktorer i en situation, vilket kan bidra till att läsaren får fel uppfattning. Forskaren blir nästan helt beroende av sin egen förmåga och fingertoppkänsla under arbetet. Valet av fallstudie passar oss då syftet med vår studie är att på djupet undersöka en specifik situation och arbetet innefattar också undersökning av samspel mellan flera olika funktioner.

2.1.2 Introduktion till fallstudien

Vi har båda ett stort intresse för CRM och för att kunna göra en fallstudie mot ett företag behövde vi hitta en lämplig kandidat. Det första vi gjorde var att läsa in oss på ämnet, CRM, för att skapa oss en bild av vilket företag som skulle kunna tänkas vara lämpligt. Ett för oss intressant företag var Menigo AB, ett företag vi båda jobbat på under fem respektive nio år. Vi har båda stor erfarenhet av företaget och vi känner väl till dess organisation och medarbetare och med detta i baktanken gjorde vi ett bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurval innebär att intervjuobjekten inte kan antas vara representativ för alla. Det är oftast folk ens närhet och det finns oftast någon typ av koppling mellan dem och dig (Bryman & Bell, 2011). I vårt fall ska vi undersöka ett specifikt företag och därför passar ett bekvämlighetsurval för just den situationen då vi vill undersöka endast relevanta delar för det nämnda företaget.

Menigo har under de senaste åren genomgått en rad olika förändringar och deras nya vision pekar på att företaget vill bli mer kundorienterade. Företaget passade därför vår studie bra och vårt valda problemområde kunde appliceras på deras organisation. Studien skulle inte pågå över en längre period därför passade inte ett longitudinellt angreppssätt. Den var inte heller av extrem art och eftersom vi inte har några specifika hypoteser är den heller inte av kritisk art. Vårt projekt syftar istället till att undersöka ett fall som exemplifierar en typ av organisation, något som en traditionell fallstudie gör enligt Bryman och Bell (2011).

2.3 Teknik för insamling av empiri

Valet av personliga djupintervjuer gjordes då vi på ett effektivt sätt ville få fram bra information. Enligt Christenson, Engdahl, Gräås och Haglund (2001) ger denna typ av intervju ett mer inträngande och innehållsrikt material i förhållande till vad en enkätundersökning ger forskarna. Kvalitativa intervjuer är enligt (Patton, 1990) till för att se vilket perspektiv den tillfrågade har, intervjun görs för att ta reda på saker som inte går att observera. Intervjuer ger dig möjligheten att undersöka situationer, känslor, tankar och intentioner något som observationer inte gör. Bryman och Bell (2011) menar att fördelarna med intervjuer är att de ger mer bredd och djup i insamlingen samtidigt som de upplevs mer naturliga allt eftersom intervjun fortlöper. Bryman och Bell (2011) menar vidare att det kan vara svårt att hitta dynamiken i sociala situationer i en intervju och det är även svårt att ta del av ”det oväntade”.

Vi ville samla in data som kännetecknades av respondenternas egna erfarenheter, därför valde vi en semi strukturerad intervjuform Bryman & Bell (2011). Även om våra frågeformulär hade vissa delar som var av mer strukturerad art anser vi att de är av semi

strukturerad form baserat på hur intervjuerna fortlöpte. Respondenterna kunde på ett uttömmande sätt svara på frågorna utifrån deras synvinkel och vi utvecklade resonemanget beroende på vilka svar vi fick. Vår guide utgick från en egen komponerad modell (se analysmodell) och därför utformade vi flera olika formulär beroende på vilka vi skulle intervjuas. Frågorna konstruerades för att leda in respondenten på relevanta områden och sedan lät vi dialogen styra intervjun. Vårt syfte med guiden var att leda in dem på ämnen som berör CRM och vi skapade en mall för att på bästa sätt kunna samla in relevant data. Bryman & Bell (2011) menar att en semi strukturerad intervju passar för just detta ändamål. Patton (1990) beskriver att genom att använda en intervjuguide blir datan mer omfattande och gap i dialogen kan förutses och stängas. Samtidigt blir varje intervju unik och anpassas efter situationen. Patton (1990) menar vidare att intervjuguide karaktäriseras av att ämnet och frågeställningarna specificeras i förväg. Intervjuaren bestämmer sedan frågeföljden, ordval och han tillåts agera fritt under intervjun.

2.4 Urval

I vårt urval av respondenter använde vi oss av såkallat icke-sannolikhetsurval som enligt Christenson et al, (2001) innebär att individerna i målgruppen inte har lika stor chans att komma med. Vi kontaktade först innesäljschefen på Menigo Partille, som också var vår kontaktperson under studiens gång. Vi bad om att endast få privata kunder eftersom studien avgränsats till den privata delen av deras verksamhet, alltså inga offentliga kunder likt skolor, dagis och ålderdomshem. Då vi båda bor i Göteborg och att vi helst ville träffa kunderna personligen blev de kunder i Göteborgsområdet, även här likt valet av företag, ett bekvämlighetsurval. Genom innesäljchefen, i samråd med chefen för färskvaruhandeln, fick vi en lista på tio tänkbare kunder att intervjuas. Detta gjorde vi på grund av att Menigo inte ville att vi skulle ta kontakt med kunderna utan deras medgivande. De hade också en önskan om att kunderna skulle vara eller kunna bli färskvarukunder. Listan innehöll namnet på restaurant, telefonnummer och i vissa fall namn på kontaktperson. Kontakt togs med kund via telefon och om tid fanns bokades möte med respektive kund.

Vi tog sedan kontakt med, enligt oss, viktiga nyckelpersoner inom Menigos organisation. Kontakt togs dels via direktkontakt på deras kontor och/eller via email. Första mötet hölls med innesäljschefen, hennes befattning på företaget är högst relevant och hon har uttryckt ett stort intresse för CRM. Vi skickade även ut email till färskvaruchefen, utesäljchefen, logistikchefen och en erfaren innesäljare. Alla dessa personer är utifrån vår modell viktiga nyckelpersoner vid en implementering och personerna skulle alla vara involverade. Att deras specifika arbetsområden ger oss en tydlig bild över hur helhetsbilden ser ut var även det en av anledningarna till dessa val.

Alla respondenter på Menigo har olika bakgrund och arbetsuppgifter, därför var det möjligt för oss att få en mer nyanserad bild av företaget. Alla har olika kännedom om CRM och deras sätt att arbeta skiljer sig åt. En CRM-implementering berör alla delar av företaget och därför ville vi också täcka alla delar av organisationen i vår studie. Det måste poängteras att vårt urval inte nödvändigtvis alltid passar in vid en liknande studie, det skiljer sig åt beroende på hur det valda företagens organisation ser ut.

2.5 Tillvägagångsätt

Det empiriska materialet samlades in under tre veckor och det gjordes i form av djupintervjuer. Intervjuer gjordes både med kunder och enligt oss viktiga personer på Menigo. Intervjuerna var tio till antalet och delades lika mellan kunder och personal. Mötet med kunderna gjordes alltid på plats på restauranten och intervjuerna med personalen på Menigo hölls på kontoret i Partille. Tiden det tog vid de olika intervjuerna varierade beroende på om intervjun gjordes med en kund eller personal på Menigo. Intervjutiden med kunderna var mellan 15 – 30 minuter medan intervjuerna med personalen tog längre tid. Bortsett från en som tog cirka 20 minuter tog de andra cirka 50 minuter att genomföra. Nedan visas en tabell över de olika respondenterna, vad de har för befattning, när intervjun ägde rum, var den ägde rum samt hur lång tid varje intervju höll på. Då vi lovade våra respondenter hos kunderna anonymitet är namnen påhittade. För att hålla en klar linje har även våra respondenter hos Menigo fått fiktiva namn.

Intervjuer med personal på Menigo

Respondent	Befattning	Intervjuplats	Intervjustart	Intervjutid	Datum
Michael	Logistikchef	Menigo	13:00	50 min	Fre 30/3 2012
Toby	Utesäljchef	Menigo	14:20	20 min	Fre 30/3 2012
Pam	Innesäljchef	Menigo	14:50	50 min	Fre 30/3 2012
Dwight	Teamledare	Menigo	15:15	50 min	Ons 4/4 2012
Jim	Färskvaruchef	Menigo	15:00	50 min	Ons 11/4 2012

Intervjuer med kunder till Menigo

Respondent	Befattning	Intervjuplats	Intervjustart	Intervjutid	Datum
Sam	Kökschef	Restaurangen	14:00	20 min	Ons 21/3 2012
Cliff	Krögare	Restaurangen	14:00	25 min	Tors 22/3 2012
Norm	Kökschef	Restaurangen	14:00	15 min	Tis 28/3 2012
Woody	Kökschef	Hotellet	09:30	20 min	Tors 5/4 2012
Frasier	Kökschef	Restaurangen	15:00	10 min	Tors 5/4 2012

2.6 Frågeformulär

Ett frågeformulär utarbetades och skulle fungera som en guide vid våra intervjuer. Vi utformade en gemensam guide för kunderna (se bilaga 3) medan vi utformade enskilda för personalen på Menigo (se bilaga 4 och 5). Personalen på Menigo kommer från olika avdelningar och vi behövde därför individuella guider för att få så utförliga svar som möjligt

Vi ville att våra frågor skulle vara lätta att förstå, allt för undvika tolkningsfel och för att få så bra svar som möjligt. Även om guiderna har frågor i en specifik ordning betyder det inte att de alltid ställdes i den ordningen, vi anpassade oss istället efter situationen. Även om vi är väl pålästa på ämnet är det ett relativt okänt begrepp med många olika tolkningar och vi ville inte komplicera det allt för mycket. Vi valde därför att inte nämna CRM i intervjuerna, istället förenklade vi ordvalen och skapade en struktur där vi samlade in bra data utan att krångla till det. En anledning till det är att respondenten kan känna sig obekvämt om frågorna är komplicerade och svårtolkade (Bryman & Bell, 2011).

2.7 Intervjun

När vi bokade möte med kunderna informerade vi dem om att intervjun skulle pågå i ca 30 minuter något som visade sig stämma ganska bra, plus, minus fem minuter. Med undantag för en intervju som endast pågick i 15 minuter vilket berodde på att respondenten var stressad och snabbt behövde återgå till arbetet. Intervjuerna gjordes på respektive kunds restaurang och stämningen var alltid avslappnad. Det var respondenterna själva som önskade att hålla intervjun på sin restaurang då de gjordes på arbetstid. Den gjordes i deras hemmiljö och Bryman och Bell (2011) menar att respondenten oftast känner sig tryggare i sin naturliga miljö. Innan intervjun beskrev vi lite om vad vår studie innebar och hur vi skulle gå tillväga (se bilaga 1) efter ett utarbetat manus. Manuset skulle egentligen fungera som ett brev men då vi inte fick tillgång till mailadresser kunde detta inte skickas. Vi bestämde oss också för att innan varje intervju förklara hur intervjun skulle gå till och vad syftet var. Vi frågade också om vi fick spela in och vid varje tillfälle var det även lite ”småprat” där vi lärde känna personen bättre. Något som bidrog till att stämningen kändes mer avslappnad.

Vi valde båda att närvara vid intervjun och vi tog alltid samma roll vid alla intervjuerna. Bryman och Bell (2011) menar att fler intervjuare ger en mer effektiv intervju samtidigt som en person ställer frågor kan den andre anteckna på ett effektivare sätt. En var ledare medan den andre förde anteckningar, ställde följdfrågor och såg till att ledaren inte

glömde något relevant. Allt för att få en så tydlig bild om möjligt. Småpratet innan intervjun var så avslappnat att båda var lika delaktiga och vårt mål var att vara så informella som möjligt, utan att för den sakens skull vara oprofessionella. För att försäkra oss att inte missa något av betydelse spelades allt in på våra telefoner vilket senare kom att transkriberas. Ingen av våra respondenter kände sig obekväma med att intervjun spelades in och vi tror inte det påverkade deras sätt att svara på frågorna. Då vi inte kunde styra över var och när själva intervjun ägde rum skiljde de sig lite åt. I vissa fall var det annan personal och gäster i samma rum och vid andra intervjuer var det endast respondenten och intervjuare.

Vår erfarenhet av att intervjua är låg och därför var vi inte helt säkra på hur vi på bästa sätt skulle gå tillväga. Vi utvärderade därför vårt tillvägagångssätt efter två intervjuer och förändrade en del saker. Vi märkte att vi under småpratet råkat nämna att vi båda jobbar på Menigo, något vi tror kan ha påverkat svaren lite. Vi valde därför att utelämna den informationen under de efterföljande intervjuerna. Vi märkte också att sättet vi uttryckte oss på kunde upplevas som lite nervöst och med det i bakhuvudet samt att vi fick rutin blev den punkten bättre under resterande intervjuer. Vi ska tillägga att våra respondenter dagligen i sitt arbete har kontakt med olika företag och kunder vilket gör dem vana vid liknande situationer. Därför tror vi inte att dessa brister påverkat intervjuerna allt för mycket och vi är nöjda med de svar vi fick.

2.8 Etikreflektion

Enligt Merriam (1988) blir etiska frågor i en kvalitativ fallstudie aktuella vid två tillfällen, insamling av information samt när resultatet publiceras. Forskaren menar vidare att det finns fem specifika problem en fallstudieforskare måste ta hänsyn till i sitt arbete:

- Forskaren blir alltför engagerad i sina frågeställningar eller i den situation som studeras.
- Konfidentialitet
- Anonymitet
- Att olika intressegrupper vill ha tag i och få kontroll över resultaten från undersökningen.
- Läsarnas oförmåga att skilja mellan själva informationen och forskares tolkning av den.

Vi anser inte att vår studie på något sätt skadat de inblandade. Vårt syfte har inte varit att lyfta fram åsikter på individbasis utan målet har varit att analysera helhetsintrycket. Innan intervjun har vi varit tydliga med syftet och vi anser att vi inte fört någon bakom ljuset. Vi har valt att anonymisera våra respondenter med hänsyn till deras integritet och att vi

inte vill hänga ut någon. Även om respondenterna själva inte bett om anonymitet valde vi att göra så då vi intervjuat personer på ett företag och dess kunder, en enligt oss känslig relation.

För undvika missförstånd vid intervjun förberedde vi ett kundbrev, tidigare nämnt i metoden, där vi förklarade hur och i vilket syfte intervjuerna skulle göras (se bilaga 1). Allt material som samlats in har vi valt hålla konfidentiellt. Inspelningar samt transkription av dessa kommer efter sammanställning att raderas.

2.9 Tillförlitlighet

Vid utvärdering av trovärdigheten av kvalitativa undersökningar utgår forskaren från validiteten som delas in i två olika delar, intern- och externvaliditet. Den interna validiteten handlar om huruvida resultatet stämmer överens med verkligheten. Om forskaren verkligen studerar eller mäter de som han/hon tror sig mäta Merriam (1988). Forskaren menar vidare att den externa validiteten är hur pass generaliserbara resultaten är, i vilken utsträckning resultaten går att tillämpa i andra situationer än den undersökta.

Merriam (1988) menar att möjligheten till att generalisera resultatet av en fallstudie är svårt och vissa forskare menar att det inte går alls. Vi vill inte generalisera vår studie över en population, vårt fall är unikt och studien berör endast Menigo och därför går det inte att generalisera denna över andra områden. Syftet med studien var inte att generellt undersöka förutsättningarna för CRM hos företag utan endast Menigos. Dock går det att teoretiskt generalisera vår studie med hjälp av vår egenutformade modell som företag kan använda sig av i arbetet med CRM. Vår modell är generaliserbar i den bemärkelse att den går att använda som mall i analys och arbete vid implementering av CRM. Det behöver inte nödvändigtvis vara företag inom grossistbranschen utan den lämpar sig för företag i allmänhet.

Det går inte heller att vara säker på om resultatet är representativt och även om vi valt ut personer som enligt oss är relevanta för studien går det aldrig att vara säker. Vi anser dock att vi kunnat dra fördel av våra tidigare erfarenheter hos företaget då de tillfrågade inte kunnat skönmåla historien i hur organisation fungerar. Alla visste att vi hade en större kunskap om organisation och vi anser oss därför fått mer tillförlitlig information.

Enligt Patton (1990) kan en semistrukturerad intervju leda till att intervjuerna skiljer sig åt och att jämförbarheten mellan intervjuerna minskar. Patton (1990) menar vidare att respondenten oavsiktligen kan utelämna vissa delar. Vi anser dock att vårt val av semistrukturerad intervju gett oss en hög tillförlitlighet då vi kunnat avvika från

formuläret och ställa följdfrågor. Intervjuerna har blivit mer uttömmande och vi har kunnat anpassa den efter situationen. Under intervjuerna kan vår erfarenhet av företaget dock bidragit till att vi missat ställa vissa följdfrågor. På grund av att vi trott oss, genom vår erfarenhet veta svaret, något som i efterhand kan ha minskat studiens tillförlitlighet. Med facit i hand borde vi ställt fler följdfrågor som bekräftat våra antaganden. Poängteras bör dock att detta inte skett i någon större utsträckning utan endast i enstaka fall. Vårt val av semistrukturerad intervjuform bekräftas av hur intervjuerna fortlöpte då alla respondenter hade olika områden som för dem ansågs viktiga. Vi kunde tack vare den semistrukturerade intervjun få mer uttömmande svar.

Enligt Bryman och Bell (2011) går det att höja trovärdigheten genom att vara transparent. Vi har försökt i den mån det går att vara objektiva i tolkningarna, vara neutrala och inte lägga några värderingar vid vad som sagts, något som stärker trovärdigheten i studien. Vi har använt oss av diktafon under alla djupintervjuer samt att allt material transkriberats samma dag som intervjun gjordes. Vi har under arbetets gång kontrollerat materialet både genom att lyssna på det igen samt jämfört med våra anteckningar och därför har risken för feltolkningar minimerats.

Bryman och Bell (2011) nämner även den kommunikativa validiteten vilken enligt forskarna beskriver hur författarna lyckas kommunicera forskningsprocessens inverkan på giltigheten i kunskapen. Enligt Bryman & Bell är beskrivning av förförståelse (författarens bakgrund erfarenheter, utbildning) en del av den kommunikativa validiteten och också en viktig del i trovärdigheten.

Vi har båda en stor erfarenhet av företaget då vi som tidigare nämnt jobbar där sammanlagt 14 år tillsammans. Lukas har jobbat på lagret som orderplockare på två av de tre avdelningarna som Menigo Partille har, frys- och kolonialvaror. Han har således skapat sig en bra uppfattning om hur logistikverksamheten i Partille fungerar. Magnus har också samma erfarenhet vad gäller lagerdelen samt att han jobbat på transportkontoret som transportledare och han har då lärt sig mycket om logistik verksamheten även utanför lagrets väggar. Då vi båda har jobbat på Menigo under en längre tid har vi också lärt känna en stor del av personalen även utanför lagret, alltså kontorsdelen som ligger ovanför lagret. Vi har dock inte någon djup kunskap i hur denna del fungerar. Vi har försökt vara så objektiva som möjligt i vårt arbete och vi anser därför inte att trovärdigheten påverkats negativt av vår erfarenhet. Vi anser snarare att trovärdigheten höjts av vår erfarenhet då vi lättare kunde förstå verksamheten samt att våra intervjuer mer kunde fokusera på CRM istället för allmänna frågor. Genom att vi under en längre tid haft anställning hos företaget och väl känner till hur företaget arbetar anser vi att trovärdigheten av studien även stärks. De personer vi intervjuat kan på så sätt inte förvränga sanningen vilket kunde ha varit fallet med forskare utan någon som helst erfarenhet av företaget.

Vidare beskriver Bryman och Bell (2011) ytterligare delar för att förbättra den kommunikativa validiteten.

- Beskrivning av datainsamling: En detaljrik beskrivning av hur datan samlats in.
- Beskrivning av urval: En detaljrik beskrivning av hur deltagarna valts ut.
- Beskrivning av analysprocessen: En detaljerad beskrivning av vad som hänt under analys processen.

Dessa delar är beskrivna i detta metodkapitel med en beskrivning hur tillförlitligheten stärkts genom olika tillvägagångssätt.

Enligt Bryman och Bell (2011) finns också triangulering som innebär att man ser på problemet från flera olika synvinklar. Ett sätt att triangulera enligt Bryman & Bell (2011) är att intervjua personer med olika relation till problemet För att skapa en bredare och mer djupare förståelse kring Menigos situation valde vi att intervjua personer inom organisationen med olika arbetsuppgifter. Genom att intervjua chefer såväl som arbetare fick vi en ingång till de olika problemställningarna från flera håll. Vi skapade oss en bredare förståelse i hur olika viktiga komponenter uppfattas olika beroende på vilken position inom företaget deltagaren hade.

2.10 Metoddiskussion och kritisk granskning

Valet av kvalitativ metod var för oss en självklarhet då studien krävde djupare förståelse inom ett specifikt område.

Vårt urval innefattade både kunder samt personal på företaget. Respondenterna på företaget valdes utifrån våra egna önskemål men vid valet av kunder önskade företaget att göra detta åt oss. Detta kan ha bidragit till att urvalet av kunder endast berör kunder som Menigo vet är nöjda med dem. Menigo har under hela processen haft en positiv inställning till vår studie och som vi uppfattat det varit genuint intresserade av att få hjälp. Vi anser därför att valet av kunder inte baserats på ett sådant urval, möjligheten går dock inte att utesluta. De personer på Menigo vi valt ut är, enligt oss, alla relevanta för studien det finns dock en risk att vi missat personer som hade kunnat bidra med mer relevant data. De personer vi intervjuat är endast personal och kunder i Göteborgsområdet. Detta har bidragit till att vi inte kan generalisera resultatet på hela organisationen. Ytterligare intervjuer, rikstäckande, skulle krävas för att säkerställa generaliserbarheten.

Valet av en semistrukturerad kan leda till att personer kan ha utlämnat vissa delar oavsiktligt. Även våra ordval samt på det sätt som frågorna ställts kan ha lett till att respondenterna uppfattat frågorna olika vilket kan ha påverkat dess svar.

Våra värderingar och egna uppfattningar kan ha påverkat utfallet av studien. Då vi arbetat på företaget under en längre tid har detta färgat oss på ett sätt som undermedvetet kan ha påverkat hur vi utarbetar frågor samt hur vi dragit slutsatser av svaren. Ytterligare något som kan ha påverkat vår studie, då vi jobbar på företaget, är den att då vi känner personerna i fråga mycket väl så kan vissa saker tas lätt på. Om en person som vi vet har en tendens att uttrycka sig i starka ordalag kan detta ha bidragit till att dessa ord inte tagits på ett så stort allvar de kanske borde ha gjorts. Vår anställning hos företaget har underlättat vårt arbete i att hitta lämpliga intervjuobjekt, både hos kunder samt hos företaget. Att känna de personerna vi intervjuar har lett till att intervjuerna inte blir så formella utan mer avslappnad. Under intervjuerna nämns vid flera tillfällen förkortningar som för en forskare utan någon som helst vetskap om företaget hade varit svåra eller omöjliga att förstå. Detta kan ha medfört att intervjun genomförts på ett bättre sett och att tiden kunde användas till att svara på frågor istället för förklara begrepp

2.11 Kategorisering

Bryman och Bell (2011) anser att det empiriskt insamlade materialet ska kodas och enligt Merriam (1988) använder man någon form av innehållsanalys för att kategorisera kvalitativa fallstudier. En innehållsanalys går ut på att systematiskt beskriva innehållet i ett kommunikativt budskap. Vi har valt att utforma vår innehållsanalys efter den modell vi utformat i den teoretiska referensramen och de olika kategorierna följer nedan:

- Kundens förväntningar
- Det upplevda kundvärdet
- Strategi
- Information
- Organisation
- Kommunikation (intern och extern)

Vi har kategoriserat efter ovanstående ämnen samt att varje respondent har en egen genomgång. Vi har valt att göra på det sättet eftersom det skiljer sig mycket mellan de olika affärsområden som Menigo har och därför blir det mer överskådligt. Det blir också lättare för läsaren att greppa analysen om empirin och teorin följer samma mönster. Även om vi försökt att korta ner empiriavsnittet så mycket som möjligt kommer detta vara ganska omfattande. Alla delar är enligt oss relevanta för analys och slutsats därför valde vi att behålla dessa i empiriavsnittet.

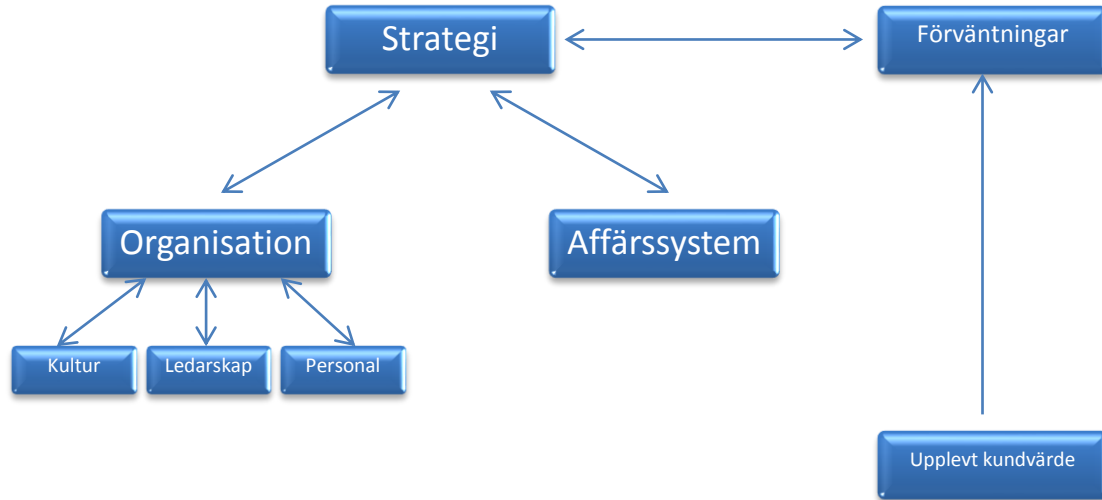
3 Teoretisk referensram

Nedan följer en genomgång i vad forskningen anser vara de viktigaste delarna vid en CRM implementering.

3.1 Implementering av CRM

För att lyckas i sitt arbete med att implementera CRM krävs det att hela organisationen arbetar för att behålla och utveckla kundrelationerna. Något som har visat sig vara extremt komplext på grund av att företagen inte förstår vikten av att hela organisationen engageras i arbetet. Företag misslyckas ofta då de fokuserar på endast den tekniska aspekten (Becker, Greve, & Albers, 2009). CRM är dock mer än teknologiska applikationer för företaget, vid en lyckad implementering blir det en strategi som täcker hela organisationen. En funktionell, kunddriven och teknologiskt integrerad affärsprocess vars strategi maximerar relationer samt aktiverar hela organisationen (Chen & Popovich, 2003). Något som Payne och Frow (2005) också lyfter fram då de menar att vid en implementering av CRM krävs det att företagen integrerar processer, människor, verksamhet och marknadsföring genom information, teknologi och applikationer.

Zablah, Bellenger och Johnston (2004) menar att det finns tre huvuddelar som bör beaktas vid en implementering människan, processer och teknologin. Personalen är en del av företagskulturen och de sätt organisationen arbetar. Processer som enligt Davenport och Beers (1995) är uppsättningar av arbetsaktiviter som leder till specifika lösningar för kunden. Flera processer skapar tillsammans den övergripande strategin. Det krävs alltså ett dynamiskt samspel mellan företagets alla funktioner. Dimitriadis och Stevens (2008) hävdar att företagen måste ta hänsyn till vad kunderna önskar då de skall utarbeta en strategi. De förväntningar de har kommer att ändras beroende på hur de senare upplever samarbetet med företaget. Nedan går det att se en modell över de viktiga komponenterna;



En omarbetad modell över delarna i implementeringsprocessen, originalet (Chen & Popovich, 2003, sid 676 och Dimitriadis & Stevens, 2008, s.7)

3.2 Tydliggörande av koppling modeller och teori

Modellen ovan visar på de olika områden som är viktiga vid CRM-implementering. Den teoretiska referensramen kommer att utgå från modellen. Strategidelen kommer att utvecklas med ett avsnitt om processer, närmare beskrivning om varför, beskrivs i det nämnda kapitlet. Dimitriadis och Stevens (2008) beskriver även information och kommunikation som två vitala delar i implementeringsprocessen. Teorin kommer först beskriva de delar som modellen ovan visar och kommer sedan redogöra för de två andra komponenterna. Teorikapitlet kommer sedan att utmynna i en egen analysmodell som innehåller alla de olika komponenter som beskrivs. Denna modell kommer att beskrivas så att läsaren får en tydlig överblick i hur flödet i modellen är. Poängteras bör dock att alla delar i denna modell, alltså delarna i teorin, är av lika stor betydelse vid implementeringsprocessen (Chen & Popovich, 2003 och Dimitriadis & Stevens, 2008).

3.3 Strategi

Strategi kan definieras som en övergripande plan för att aktivera resurser i syfte att skapa bättre förutsättningar. En tydligt utformad CRM-strategi ses som startpunkten och ett vitalt element av CRM. Misslyckandet av att skapa en organisatoriskt heltäckande strategi och integrera denna i kulturen och företagets befintliga strategi, är den vanligaste orsaken till CRM-misslyckanden (Dimitriadis & Stevens, 2008). De strategiska synsätten

av CRM betonar de faktum att resurser för nya och underhåll av gamla relationer, ska fördelas baserat på kundens "livstidsvärde" till företaget. Alla kunder är alltså inte lika värdefulla och därför kan vinsten maximeras endast genom att de tillgängliga resurserna investeras i relationer som ger en önskad avkastning (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004). Något som styrks av Ryals (2003) som menar att det går att urskilja två typer av strategier inom CRM, en övergripande strategi som förklarar hur företag ska bli mer kundorienterade, samt en implementeringsstrategi som visar på hur själva implementeringsprocessen ska gå till. Den mer övergripande strategin ska förklara hur företaget skall använda resurser för att vårda relationer och då främst de kundrelationer som är mest värdefulla för företaget. Ryals (2003) menar även att en sådan strategi resulterar i riktlinjer som visar vilka kunder som ska väljas bort. Företagets prioriteringar kan således fokuseras på de kunder som bäst passar in i den övergripande strategin.

Ryals (2003) menar att den övergripande strategin inte bara innefattar en segmentering av lönsamma samt olönsamma kunder. Strategin skapar ett arbetssätt som bidrar till att företag kan hantera varje kund individuellt och genom dem skapa relationer som vårdas på individbasis. Syftet enligt Ryals (2003) är att öka företagets lönsamhet men också att skapa bättre lojalitet. Det finns starka band mellan kundlojalitet och företagets vinst. Det mest effektiva sättet för att uppnå sådan kundlojalitet utifrån en CRM-filosofi, är att alltid aktivt söka och bygga långsiktiga relationer.

Zablah, Bellenger och Johnston (2004) beskriver att utifrån ett affärsperspektiv går det att se vikten av att företagen måste, för att bibehålla relationer, fortsätta leverera efter kundens önskemål för att det upplevda kundvärdet förblir högt. Något som bäst görs i en kundorienterad organisation. Alltså för att bygga lönsamma och långsiktiga relationer krävs det att företaget i det dagliga arbetet drivs av att förstå kundens, ständigt föränderliga, behov (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004).

Nguyen, Sherif och Newby (2007) menar att en lyckad implementering av CRM börjar med en strategi och att det finns några viktiga delar i arbetet med CRM strategi:

- Strategiskt sammanhang. Organisationen bör förstå hur CRM passar in i företagets övergripande affärsstrategi.
- Bedömning av nuläget. Bedömningen ska göras för att bekräfta bolagets nuvarande CRM kapacitet.
- Utveckling av affärsplan. Organisationen behöver en bra anledning att genomföra CRM annat än ny teknikfeber.

- Genomförandeplan. Skapa och genomföra en plan som tydligt definierar hur företaget skall uppnå målet.

Dimitriadis och Stevens (2008) menar att utan en tydlig strategi är det meningslöst att inleda en implementering av CRM. Strategin bör innefatta riktlinjer i hur implementeringen ska gå till, redan från början ska aspekter som visar på hur företaget ska arbeta kundorienterat finnas. Här används CRM strategi alltså som ett begrepp för en övergripande kundorienterad strategi samt för implementeringsprocessen. En kundorienterad strategi bygger på god kundförståelse. Enligt Dimitriadis och Stevens (2008) är det därför viktigt att ledningen vid utformandet av strategin, kommunicerar med de i organisationen som har bäst förståelse för kunderna. Annars finns risken att strategin inte överensstämmer med vad kunden förväntar sig och strategin blir därför inte optimal.

3.2.1 Processer

Payne and Frow (2005) menar att effektiv implementering av CRM kräver koordination av kanaler, teknologier, kunder och anställda samt integration av flera olika processer inom en rad olika områden. Processer som enligt Davenport och Beers (1995) är uppsättningar av arbetsaktiviteter som leder till specifika lösningar för kunden. Flera processer skapar tillsammans den övergripande strategin. Vi har därför valt att närmare gå in på processer och i modellerna är processer en del av strategin och därför syns denna inte i modellen.

Vi har tidigare nämnt att strategin är ett resultat av flera olika processer (Davenport och Beers 1995). CRM är en affärsmodell som måste byggas runt kundens behov, det är ett ständigt pågående arbete som kräver förändringar av kärnan i affärsprocesserna (Chen & Popovich, 2003). En affärsprocess är ett montage av sammanhängande aktiviteter som har tydliga ingångar och som när de utförs resulterar i en produktion som i sin tur bildar ett mervärde för kunden, ett kundperspektiv. De är enkelt sagt hur arbetet utförs i alla organisationer. Processerna innefattar hela organisationen, tvärfunktionellt, och sträcker sig från order till slutresultat, d.v.s. organisationens alla funktioner. BPM, business process management, är en strukturerad metod för att förstå, analysera, stödja och kontinuerligt förbättra fundamentala processer i företaget (Al-Mudimigh, 2007). Enligt Payne och Frow (2006) är ett framgångsrikt genomförande av implementering svårt för de flesta företag, främst eftersom att de inte förstår att CRM kräver hela företaget, tvärfunktionellt, kundfokuserad business process re-engineering.

Chen och Popovich (2003) menar att implementeringen av CRM kan underlättas av att företaget tar till sig ett tankesätt som liknar det vid BPM i förändringsprocessen. D.v.s. företaget ser olika funktioner i organisationen som processer underlättar implementering och arbetet med CRM. Eftersom varje funktion inom företaget skiljer sig från varandra krävs olika typer av förändringar för att uppnå målet, strategin. Det blir lättare att utforma specifika lösningar för respektive del då arbetet processbaseras (Chen & Popovich, 2003).

3.4 Det upplevda kundvärdet

Kundens upplevda värde är ett ofta använt uttryck inom relationsmarknadsföringen. Ravald och Grönroos (1996) definierar detta som upplevda fördelar / upplevda upppoffringar. Fördelarna beskrivs enligt forskarna som en kombination av fysiska- samt tjänsteattribut, teknisk support men även priser samt andra indikatorer av kvalitet. Uppoffringen är de kostnader som köparen ställs inför via köp. Dessa kan vara, priset, transporter, installationer, orderhantering, reparationer och underhåll samt risker för dåliga prestationer och fel. Förmågan att tillhandahålla överlägset värde till sina kunder är en av de mest konkurrenskraftiga strategier som finns och är en viktig del i relationsmarknadsföringen (Ravald & Grönroos, 1996).

Grönroos (1998) menar att vid köp av en fysisk produkt är det inte enbart köpet i sig självt som ger kunden värde, även andra typer av attribut är av stor vikt för om kunden skall anse köpet som bra. Allt beror på vad kundens önskemål är och som tidigare nämnt kan detta innefatta flera olika attribut, t.ex. installation av produkten, reparationer, information, sociala faktorer, kunskap, utbildning av företagets personal mm. Enligt Grönroos (1994) finns det en annan dimension vad gäller den upplevda kvaliteten. Då ovanstående attribut är lätta att standardisera blir denna viktigare, det är interaktionen mellan kunden och företaget. Det är av stor vikt att förstå att det inte enbart är kvaliteten på produkten som inverkar på det upplevda värdet.

3.5 Organisation

3.5.1 Ledarskap

Chen och Popovich (2003) anser att ledningens engagemang är väsentligt för att implementeringsprocessen ska fungera. Det innefattar dock mer än att Vd:n godkänner ett CRM-projekt, ett kundorienterat perspektiv kräver ledningens engagemang genom hela implementeringsprocessen. Deras uppgift är också att klargöra strategi, vision och på

vilket sätt de olika ledarna inom organisationen ska förmedla de nya rutinerna. Även Becker (2009) menar att deras involvering och stöd är kritisk för en lyckad implementeringsprocess.

Chen och Popovich (2003) beskriver att den högsta ledningen ska engagera alla avdelningar och det sin tur kan innebära att organisationen kan tvingas decentraliseras. Avdelningschefer och andra viktiga nyckelpersoner vid avdelningen engageras för att kunna fungera som kommunikationskanal för det nya kundorienterade arbetssättet. Genom att arbeta på ett sådant sätt lärs personalen upp snabbare och implementeringen underlättas. Det räcker dock inte utan ledningen måste även kontinuerligt utbilda personalen för att motivera, lära upp och ytterligare engagera.

Nguyen, Sherif och Newby (2007) menar att många ledare inom CRM saknar en strategi eller erfarenhet av CRM. Deras uppgifter består endast i att förbättra specifika delar i "den egna" delen, detta trots att de viktigaste enligt forskarna borde vara den övergripande strategin. Ett ledarskap utan kunskap om CRM bidrar också till att största fokus, felaktigt, läggs på CRM teknologin och affärsprocesserna uteblir. Ledningens förståelse, support och ansvar är en av huvudkomponenterna i en lyckad implementering.

3.5.2 Kultur

Vid CRM implementeringar krävs nya tankesätt som innebär mer fokus på kundorientering hos företaget, något som ska genomsyra hela organisationen, en sådan förändring av företagets kultur är av största vikt (Richards & Jones, 2008). Innan ett CRM projekt kan starta krävs analys av vart de står i dagsläget, hur företagets kultur, policys samt värderingar ser ut. Trots att företaget ser ut att fungera på ett tillfredställande sätt och gör positiva resultat betyder inte detta att företaget fungerar på ett effektivt sätt (Chalmers, 2006). Om en förändring mot ett mer kundorienterat arbetsätt tas krävs dock att företagets ledning inte tar allt för lättvindigt på den kulturförändring som kommer att krävas för att implementeringen skall fungera. En lyckad förändring av kulturen är resultatet av bl.a. utbildning av organisationens personal som alla måste invigas i det nya tankesätt företaget har som mål att skapa. För att kulturen i en organisation skall förändras behöver alla i organisationen en ledsagare, en person som med sitt beteende visar hur det skall gå till. Det är då upp till ledningen att via sitt engagemang visa alla vikten av att sätta kunden i fokus (Finnegan & Currie, 2010). Just engagemang från ledningsgruppen är något som omnämns flertalet gånger i forskningen.

Subkulturer i företagen kan medföra att konflikter uppstår bland cheferna då de kämpar för att öka anslagen för sina avdelningar på bekostnad av andra (Madu & Madu, 2003). I organisationer där traditionen har varit att de olika avdelningarna haft olika mål och

arbetat utifrån att enbart klara dessa och inte tänkt på hela företagets bästa, krävs att ledningen i detta fall inte står passiv (Chen & Popovich, 2003). Då en CRM implementering i de flesta företag faller under flera olika domäner, allt som oftast under IT samt marknadsföring, vilka innehåller olika organisatoriska subkulturer är det viktigt att vårda den rätta kulturen (Finnegan & Currie, 2010). I dessa fall är det av största vikt att de verkligen engagerar sig i att förändra dessa tankesätt. Detta tankesätt måste bytas ut mot ett mer kundorienterat tankesätt så att de olika avdelningarna istället för att tävla med varandra, samarbetar. Dessa problem kan, med hjälp av effektiv kommunikation med de anställda genom hela projektet, lösas (Chen & Popovich, 2003). Detta betyder att en auktoritär person ansvarar för hela implementeringen och att personen ifråga förstår vikten i att i första hand förändra företagets organisation, för att sedan fundera över vilken typ av system de behöver (Finnegan & Currie, 2010).

Vidare krävs att förståelse för att förändringen måste ske djupare i företaget där olika ideologier samt den mänskliga kulturen gör det hela svårare. Företag har för ovana att vid kulturförändringar endast skrapa på ytan vilket då inte kommer ge de effekter de hoppats på (De Witte & van Muijen, 1999). Vidare påpekas vikten av att definiera CRM som en affärsstrategi och att en sådan förändring måste ha sin början i företagets ledningsgrupp.

Det krävs att hela företagets organisation är engagerad vid implementering, utan den kommer momentum i processen snabbt att dö ut och implementeringen går i stå. Den högsta ledningen är de som sätter standarden på hur denna implementering kommer att fortlöpa och måste vara väldigt klara på hur den strategiska inriktningen, visionen samt målen med implementeringen skall se ut. Utan en klart utarbetad kundorienterad kultur blir en implementering av CRM som att kasta pengarna i sjön (Chen & Popovich, 2003).

3.5.3 Personal

Företagets anställda är, utan tvekan, nyckeln till framgång med CRM. Det är de som avgör om projektet kommer att fungera eller misslyckas (Chalmers, 2006), då nyckeln till framgång i ett CRM-projekt är hur relationen med kunden hanteras (Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán, 2007). Det är därför av oerhörd vikt att dessa inte underskattas, oavsett hur sofistikerade CRM-verktygen än må vara (Chalmers, 2006) och (Chen & Popovich, 2003).

Foss, Stone och Ekinci (2008) menar att företag utan att motivera och utbilda sin personal inte kommer att lyckas i sin strävan att på ett effektivt sätt implementera CRM. Problemet som många företag upplever vid implementering är att de startar i fel ände och att företagen förlitar sig enbart på att teknologin skall utföra allt jobb med att bli mer kundorienterade. Sätta kunden i fokus är inte något som kan göras enbart med tekniska

system, det har till största del med personalen att göra de det är dem som interagerar med kunden, utför arbetet, bestämmer hur det skall göras samt i slutändan sätter standarden på kvaliteten (Payne & Frow, 2006). En CRM-implementering betyder att ett stort antal individer från flertalet avdelningar måste samarbeta. Då det är ett så pass stort antal personer med olika bakgrund krävs det att CRM-strategin är väldefinierad. Utmaningen med implementeringen blir i detta fall att övertala de anställda att ta till sig denna strategi, trots att det nya arbetssättet kommer att skapa problem för dem i början. För att övervinna dessa utmaningar måste nyckelpersoner vid implementeringen identifieras, dvs. företaget måste få ledande befattningshavares stöd i början av projektet (Finnegan & Currie, 2010). Forskarna menar vidare att kraftfulla budskap från toppen av hierarkin är kritiska för att upprätthålla ansvarstagande och motivera förändring. Det är viktigt att företagen även utser en person som har huvudansvaret i implementeringsprocessen. Syftet är att alla i organisationen skall dra åt samma håll och jobba mot samma mål, en kundorienterad organisation. Det hävdas att personalen är den svåraste komponenten är förändra vid en implementering, ofta för att människan ofta antar att förändringarna i sig inte beror på att företaget vill förbättra sättet att arbeta på. För att övertyga skeptikerna är det viktigt att i inledningen av implementeringen beskriva för de anställda hur de personligen kommer att gynnas utav de förändringarna som föreligger. Då personalen, vilket de tidigare inte gjort i samma utsträckning, kommer att arbeta tillsammans, oavsett vilken avdelning de tillhör, krävs att det finns underliggande drivkrafter som motiverar dem. Det krävs att personalen lär sig att dela med sig av all den kundinformation de innehar som är intressant för företaget som helhet (Goldenberg, 2004)

Vid förändring av företagets arbetssätt mot en mer kundorienterad strategi kan viss personal välja att lämna företaget medan andra väljer att stanna kvar trots att deras positioner elimineras till följd av den nya affärsmodell företaget jobbar efter. Lyckade CRM-implementeringar kommer ha till följd att viss personal kommer att få helt nya arbetsuppgifter. Det krävs då att ledningen visar sitt engagemang i att personalen utbildas så de har vad som krävs för sina nya arbetsuppgifter. Ledningen måste inse att utbildningen, utöver att den ökar de anställdas kompetens, även ger andra synergieffekter. Utbildningen innebär även att personalens motivation och engagemang ökar samt att motstånd mot förändringarna minskar (Chen & Popovich, 2003).

Zablah, Bellenger och Johnston (2004) menar att det finns ett positivt samband mellan specialisering, professionalism och framgångsrika genomföranden av olika innovationer. Ju högre utbildningsnivå användaren har, ju större sannolikhet är det att han eller hon kommer att anta det nya arbetssätt som implementeringen medför. Satsar företaget på intern utbildning för sina anställda ökar sannolikheten att de känner sig trygga i att ha kunskaper som behövs för att utföra de omdefinierade affärsprocesser som implementeringen kommer att medföra.

3.6 Affärssystem

IT och informationssystem möjliggör och underlättar arbetet med CRM, de skapar en infrastrukturell bas i organisationen. Teknologin stödjer de ansträngningar som görs i syfte att skapa en kundorienterad organisation genom att hantera den data som krävs för att förstå kunden. Teknologin skapar nya möjligheter för företag att på ett mer effektivt sätt bemöta och hantera sina kundrelationer. Den klarar av att samla in, spara, analysera och dela kundinformation på sätt som underlättar företagets förmåga att svara på de individuella behov som varje kund har. Det skapas också nya möjligheter för hur företaget skall attrahera nya kunder (Akroush, Dahiyat, Gharaibeh, & Abu-Lail, 2011). Teknologin är skapad för att ge stöd åt företagets alla funktioner som kräver åtkomst av information rörande kunder och produktion. Den ska koordinera aktiviteter inom och utanför avdelningar, automatisera rutinmässiga aktiviteter och utvärdera de olika funktionerna. CRM-teknologin ses därför ofta som ett hjälpmedel i arbetet med processer (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004).

Vikten av att använda sig av IT ökar i takt med utvecklingen, den skapar möjligheter för företag att hantera one-to-one relationer med ett stort antal kunder. Detta samtidigt som de aktivt kan arbeta med att förbättra relationerna. Det faktum att organisationer idag har databaser, information, teknologi i kombination med CRM-applikationer, skapar enorma möjligheter. Företag kan samla in och analysera stora mängder data för att senare använda sig av resultatet i olika kundorienterade funktioner (Payne and Frow 2006). Denna aspekt underlättar förändringar av processer genom att erbjuda innovativa metoder för att skapa kommunikativa kanaler mellan företaget och dess kunder samt leverantörer (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004). En vital del i arbetet med CRM-teknologin är ledningens engagemang, utan ett aktivt arbete från ledningen är det svårt att lyckas med implementeringen (Al-Mudimigh, 2007)

3.7 Kommunikation

3.7.1 Intern

Vid en implementering av CRM krävs det att flera nya delar integreras i organisationen. Integration kopplad till CRM syftar på hur väl information, då främst kundinfo, kommuniceras mellan företagets alla delar. När en ny strategi, nya arbetssätt och nytt system ska integreras i organisationen, krävs det en bra och tydlig kommunikation som genomsyrar hela organisationen. Då en CRM implementering oftast innebär stora

förändringar krävs kommunikationen för att kunna få personalens acceptans och förståelse (Chen & Popovich, 2003).

Madu och Madu (2003) menar att kommunikationen vid implementeringen och integreringen av de olika delarna är av stor vikt. Utan en fungerande kommunikation blir inte integreringen övergripande. Istället för att avdelningarna jobbar tillsammans, för att uppnå den nya visionen, blir varje avdelning en egen enhet som endast arbetar för sitt eget bästa. Det krävs att organisationen delar med sig av information och att de inser att alla inom företaget strävar efter samma mål. Något som enligt Madu och Madu (2003) lättare görs då kunden sätts i centrum. Svårigheten med att uppnå bra kommunikation inom företaget är att alla delar har olika mål och uppgifter. Större delen av personalen arbetar allt som oftast individuellt och har dålig insyn i de andras arbetsuppgifter. Utan förståelse för de andras arbetsuppgifter blir det svårt för de anställda att förstå syftet med kommunikationen.

3.7.2 Extern

Det är inte bara den interna kommunikationen som är viktigt vid arbete med CRM. Det krävs att företaget är på det klara hur de ska kommunicera med kund. Denna process tar strategin och de förändringar som görs inom organisationen och omvandlar dessa till direkta aktiviteter med kunden. Den fokuserar på vilka kanaler som är lämpligast för kunden. Det kan röra sig om säljkåren, service, butiker, callcenters, direktmarknadsföring, internet och mobilmarknadsföring mm. Organisationens förmåga att lyckas ligger i deras förmåga att samla in och använda information från alla kanaler för att sedan integrera denna i resten av organisationen (Payne & Frow, 2005).

3.8 Informationsstrategi

Enligt Payne och Frow (2005) är informationsstrategin det sätt företag väljer att använda den information de har om kunderna. Vilken information som är intressant för dem för att utveckla sin relation med kunden och på så sätt öka kundens upplevda värde vid utbytet. Dessa olika strategier är det sätt företaget väljer att jobba på medan teknologin är det hjälpmedel företaget behöver för att lyckas med strategin. Informationsstrategin handlar om insamlingen, hanteringen och användningen av all relevant information som rör kunden. Denna innefattar teknologin och hur den tillsammans med personalen ska fungera. Det rör sig om databaser, datamining, analytiska verktyg och olika typer av applikationer. Viktigt att tillägga är att det i så gott som alla fall är externa parter som säljer, utbildar och vårdar teknologin och flödet (Payne & Frow, 2005).

För att CRM-teknologin ska fungera på ett tillfredställande sätt, behövs en väl utarbetad informationsstrategi. Informationsstrategin ger anställda direkt tillgång till information med hjälp av de verktyg som teknologin bidrar med. Strategin talar om vilken information som är relevant och den visar hur informationen ska behandlas. Genom att samla kundinfo från företagets alla delar och placera den i en gemensam databas skapas unika möjligheter för att kunna nå tidigare ”onåbar” info. Med all information samlad, går det att på ett mer effektivt sätt hantera och analysera all data och resultatet blir mer exakt (Chen & Popovich, 2003).

3.9 Analysmodell

Chen och Popovich (2003) lyfter fram strategi, organisation och teknologi som viktiga delar vid en implementering av CRM. Förutom dessa tre aspekter lyfter Dimitriadis och Stevens (2008) samt Payne och Frow (2005) fram kunden och kommunikation som ytterligare två komponenter i processen. Vår modell innehåller komponenter från alla tre och vårt arbete kommer att utgå från modellen nedan.

Arbetet med CRM bör inte startas utan en tydlig strategi. Detta arbete ska börja hos ledningen som alla måste ha ett intresse och visioner att skapa en kundorienterad organisation, då deras engagemang som tidigare nämnt är vitalt. Strategi måste delvis bygga på de förväntningar som finns hos företagets kunder, men även de förutsättningar organisationen har (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004).

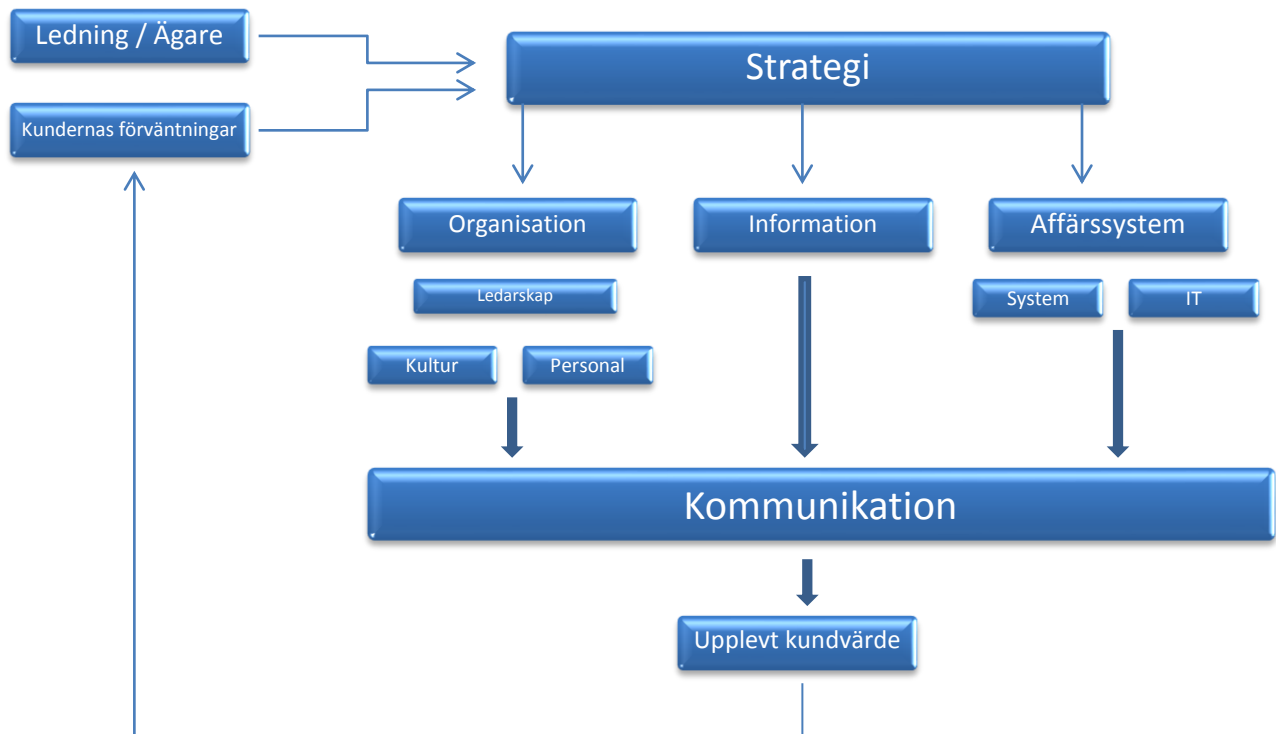
När en strategi utformats blir nästa steg i implementeringsprocessen att se vilka förändringar som krävs hos organisationen, för att sedan utse nyckelpersoner inom organisationens olika delar. Nyckelpersonerna skall kontinuerligt driva arbetet med implementeringen framåt och hjälpa till att förändra företagets kultur (Dimitriadis & Stevens, 2008). Arbetet med organisationen innefattar även utbildning och upplärning av personalen, allt för att deras arbetssätt skall gå i linje med organisationens nya arbetssätt (Chen & Popovich, 2003).

Efter att ovanstående kriterier är igång bör företaget undersöka hur de skall kommunicera med kunden för att på bästa sätt uppfylla sin valda strategi. Även här är, precis som i hela arbetsprocessen, är det viktigt att kunden och dess behov och åsikt sätts i fokus. Det upplevda kundvärdet finns för att följa upp och utvärdera hur arbetet mot en mer kundorienterad organisation går och om förändringarna gett den effekt som önskas. Viktigt att poängtera är att hur kunden upplever tjänsten skall undersökas, även i arbetet med strategin, alltså vid nulägesanalysen (Payne & Frow, 2005).

När väl arbetssättet hos organisationen bestämts krävs att en tydlig informationsstrategi utformas. Vilken information som behövs för att lyckas samt hur flödet av informations skall fungera. Det innefattar intern och extern information, vi har valt att skapa en egen del för informationen då denna del oftast glöms bort och istället brukar teknologin hamna i fokus. Teknologiprocessen fungerar som ett hjälpmedel i arbetet mot en mer kundorienterad organisation. Systemet ser till att informationsstrategin fungerar samt syftar den till att understödja personalen i deras arbete gentemot kund (Payne and Frow 2006 och Zablah, Bellenger & Johnston, 2004).

Allt arbete mynnar ut i kommunikationen där beslut tas om hur företaget ska kommunicera gentemot kund, de tre delarna ovanför är alla en del i kommunikationen och tillsammans skapar de en plattform för kommunikationen. Modellen visar att denna process är slutresultatet gentemot kund och därför mynnar den ut i hur kunden upplever tjänsten. Företaget ska kontinuerligt utvärdera om det upplevda kundvärdet stämmer överens med deras förväntningar, därav pilen (Dimitradis & Stevens, 2008).

Att modellen, som bygger på den tidigare modellen i arbetet, är vänd åt andra hållet beror på att vi vill att modellen skall se ut som ett flödesschema. Det skall vara uppenbart att kundernas förväntningar och ägarnas åsikter är det som ligger till grund för strategin.



4 Empiri

I nedanstående kapitel kommer vi redogöra för vad som våra intervjuer gett oss. Empirin är indelad i olika avsnitt och kommer att följa den modell vi arbetat fram i vårt teorikapitel.

4.2 Kundernas förväntningar

4.2.1 Sam

Sam beskriver vikten av kombinationen mellan flertalet aspekter då det kommer till valet av en leverantör, priset är dock av stor vikt då som han säger ”vi har en ägare som skall tjäna pengar”. Just priset tycker han skall kunna vara förhandlingsbart och det är viktigt att kunna låsa priset på en viss vara och endast handla på den prisnivån. Att företagets säljare jobbar proaktivt är ett måste för att han överhuvudtaget skall jobba med sin leverantör. I valet av leverantör menar Sam att det är svårt att lyfta fram något specifikt som är viktigt men att kommunikationen med telefonsäljaren är extremt viktig. Att chaufförerna sköter sig nämner han också, likaså att lagerarbetarna sköter sitt jobb och att inköparen måste se till att det är en hyfsad kvalitet på produkterna. Sam anser att helheten är av stor vikt. Det kommer alltid att bli fel och det anser Sam att man får acceptera, men det ska naturligtvis mer vara undantag än regel.

4.2.2 Cliff

Cliff beskriver vikten av ett bra pris då det kommer till valet av en leverantör men belyser även samarbetet som en stor del av det krögare behöver ta hänsyn till. När problem uppstår så skall det lösas snabbt och smidigt oavsett vems fel det är. Vidare menar han att kombinationen pris, service och produkter som är viktigt vid valet av leverantör. Cliff krävde att Menigo vid starten av samarbetet skulle ta fram de produkter de är i behov av samt att de skulle ha någon att ha direktkontakt med, oavsett vilka problem som uppstår. Utesäljaren måste vara tillgänglig och ha en stor kunskap om vad restaurangen är ute efter. De behöver inte knacka på dörren dagligen men på telefonen skall tillgänglighet vara större.

Samarbetet mellan innesäljare och köspersonal är extremt viktig och de måste kunna sortimentet så pass bra att de kan erbjuda restaurangen likvärdiga produkter då den varan de önskar inte finns tillgänglig. Krögare har inte alltid stenkoll på alla produkter och hur

de skiljer sig från varandra. Då förväntas att de skall veta skillnaden på kvalitet, vilket ursprungsland med mera. Denna typ av hjälp menar Cliff är extremt viktig. Sedan så är det så att chaufförerna är jätteviktiga, både för företaget samt restaurangverksamheten. De är ju ansiktet utåt för Menigo och de är dem, efter innesäljaren, restaurangen har mest kontakt med. En chaufför som är otrevlig och allmänt ointresserad av verksamheten är oacceptabelt. Om det dock skulle ske att en sådan levererar till dem så vill dem att Menigo lyssnar och byter ut denna. En chaufför anser Cliff ibland även behöver tänka proaktivt, om det finns en risk att bli sen så anser han att de behöver informera om detta. Det är bättre att få informationen tidigt och bli lite sur då, för att sedan kunna lösa de som behövs på annat sätt, än att restaurangen står där utan varor överhuvudtaget.

4.2.3 Norm

Kombinationen pris, relation och service är det som är det väsentliga vid valet av leverantören. Sortimentet är viktigt vid valet framhåller Norm, alla leverantörer har ungefär samma basutbud så det är viktigt att företaget kan erbjuda det lilla extra då det kommer till sortiment. Han benämner att kontakt med säljare är viktigt men det beror naturligtvis vilken typ av kontakt, det skall inte ringas bara för att, utan det måste finnas något mål med kontakten. Framförallt så skall kontakt tas då någonting inte fungerar. Fungerar det så fungerar det menar han och då finns det inget behov av det. Det är viktigt hur telefonsäljaren är menar Norm, att han eller hon går att prata med och att man förstår varandra.

4.2.4 Woody

Vid valet av leverantör framhåller Woody att allt är lika viktigt. Woody säger att relationen är väldigt viktigt vid valet av leverantör men även att prisbilden är den rätta. Då Woodys hotell ingår i en kedja med flera hotell så förväntar de sig att det skall kunna gå att förhandla om priserna då deras volymer är stora. Det är viktigt att företaget möter kedjans krav för att förväntningarna skall uppfyllas. Det är även av vikt att utesäljaren är kunnig och kan hjälpa till då problem uppkommer. Woody ställer väldigt höga krav på sina leverantörer när det kommer till innesäljaren och accepterar inte en vikarie eller ny säljare. Mycket av det som beställs är ganska likt och det krävs att säljaren vet vad de behöver, vilken kvalitet och till vilket pris. Det är för tidskrävande om kockarna tvingas stå i köket och leta upp artikelnummer och så att säga göra jobbet för dem.

Chaufförerna är även de otroligt viktiga, alla kunder är olika och de måste kunna anpassa sig efter de olika situationer som uppkommer. Menigo måste ta till sig av deras klagomål om det skulle vara så att dem och chauffören inte kommer överens. Om det inte fungerar

så måste de ta kritiken på allvar och byta ut vederbörande. Vid fel skall det gå snabbt och lätt att åtgärda problemet och inte vara allt för krångligt vid reklamationer och returer.

4.2.5 Frasier

För Frasier är det relationen, framför allt med säljaren som är viktig då det kommer till valet av en leverantör. Säljaren förväntas att snabbt lära sig vad de önskar så att de inte behöver specificera sig hela tiden vilken typ av produkt de vill ha. Naturligtvis så händer det ju att de vill ha speciella produkter men det är främst basvarorna Frasier inte vill specificera hela tiden. Att ha en bra relation med säljarna, både ute- och innesäljaren är viktigt för honom. Sedan krävs ju att sortimentet tilltalar, det skall finnas varor som dem är i behov av och då även de produkter som inte ingår i bassortimentet.

Vid valet av leverantör viktigt är det viktigt att Menigo garantera leveranserna så att de kommer på utlovad tid. Han är otroligt beroende att få sina varor vid rätt tid och där är kommunikationen företag – kund viktig. Om det blir försenat så vill Frasier få reda på det så att han på annat sätt kan hitta de produkter som kommer att saknas vid servering. Proaktivitet är något som är otroligt viktigt vid valet av leverantör och det gäller hela organisationen.

4.3 Strategi

4.3.1 Michael

Michael menar att Menigo håller på med en ny varumärkesplattform där de ska gå från att leverera till att garantera, han medger dock att han inte kan punkterna utantill. Företaget skall bli en aktör på marknaden som kunden vill vända sig till, kunden ska få en bra helhetsbild, ett förtroende. Han menar vidare att Menigo måste bli den aktören som ser till att kunden får ett mervärde, speciellt eftersom att Servera och Martin Ohlsson slagit sina påsar ihop. Lyckas de med att uppfylla servicekriterierna och skapa mervärde för kunden kommer de enligt Michael kunna ta lite mer betalt.

4.3.2 Toby

Toby anser sig ha hyfsad koll på Menigos nuvarande vision och enligt honom ska Menigo ändra sin värdegrund och bli mer kundvänliga. Tanken är att företaget skall gå från att vara grossist till samarbetspartner. Det är en förändring som gäller hela företaget

och han tror och hoppas att det gäller alla. Han menar vidare att det funnits mycket information för personalen på sälj- och marknadsavdelningarna om förändringarna. Enligt honom har budskapet inte nått hela vägen ner i organisationen, vidare tycker han att det är av yttersta vikt att alla vet om strategin och att alla förstår att den är viktig.

4.3.3 Pam

Pam kan den nya strategin och hon visar upp den folder med riktlinjer som utformats inom Menigo.

4.3.4 Dwight

Dwight anser sig inte veta Menigos nya vision och han har inte heller tagit del av den nya foldern.

4.3.5 Jim

Jim kan den nya strategin och beskriver att det är bra att någonting händer.

4.4 Organisation

4.4.1 Michael

Michael anser att det nyligen skett en förändring nyligen rent organisatoriskt inom logistikverksamheten. I dagens läge finns en logistikchef, lagerchef, transportchef med en arbetsledare under, expeditionsledare och lageransvariga i form av restaurantutrustning och lager in – ut. Vidare har de anställda på transportkontoret, folk som rangerar samt en ansvarig under varje avdelning, färskvaror, frukt och grönt, fryst skeppshandel m.m. Michael som logistikchef har det totala ansvaret för alla dessa delar. Alla olika delar är ett led i slutprodukten, alla avdelningar är kunder men servar alla nästkommande led. Han beskriver det som att orderpocket skall serva rangeringen och rangeringen skall serva chaufförerna som skall serva kunderna.

Han ser det som negativt om de olika avdelningarna suboptimerar och bara ser till sin egen avdelnings bästa. Han anser att detta kommer att påverka nästa led, både kostnadsmässigt och kvalitetsmässigt. Vidare menar Michael att de alltid strävar att

förhindra suboptimering och istället se det hela som ett flöde, även om det kanske inte alltid blir så. Anledningen anser Michael bero på bristande kommunikationen samt en gammal kultur. Orderstrukturen skiljer sig åt mellan offentliga och privata kunder i den bemärkelse att de offentliga avtalen måste lägga sina order tidigare än de privata som ibland kan lägga sin order samma dag som leverans. Detta medför att tiden för att kunna göra saker förkortas. Vidare beskriver Michael problematiken för logistiken att fönstret för leverans är så pass smalt. Kunderna vill ha leverans mellan klockan sju och klockan två och då betonar han verkligen ”alla” kunder. Han beskriver att plocka order i princip kan göras hela dygnet, det som stoppar företaget är att kostnaderna då drar iväg. Leveranstiderna är väldigt tidsberoende i förhållande till den övriga verksamheten, det är alltså transporter som styr. Det styr egentligen hur lagret skall sköta sitt arbete och när det skall vara klart. Michael kan inte svara på varför det är på det sättet, vilka faktorer det är som påverkar eller om det är ett måste. Michael nämner att det kan vara en bekvämlighetsfaktor för att chaufförerna skall kunna jobba på ett smidigt sätt. Grundläggande skall det vara så att detta skall vara styrt av det avtal som företaget har mot kunden.

4.4.2 Toby

I Tobys organisation är han chef för utesäljarna och den privata restaurantförsäljningen. Under Toby finns det två teamledare som avlastar honom vid lättare frågor. Dessa två teamledare har fyra respektive tre utesäljare under sig. I organisationen har han även två specialister underställda, en säljare som är inriktad på restaurantutrustning samt en annan som är specialiserad på alkohol. Toby beskriver att det på senare tid har skett förändringar i organisationen och att han tidigare hade ytterligare två färskvaruspecialister under sig men som nu är en egen organisation i sig.

Målbilden som finns för utesäljarna är att de skall göra 16 besök i veckan och av dessa 16 så skall ungefär hälften av dessa vara nykundsbesök. Med andra ord finns det ungefär åtta besök kvar till de befintliga kunderna. Utesäljarna får själva välja vilka de skall besöka efter prioritering och Toby beskriver att det inte är uttalat att de skall besöka de största kunderna. Enligt Toby kanske dessa stora kunder inte behöver så mycket besök. Det viktiga menar Toby är att istället besöka ”rätt” kund och detta val ligger helt i händerna på utesäljarna. Varje kund får besök alltifrån en gång i veckan till en gång per år. Vid varje besök så finns det tre mål som är satta för varje kund vilket gör att alla besök ser olika ut. Toby menar att om det till exempel handlar om att stärka relationen så läggs fokus mer på att endast prata med kunden ifråga. Dessa besök, för att enbart stärka relationen, sker dock väldigt sällan. Ett av de mest vanligast förekommande målen vid besöken blir istället att försöka öka företagets merförsäljning eller lönsamhet och vid dessa besök så diskuterar utesäljaren till exempel olika varor med kunden. Målen kan

även innefatta att sälja in nya varor som företagets la boulangerie sortiment, egna märkes varor eller non-food produkter. För nya kunder, men även för befintliga, beskriver Toby att syftet vid besöken även kan innefatta att utesäljaren, med hjälp av den information han eller hon får vid besöket, skapa en behovsanalys så att han eller hon kan lämna en offert till kunden med de varor kunden triggas igång på. Vad kunden verkligen vill ha för att byta leverantör.

Toby beskriver vikten av att hela tiden hitta nya kunder, något som görs på flertalet olika sätt. Ett sätt som beskrivs är att utesäljaren helt enkelt, på ett snyggt sätt, frågar de befintliga kunderna vilka som är deras största konkurrenter. Andra sätt är att ta hjälp av leverantörerna eller helt enkelt söka på internet där det finns ett flertal olika sajter att ta hjälp av. En av dessa sajter är hitta.se där det går att söka på olika branscher och på så sätt hitta prospekter. Toby beskriver dessa olika sätt som de vanligaste sätten att finna nya kunder men beskriver även så kallade canvasbesök som ytterligare ett alternativ. Vid canvasbesöken besöker utesäljaren slumpmässigt restauranger, kaféer, hotell med mera som de ser då de är ute på andra uppdrag. Målet vid dessa besök blir att boka ett möte med den specifika kunden och sätta sig ner med honom eller henne. Ett optiskt sätt att bara åka runt och titta.

4.4.3 Pam

I Pams organisation ingår 16 innesäljare varav två är delvis teamledare. I teamledarens befattningsplan står det skrivet att de skall lägga ungefär 30 procent på att vara ledare och resterande cirka 70 procent som säljare. Pam beskriver dock att detta inte följs till punkt och pricka utan att det snarare är en fördelning på cirka 50 procent teamledare och 50 procent säljare. Vidare beskriver hon att organisationen är uppdelade i två olika team, ett team där fokus läggs på privata kunder och ett där fokus läggs på den offentliga sektorn samt storkök. Hon menar att anledningen till detta är att dessa två kundgrupper har olika behov. Det är en stor skillnad mellan en beställning från en stjärnkrögare, som kräver stor kunskap från säljaren sida, och en mat tant som är väldigt knuten till sitt anbud och måste beställa en viss sorts vara. Vidare beskriver Pam att även om säljarna är uppdelade i två team så finns det dock säljare som både har restauranger och offentliga kunder. Anledningen till detta är för att kunderna vid semestertider skall kunna få en så bra hjälp som möjligt även om deras ordinarie säljare inte är tillgänglig.

Pam beskriver säljarna som rådgivare och för att detta skall kunna fungera så måste de vara duktiga på företagets sortiment. Företaget, tillsammans med leverantörer, har ofta så kallade produktprovningar och provluncher där de anställda får testa olika produkter, alltifrån viner till charkuterier, något som enligt Pam är helt avgörande för att säljaren skall kunna prata om produkten. Vidare beskriver hon svårigheten i att genom att enbart

läsa en produktbroschyr på samma sätt vara behjälplig vid frågor. Vidare så är personalen nere och kollar på frukt och grönt och får information om vad säljarna skall tänka på just denna vecka. Hon uttrycker att det är viktigt att ”leva” med produkterna och att det annars är svårt att bli en duktig innesäljare. Pam nämner också att målsättning är att skapa öppna säljlandskap för innesäljarna något som hon anser vara mycket bättre och kommer skapa en mer levande miljö där folk kan lära av varandra samtidigt som man pushar varandra till att sälja mer. Framförallt så blir det en roligare arbetsplats. Hon säger också att hon inte fått något gehör i sin önskan om öppna kontorslandskap men det beror det på att det inte finns plats och att ett försök som gjorts tidigare röstats ner av personalen. Enligt Pam inbjuder inte kulturen till förnyelse eller samarbete, den är mer formad efter “sköt du ditt så sköter jag mitt”.

Pam beskriver vidare vikten i att säljaren vet hur hela organisationen ser ut på företaget. När en ny säljare börjar får denna person vara med på alla olika avdelningar. Det är enligt Pam viktigt att säljaren ser hur komplext företaget är och vad som händer om han eller hon gör fel. Det gör säljaren inte om de inte vet hur allt fungerar. Pam beskriver hur säljarna innan inte bara sålde utan även hade hand om felhanteringen, något som enligt henne en säljare inte skall ta hand om. Denna del ligger nu för tiden på en kundservice och detta anser Pam vara mycket bättre. Relationen som säljaren har med kunden är väldigt personlig och enligt Pam blir det svårt att vara tuff mot den kunden, även om felet faktiskt är kundens.

Säljarna ringer sina kunder på utsatta tider för att se vad kunden önskar just denna dag. Dock ringer de inte uppsökande för att leta efter nya kunder. Det tycker inte Pam är säljarens uppgift utan utesäljarnas. Hon säger dock att säljaren kan kontakta en kund flera gånger under en dag. Säljarna, om tid finns, kan ringa upp en kund för att sälja in kampanjprodukter och dyligt men även jobba med annan typ av merförsäljning. Pam beskriver att det skett en förändring i organisationen kring detta, det var lite dåligt innan men det förekommer mer och mer. För att få säljarna motiverade så tävlar säljarna i de olika regionerna mot varandra, något som enligt Pam i vissa fall krävs för att nå denna motivation.

4.4.4 Dwight

Dwight är både innesäljare samt teamledare vilket innebär att han inte har riktigt lika många kunder som övriga säljare utan jobbar med lite andra saker också. Han skall följa upp vissa saker och coach och vara drivande i de olika säljtävlingarna med mera. Dwight är även behjälplig vid olika problem som kanske inte säljarna kan ta tag i själva. Han beskriver att en dag som säljare börjar med att kontakt tas med säljarens kunder, det är då framförallt mjölk från Arla som skall beställas. Dwight beskriver att dagarna skiljer sig

mycket åt när det kommer till hur mycket det är att göra. Framförallt är det måndagar och torsdagar då det är mest att göra. Något som gör saken ännu mer komplicerad är att alla kunder vill bli uppringda samtidigt.

Dagen fortsätter med att säljarna på samma sätt ringer upp kunderna igen på eftermiddagen och problemet är även där att alla vill bli uppringda samtidigt. Det har dock skett förändringar i hela företagets organisation och många av artiklarna har flyttats upp till ett centrallager vilket har medfört att fönstret för att ringa in sin beställning har ändrats. Dwight menar att det faktiskt inte varit några större problem att få kunderna att anpassa sig till detta. Dock har detta medfört att säljarna fått en mycket hektisk period mellan klockan två och tre.

Dwight säger att säljaren får utbildning i sortimentet tack vare de provluncher som leverantörerna emellanåt kommer och presenterar. Säljarna får även besöka vissa leverantörer då och då men det är inte alls ofta. Mycket av kunskapen får säljaren dock skaffa själv. Det kan innefatta att söka själv och fråga kollegor med mera. Dwight anser inte att det är nog med utbildningar men att försök hela tiden tas för att förbättra detta. Problemet är att dessa utbildningar oftast sker efter arbetstid och det är då inte alla som är intresserade att medverka. Folk vill inte offra sin fritid för att lära sig om sortimentet. Där är det stor skillnad mellan generationerna och det är de unga som är mest sugna på att lära sig och de äldre tycker att det är de unga som skall lära sig detta och inte dem.

Utbildningen av säljarna skiljer sig från hur det var förut menar Dwight, dock inte avsevärt. Han anser att problemet ligger i att det är svårt att veta hur mycket tid som skall läggas på det. Det finns inga egentliga riktlinjer för hur mycket tid som skall läggas ner, inget direkt uttalat program. Säljavedlingen försöker att köra en form av introduktion med de nya säljarna men det kan lätt bli alltför mastigt. De nya säljarna skickas ner till lagret där de får vara med på alla avdelningarna och åka med chauffören ut till kund vilket är väldigt bra då de får grepp om hur företaget verkligen fungerar. Dwight menar att jobba som säljare är en process och det är svårt att förstå vad som händer i huset utan denna utbildning. Dwight menar vidare att de hela tiden försöker att förbättra sig för varje år med utbildningen för ny personal och sommarvikarier men menar att det hela är väldigt problematiskt och att de har svårt att implementera någon form av beskrivning för hur det skall fungera.

Dwight menar att det är svårt att förändra något i huset och att kulturen sitter i väggarna. Han är emot att alla ska sitta på varsitt kontor även om han är medveten om att det inte passar alla med öppna kontorslandskap. Enligt honom hade det varit mycket lättare att coacha folk till att sälja mer, uppmärksamma om de gjort något bra eller att man helt enkelt kan lära sig av varandra. I dagsläget sitter alla på sitt kontor och lever i sin egen

bubbla. Han beskriver hur en chef för några år sedan försökt att få till öppna landskap, en grupp ur personalen gick då samman och motsatte detta. Han anser att detta berodde på kulturen som säger att varje person ska sköta sig själv och den kultur som finns inbjuder inte till samarbete och organisationen ses inte som en enhet utan som flera olika subenheter. Detta bekräftas av Dwight då han uttrycker hur vissa av dem som jobbat på företaget under en längre tid inte vill lära sig något nytt i samma utsträckning som de yngre.

4.4.5 Jim

Jim är budget och försäljningsansvarig för kött och chark samt frukt och grönt och i hans organisation ingår avropare (inköpare), innesäljare för färskvaror samt utesäljare i form av specialister på färskvarusortimentet. Det dagliga ansvaret för honom innefattar att lösa de problem som inte innesäljarna kan lösa samt att han är ett bollplank för de andra säljarna i att hitta genvägar samt lösningar. Jim fungerar även som ett stöd för utesäljaren i de fall de inte riktigt räcker till inom specialistsegmentet. Vidare ligger det i Jims ansvar att vara pådrivande i utvecklingen av färskvaruprodukterna. Om en kund vill ha en speciell vara är det han som hittar denna. Att Jim arbetar med dessa olika saker är för att utesäljarna istället skall kunna fokusera på sitt jobb att sälja samt träffa kunderna.

Jim menar att för specialisterna så är utbildningen främst inriktad på att få dem att sälja mer. De två personer som jobbar som specialister har stor kunskap av de olika produkterna då de båda har lång erfarenhet av restaurangbranschen och arbetat som kockar. Jim beskriver att valet av kockar är gjort med eftertanke då dessa tenderar att lättare vinna förtroende hos kunderna vilket inte alltid en renodlad säljare gör då han eller hon inte har den kunskap som behövs. I början kan det dock bli problem menar Jim då säljaren är lite för mycket på kundens sida och har sympatierna på fel ställe. Detta genererar allt för stora kostnader och det är viktigt att säljaren informeras om detta och att en brytpunkt hittas. Visst skall säljarna serva kunden på alla möjliga sätt men det händer ibland att kunden måste ifrågasättas också. Jim anser även att säljaren inte enbart måste ha en stor kunskap om sortiment och produkter, de måste klara av den sociala biten också. Utan den kopplar inte säljaren med kunden och relationen blir inte vad som eftersträvas. Vid säljutbildningen är det först och främst hur säljaren skall strukturera sin vardag, besöken tas upp samt besöksstruktur gås igenom. Det är viktigt att det finns en grundinställning hos personen att sälja och det är ju trots allt så att alla inte är lämpade för det. Trots att dessa specialister är otroligt kunniga så krävs ändå att de ibland utökar sin kunskap om sortiment och produkter. Detta sker genom så kallade provluncher då leverantörer visar sina olika produkter, de provsmakar samt informeras.

Trots att Jim jobbar hårt på att specialisterna skall göra ett visst antal besök per vecka så läggs även en del tid till avstämning med avrop, säljavdelningarna samt att de är med på produktvisningar för att ytterligare öka sina kunskaper om sortiment samt vad för nya produkter som kommit in denna vecka. Han beskriver vidare att specialisterna även går ner på lagret då det är intresserade av hur produkterna ser ut och kommunicerar sedan detta till kund. Specialisterna åker ofta ut till kunderna med olika typer av prover och Menigo styckar upp, till exempel, biff i små portioner och dessa används som en form av isbrytare vid kundbesöken, både för nya- samt befintliga kunder.

Cirka 40 procent av Menigos kött- och charksortiment är från en intern leverantör, Servicestyckarna. Jim beskriver dock att kvaliteten inte alltid håller den standard som krävs för en lyckad kundrelation. Han beskriver framförallt att prisbilden inte alltid är den rätta då Servicestyckarna är en producent som emellanåt köper en råvara som är lite väl dyr för att kunden skall vara tillfredställd. För att råda bot på detta beskriver Jim att samarbete inletts med lokala aktörer och andra specialister. Han beskriver vidare att basen och volymen alltid kommer ligga hos Servicestyckarna även om de försöker få in andra samarbetspartner. Utvecklingspotentialen anser han dock är stor för Servicestyckarna och beskriver att företaget måste sätta högre krav på denna leverantör, framförallt då detta är företagets interna leverantör och Menigos namn står på produkterna. Menigo jobbar dagligen för att utveckla den delen och i slutändan kommer det att bli väldigt bra, uttrycker Jim

4.5 Information

4.5.1 Michael

Michael menar att det saknas information för att kunna hantera olika transporter och kunder på ett bra och smidigt sätt. Han vill se en funktion som gör det möjligt att lägga in avtal på en kund. Där kan det, enligt Michael, exempelvis stå vilken tid kunden ska lägga sin order senast, när kunden ska ha leverans enligt avtal och vilka dagar leveranserna skall ske. Alla dessa delar skulle han vilja kunna styra i hanteringssystemet. I dagsläget går personalen in på varje tur och avviker någon kund tvingas de lägga in denna varje dag kunden har leveransen. Detta bidrar enligt Michael till att uppgifterna är väldigt tungjobbade. Andra brister i informationen är att de endast hanterar vikter, alltså hur mycket varje leverans kommer väga, inte hur mycket det egentligen blir. Han beskriver problematiken då information om att en leverans kommer att väga tre ton, något som utan problem går på en lastbil. Om det dock är så att varje kund enbart beställt toalettpapper kommer de krävas otroligt många fler lastbilar än om det är enbart mjölsäckar. Hur

mycket lastbäraren egentligen tar kan det inte veta via systemet. Det går att räkna om och kvittera om men detta är något som är tidskrävande och risken för fel ökar enligt Michael.

Enligt Michael är det rent grundläggande att det ska vara avtal mot kund som styr hur logistikverksamheten ska fungera. I dagsläget är det svårt för dem att veta vilket avtal respektive kund har och hur de ska följas upp. Han uttrycker, ”den kunden heter si och så, en skola, därför kan det antas att detta antagligen är en offentlig kund”. På den privata sidan delas avtalen upp i eget avtal och centralt avtal och det krävs väldigt mycket kunskap för att kunna veta vilket avtal och hur det ser ut för varje specifik kund i dagsläget, något som inte finns i systemet. Bristen på information bidrar enligt Michael till att de inte vågar säga till när något blir fel. Ett problem som enligt Michael även säljarna har.

Michael menar att chaufförer ganska ofta samlar in information om exempelvis vad kunden tycker. Han påpekar dock att det ibland också kommer annan information från dem, exempelvis att en viss kund ska sluta handla hos Menigo. Enligt Michael är detta något som inte framkommer internt trots att försök tagits för att skapa sådana rutiner. Han menar att kommunikationen går åt fel håll, ”det är vi som ska ringa till chauffören och meddela honom om att det är sista gången du levererar till kund. Då kan chauffören ta med alla vagnar och eventuellt nyckel”.

Andra brister i informationsflödet är det faktum att den inte är uppdaterad. Enligt Michael fungerar det inte trots att de ber inne- och utesälj att uppdatera listorna. Flera gånger har kontaktpersonen bytt jobb och personen i fråga blir ganska förvånad då Menigo har frågor om den restaurangen han eller hon tidigare jobbade på. Han påpekar att det inte finns ett genomsyrande arbetssätt inom organisationen.

Felstatistik finns i ”kuben” som är ett excelbaserat program som hämtar info från ASW. Felen loggas kontinuerligt men enligt Michael är det exempelvis äpplen istället för päron som loggas och inte exempelvis sen leverans, något som han tycker borde loggas. Han menar att det förs utförlig statistik på felen och det fungerar väldigt bra. Det är dock först om kunden ringer in och uttrycker sitt missnöje som eventuella extra kontroller görs samtidigt som man kollar på tidigare statistik om vilka fel som skett. Detta ger positiv effekt enligt honom men det finns inget automatiskt system som lyfter fram sådan information. Han vill att fler mjuka värden ska loggas exempelvis som dåligt packad vagn, grinig chaufför eller dåligt mottagande från sälj.

4.5.2 Toby

Enligt Toby ska det nya säljverktyget kunna lagra information om prospekts, kundbesök, vad som gjorts, hur lång tid det tog, vilka mål och vilken säljpotential det finns. Denna information kan sedan skickas till specialister. Information kommer bara vara tillgänglig för utesäljaren och han menar vidare att arbetet inte börjat ännu och det är därför svårt att veta hur det fungerar. I dagsläget samlas ingen information om kunden in, däremot kommer det nya verktyget samla in sådan information och det har varit en brist att sådan info inte funnits, menar Toby.

I dagsläget mailas det mycket mellan utesälj och specialister och där utbyts det en del information enligt Toby. Detsamma gäller mellan ute- och innessälj bortsett från att det pratas mer. Informationsutbytet och lagringen avdelningar emellan har inte fungerat hundra procentigt enligt Toby. Det finns ingen information om prospekts utan det ligger fritt hos säljaren. Exempel på hur utesäljarna hittar sina prospekts är enligt Toby att lyssna med andra kunder om konkurrenter, internet (restaurangguiden, Eniro, hitta med mera).

Toby menar att de försökt implementera ett system tillsammans med Michael som innebar att chauffören skulle skriva ner viktiga saker som de uppfattat under sin tur, exempelvis om kunden varit missnöjd eller att den ska byta ägare och liknande saker. Planen var att detta skulle uppmärksammas och att en typ av ”bästa tipset för månaden” tävling skulle hållas. Detta har dock inte kommit längre än planeringsstadiet i dagsläget. Toby anser också att det skulle vara bra om de kunde haft möte med chaufförerna kontinuerligt.

Toby säger att de använder sig av något som kallas för scorecard där de fångar upp alla distrikt mot utesäljarens mål som uppdateras varje månad. I scorecard går det att se vilka mål varje säljare har och hur väl de är uppnådda. Även nykundsförsäljning, tappad försäljning och hur varje varuområde ser ut går att utläsas. Han menar vidare att felstatistiken finns ända ner på kundnivå men att denna statistik ofta inte används i förebyggande syfte. Men precis som i fallet med logistik så tas denna statistik fram om en kund hör av sig och är missnöjd. Oftast jämförs kundens åsikt med vad systemet visar och i de flesta fall upplever kunden fler fel än vad som finns i systemet

4.5.3 Pam

Pam säger att innessäljaren måste få information om vilken typ av kund, vilken typ av verksamhet, vad de omsätter och vilket sortiment som är intressant för kunden. Den här informationen får innessäljaren från utesäljaren och hon menar att de skiljer sig mycket åt

beroende på vilken utesäljare det är. Pam anser att innesäljaren bör träffa kunden personligen för att på bästa sätt skapa sig en uppfattning om dess behov. Speciellt eftersom att ingen information finns i systemen om vad som händer på besöken eller om kunden blir kommunikationen extra viktig enligt Pam.

Den information som finns om kunderna sitter i huvudet på säljarna säger Pam som också nämner att utesälj fått ett dyrt system som ska hjälpa dem att lagra information. Tidigare menar Pam har en säljare kunnat sluta och försvinna med all information som skulle vara nyttig för företaget. Även om hon säger att detta dokument är dött och att innesäljaren inte kommer kunna komma åt det tycker hon att det är en bra början. Pam är medveten om att de hela tiden får reda på en massa olika saker om deras kunder men att denna inte lagras just för att det inte finns ett IT stöd. Hade detta funnits hade informationen givetvis lagrats. Detta bidrar till att det inte alltid samlas in nödvändig information som exempelvis nya menyer. Det behövs mer strukturerade rutiner enligt Pam och berättar att information som utbyts oftast sker när personalen möts i korridorerna.

Enligt Pam behövs ett IT system för att kunna göra information om kunden tillgänglig för hela företaget. Det finns flera olika informationsöar som inte pratar med varandra därför finns det ingen information enligt Pam. Innesäljarna jobbar med de kunder som utesälj plockar in och eftersom att det inte finns någon informationsplattform är innesäljarna beroende av den information som utesälj har. Pam menar vidare att det inte räcker att stöta på varandra i korridoren och att mycket viktig information inte förmedlas mellan avdelningarna. Det rör sig exempelvis om att innesäljaren inte får reda på att utesäljaren träffat kunden för att sälja in en ny varugrupp, bjuda in till kundaktiviteter eller vilka av kunderna som är anmälda på dessa. Kunden tror emellanåt inte säljaren har koll på någonting. Pam säger vidare att företaget i dagsläget inte tar tillvara på information som äldre medarbetare har innan de slutar.

Enligt Pam går det i ASW att se vad kunden brukar köpa via historiken, något som hon brukar förespråka att man använder om man är ny på företaget. Hon lyfter fram webbtjänsten som väldigt bra och menar att den borde användas av fler kunder. Vidare säger hon att det inte finns någon mening med att säljarna skall i ta emot ordrar på mjöl, smör och bröd utan att allt detta borde ske via webben. Avslutningsvis anser Pam att telefonnummer och annan vital information om kunden inte ska finnas på papperskort utan i ett system.

4.5.4 Dwight

Enligt Dwight finns det en hel del information i systemet och då främst om sortimentet. Dock uttrycker han att det är tidskrävande att söka och att det inte finns tid till det när

säljaren sitter med kunden på telefon. Det är krångligt och det är lätt att missa saker och han anser inte att företaget tänkt till vid utformningen. Dwight säger att det i princip inte finns någon information om deras kunder, ibland finns det ett gammalt mobilnummer som inte funkar och ett kundnummer. Att söka på exempelvis köphistorik på specifik kund tar ca tre minuter och att kunna komma åt historiken på ett smidigt sätt är något han saknar. Det står inte heller något om vilken sorts produkt kunden ska ha utan bara vad den fått vilket skapar problem då den senaste varan kan varit felstansat från säljaren. Enligt Dwight finns det inga mallar där det går att spara ”basvaruköp” som mjölk, mjöl och dylik något som skulle underlätta för dem i arbetet. Kunden tänker oftast inte på att det finns fyra eller fem olika märken av allt.

Enligt Dwight samlar de inte in information om kunderna utan allt finns i huvudet eller på säljkorten som är papperskort med handskrivna detaljer. På dessa försöker säljaren skriva upp viktiga saker som kan vara luriga att hitta ibland. Dwight säger att information om leveransen, turer osv. inte finns i systemet utan de brukar ringa eller maila ner till transport för frågor. Turer läggs om, speciellt på somrarna, och eftersom det inte finns någon info brukar Dwight då uppmana säljaren att dubbelkolla med transport om osäkerhet finns. Det kan enligt Dwight vara svårt att veta vad som gäller och därför bör säljaren dubbelkolla.

Det händer att innesäljare skickar mail eller ringer för att föra vidare information som de fått, till exempel vid nytt nummer eller om någon slutat. Ingen av denna information läggs in i något system men enligt Dwight är det oftast inte akut och transport kan lägga in det när de har tid. Ibland händer det att säljaren då istället gör en tillfällig ändring i huvudet.

Dwight tycker att det borde finnas någon slags mall likt den som finns på webben där det går att göra olika favoritlistor. Det vore kanon och det skulle underlätta något enormt eftersom att de flesta kunderna köper samma varor hela tiden. Det faktum att det finns åtta olika sorters majs underlättar inte. Dwight säger att alla restauranger köper basvaror men att olika kunder har olika namn på dessa vilket stundtals kan bli problematiskt. Enligt Dwight hade mycket tid sparats som ny om det funnits en sådan mall. I början är säljarna bara ordermottagare och det finns inget utrymme i dagsläget för att sälja i början.

4.5.5 Jim

Enligt Jim lagras ingen information om kunderna och det är något som personalen antingen har i huvudet eller på säljkort. Han menar att det pratas en hel del i korridoren men enligt Jim är det lätt att glömma och mycket missas. Jims personal vill se mer information i systemet som hjälper dem att tajta till relationen med kund och enligt

honom finns det en stor önskan av att utveckla det. Han vill att informationen ska matas in från två håll, kund och säljare. Enligt Jim finns det inga direktiv som talar om vilken information som ska sparas och det är väldigt krävande för säljaren att hålla reda på all fakta. Speciellt eftersom de enligt honom till största del lagrar den i sitt huvud. Jim anser också att det finns mycket information om sortimentet men att det kan vara svårt att hitta informationen.

4.6 Systemstöd

4.6.1 Michael

Enligt Michael använder de sig av ett system som heter ASW över hela logistikverksamheten. Han nämner även att det i centrallagret finns ett system som heter ASTRO, ett rent plockbaserat och warehouse management system där det finns inte någon försäljning eller dylikt. I ASTRO kommer alla ordrar från ASW och likt en tratt går det ner i systemet. Därifrån delas de upp i olika delar som till exempel plock. Michael menar vidare att ASW används för lageruppläggning, lagerplatser, artiklar, zon indelning, rapportering av plocklistor, upp packningsnotor, rapportering av inkommande och han säger att det säkert finns andra bitar också. Sen lyfts allt detta över i plannerview och där tas sedan plocklistor ut, kontroller på byggda turer med volymer görs, och där ligger även kunder. Allt kvitteras sedan i ASW.

Michael menar att det ur transportsynpunkt saknas väldigt mycket systemmässigt och att de byggt andra system som ligger vid sidan om. Ett system som är baserat på ett gammalt VZ data system där de lägger över informationen för att kunna plocka ur denna i syfte att ges till chaufförer. Han anser också att det saknas hantering av rutter och att kunna hantera kunden på ett bra och smidigt sätt. Han vill se en funktion där man kan lägga in avtal på en kund som en punkt. Han vill att det ska gå att se vilken tid kunden ska lägga sin order, när den ska ha leverans, vilka dagar och att allt detta ska kunna styras direkt från hanteringssystemet.

4.6.2 Toby

Enligt Toby används inte ASW speciellt mycket bland utesäljarna och vid de tillfällen det faktiskt används är det för att söka vissa artiklar. Det systemstöd de använder, används istället främst för statistik och rapportering. Toby nämner bland annat ett system som heter ”Meny net”, ett kundkalkylprogram där du med hjälp av olika parametrar gör kalkyler för nya kunder. I programmet går det att utläsa vilken lönsamhet Menigo kan få på kunden, hur mycket- och vilka varor kunderna köper. I samma system finns även en

rapportgenerator där det går att se hur de handlar på olika varuområden och vilken lönsamhet som företaget har på kunden. Toby beskriver att det går att göra om filen så att den går att lämna till någon annan, då står det vilka varor kunden handlat, hur mycket som köps på anbud, hur mycket EMV varor och frukt/grönt som köps. Vidare menar Toby att de använder sig av rapportmallar, avtalsmallar och något som kallas för HATT som hämtar rapporter direkt från ASW. Här går det att överblicka varje distrikt, kund och se hur dessa ligger till i månaden och vad som är ackumulerat. Det går även att gräva djupare i systemet och se på produktnivå vad kunden handlat och vilken lönsamhet Menigo haft på den enskilda produkten. Enligt Toby finns det även inköpsstatistik i ”Meny net” där det går att se vilka varor som köps och med vilka marginaler varan köpts.

Toby anser att det borde finnas ett CRM system och det har tagits fram ett säljverktyg som säljarna ska börja jobba med. Enligt Toby borde verktyget varit igång tidigare men systemstödet som krävdes fanns inte. Det är ett verktyg utvecklat av Kauf och personen som de jobbat med har i utbildningssyfte jobbat mycket med säljprocesser. I verktyget kommer säljaren kunna lägga in prospekts, kundbesök, vad de gjort på kundbesöket, hur lång tid det tagit och vilka mål som fanns vid besöken. Det går att få fram vilken säljpotential som finns på kunden och denna information kan sedan skicka till specialister. Enligt Toby blir det ett mini CRM som dock inte är kopplat till något annat system. Han beskriver det istället som information i excelformat, ett väldigt komplicerat dokument, men som inte är kopplat till ASW på något sätt vilket han tycker är synd.

Enligt Toby kommer inte innesälj kunna ta del av informationen via systemet, men han tycker ändå det är en bra början. Det är en stor omställning att börja använda ett stort CRM system och enligt Toby är det bra med ett sådant rapportsystem som de införskaffat. Enligt Toby kommer det nya säljverktyget samla in och lagra information om kunderna och anser att det har varit en brist att detta inte gjorts tidigare.

4.6.3 Pam

Pam beskriver att de använder sig av ett program som heter ASW, ett program som enligt Pam inte är det fräckaste på marknaden utan ”rätt kulturmärkt”. Enligt Pam är systemet varken det roligaste att jobba i eller det mest användarvänliga men det är det Menigo har. Innesäljarna använder även ett annat system som heter plannerview. Hon menar att systemet är funktionellt och att det funkar, även om Pam skulle önska sig ytterligare tusen saker i det. Pam påpekar att de vill ha ett kundstödssystem och beskriver att, ”vi har ju säljare som sitter med kundkort i pappersformat och det är 2012”, där det går att plocka upp sina kunder i någon form av systemstöd och ha allt samlat i ett ordersystem och ett kundsystem som är ihopkopplat.

Pam menar att säljaren hittar information om kunder på säljkorten och att det är relativt lite information på dem. I systemet finns ingenting och i början får säljaren lyssna och lära, ”lite rock n roll” som hon beskriver det. Pam säger att det blir mycket problem över somrarna och att det oftast är under denna period det blir mer fel.

Ett dagligt problem kopplat till systemet är enligt Pam alla printbilder hon får av säljare på lagervaror som inte finns. Hon menar att kunden blir missnöjd för att de inte får den vara som de beställt samt att marginalerna blir mindre då de måste erbjuda en annan vara. Säljaren får även sitta och leta upp ett alternativ vilket tar mycket extra tid. Enligt Pam ska inte en lagervara ta slut och detta är ett problem som uppkommit först sedan ansvaret på produkterna lades på centrallagret i Strängnäs. Hon menar att det är extremt kostsamt i både tid, pengar och irritation. Det är relativt ofta det saknas varor i Partille som finns någon annanstans på grund av att de inte jobbar på ett korrekt sätt i Strängnäs, menar Pam. Hon anser att det krävs ett inköpssystem som larmar när det börjar ta slut. På innesälj görs det egna prognoser på när varorna bör ta slut och ibland ställer Pam sig frågande till om dem ska göra allt där uppe. Ibland går det att se ett saldo i ASW och ibland inte och enligt Pam har man tappat kontrollen på inköp i Partille.

4.6.4 Dwight

Dwight är inte nöjd med systemet och framförallt så är han missnöjd med svarstiderna i ASW som är otroligt långsamma. Då säljaren sitter med en kund tror dessa ibland att säljaren är, som han uttrycker det, ”dum i huvudet”. Dwight menar att det ofta blir problem när de ska söka i historiken på kunden i ASW, något som enligt Dwight kan ta flera minuter. Likadant är det när produkterna läggs in i systemet, Dwight menar att det emellanåt är mycket krångligt då säljaren skall söka upp vissa produkter. Vissa produkter menar Dwight är helt omöjliga att hitta och säljaren måste stava fel för att hitta vissa saker, något som är helt värdelöst enligt honom. Dwight tillägger att det finns en hel del information att söka på, oftast är det så att när de sitter med kunden så har säljaren inte den tiden.

4.6.5 Jim

Jim anser att systemet Menigo använder är statiskt och föråldrat och han menar att det krävs konsulter för att förändra systemet och att det skulle bli väldigt kostsamt. Enligt honom har inköpssystemet även det vissa brister, bl.a. går det inte att lägga in föregående år och det finns inga parametrar som exempelvis vädret föregående år. Istället finns bara såld kvantitet vilket bidrar till att det inte finns någon relevans i de inköpsförslag som de får. De har börjat jobba med sann efterfråga, alltså hur många som efterfrågat varan och

inte hur mycket som sålts. Problemet menar Jim är att systemet inte stödjer detta och därför måste detta registreras vid sidan om, något som enligt Jim känns väldigt ålderdomligt och kan bidra till fel.

Enligt Jim fungerar inte systemet om en vara skulle ta slut och inköp sitter med 50-60 artiklar på en tidsaxel och slår bara för att se vad som händer under dagen. Exempelvis kan det vara så att en skola köper 500 kilo av en vara och då måste inköparen snabbt, manuellt, säkra upp varan då det annars kan bli så att allt är slut dagen efter. Han önskar ett systemstöd som varnar när det börjar ta slut och han anser att sådant arbete inte ska behöva skötas manuellt. Personalen vill se mer information i systemet som hjälper dem att tajta till relationen med kund och enligt Jim finns det en stor önskan av att utveckla det. Han vill att informationen ska matas in från två håll, kund och säljare. I dagsläget använder de sig av ett system som heter Kauf och enligt Jim är det ett system som finns till för att coacha säljaren. Det går i Kauf att strukturera sin vardag, utvärdera besök och ta fram besöksstrukturer.

4.7 Kommunikation

4.7.1 Michael

4.7.1.1 Intern

Michael anser att kommunikationen generellt fungerar bra även om det ibland kan vara lite missuppfattningar till följd av dålig kunskap om verksamheten. Ofta är det så att om en kund uttrycker sitt missnöje tänker man i nio fall av tio att det är logistiks fel, trots att ungefär hälften av felen ligger på andra avdelningar. Det händer ofta att chaufförerna rapporterar något som egentligen borde kommunicerats från någon annan i organisationen. Enligt Michael är det inte chaufförens uppgift att meddela om en kund ska sluta utan sådan information måste komma internt. När en chaufför kommer med synpunkter från kunder eller någon annan matnyttig information anser han att denna kommuniceras vidare på ett bra sätt. Han påpekar att den inte lagras utan det rör sig alltid om kommunikation via mail eller telefon. Vidare menar Michael att det i vissa fall saknas rutiner i hur kommunikationen ska gå till, det händer ofta att de tar emot information utan att veta vad de ska göra med den.

Vad gäller uppföljning kan han bara svara för logistik och menar att där följs kvaliteten på respektive person upp veckovis via utskriften av statistik. I vissa fall om något speciellt hänt har de även individuella möten för att undersöka orsakerna till felen närmare.

4.7.1.2 Extern

Michael menar att det stundtals kan vara svårt att kommunicera med kunder då kontaktuppgifter ibland är fel eller saknas. Även om det alltid löser sig skapar detta ett irritationsmoment och det blir mer arbete än vad som är nödvändigt. En ny kundtjänst har utformats i samband med de organisatoriska förändringar som gjorts den senaste tiden. Kundtjänsten har numera ansvar för felrapportering vilket Michael anser vara bra och menar att genom att ha en centralt styrd kundtjänst blir det lättare att kommunicera ut hur den skall fungera över hela företaget. Han anser att kontinuiteten bidrar till en lättare och mer funktionell felhantering samtidigt som statistik lättare kan föras. I kvalitetsarbetet mot kund jobbar logistik med ständiga förbättringar enligt Michael. Varje vecka följs fel upp och de anställda får ta del av sina resultat. Michael menar vidare att leveranskontroller görs först då kunden hör av sig, vilket i vissa fall kan vara för sent enligt Michael. Eftersom Menigo vill kommunicera kvalitet och säkerhet anser han det vara väldigt viktigt med hög kvaliteten på lagret samt att de hela tiden strävar efter att bli bättre.

Michael ser chaufförerna som en viktig del i kommunikationen mot kund och han medger att kvaliteten skiftar mellan de olika. Han menar att de chaufförer som är egna åkare har en större ansvarskänsla gentemot företaget och får en större närhet och känner sig mer delaktiga. De har haft problem med vissa större åkerier och han tror att det just beror på bristen av närhetskänsla hos dessa chaufförer. Egna åkare har bara Menigo som kund och sköter de sig säkrare de sin framtid framöver beskriver Michael. Den nya visionen är jättebra tycker Michael och det är rätt väg för dem att gå i den rådande konkurrensen. Tyvärr har de enligt Michael blivit så att logistikdelen tvingats lägga fokus på kostnadsbesparingar och därför har det varit svårt för dem att kommunicera i linje med den nya visionen.

4.7.2 Toby

4.7.2.1 Intern

Toby vet inte hur avdelningarna kommunicerar i dagsläget men mycket av informationen delas via mail och företagets intranät. De försöker lägga upp så mycket som möjligt på intranätet och enligt Toby pratar de olika säljavdelningarna ganska mycket med varandra.

Han hoppas att den förebyggande kommunikationen, till exempel ett nytt nummer, fungerar men han vet inte hur. Innesäljaren fångar upp en del när den sitter med kund och pratar tror han, men det är enligt honom bristfälligt och de mesta fastnar nog på vägen. Vidare påpekar Toby att om till exempel en distributionstid ändras kommer denna information alltid fram då det finns en diskussion med transport. Enligt honom så kommer den nödvändiga informationen fram, det ser säljaren till, dock kanske inte nyaköksmästare eller telefonnummer alltid fångas upp på rätt sätt.

4.7.2.2 Extern

Målbilden är att säljarna ska göra 16 besök i veckan och hälften av dem ska vara hos nya kunder. Toby menar vidare att säljarna själva får prioritera vilka kunder de besöker det är inte alltid nödvändigtvis så att de största kunderna får mest besök. Toby säger att en sådan kund kanske inte behöver lika många besök. Det viktiga är att besöka rätt kund och det ansvaret ligger på utesäljaren. Besöken varierar därför från varje vecka till en gång per år beroende på vilken kund. Vid varje besök är mål satta för varje kund och det är tre mål per kund, det spelar ingen roll om kunden är ny eller gammal. Toby menar att syftet kan vara att stärka relationen och då blir det lite mer snack. Målet med besöken är ofta att öka merförsäljningen eller lönsamheten på befintlig kund. Det kan också röra sig om att de vill sälja in nya varor som EMV, la boulangerie sortiment eller non-food produkter och ibland är syftet helt enkelt att skapa en behovsanalys och lämna en offert som tilltalar kunden så att denne byter leverantör.

4.7.3 Pam

4.7.3.1 Intern

Enligt Pam tar inte andra avdelningar del av informationen de samlar in vilket beror på att företaget inte har ett IT system som stödjer det. Hade de haft tillgång till ett sådant skulle det varit möjligt för dem att söka eller lägga till information oavsett funktion eller avdelning och enligt Pam hade de blivit mer kundorienterade om alla på företaget kunnat ta del av kundinformationen. Hon nämner också att ledningen måste förstå poängen med CRM för att en sådan strategi ska kunna kommuniceras och genomsyra hela organisationen. De har börjat jobba med intranätet och det var en stor omställning i början men nu har folk vant sig och det används relativt ofta. Intranätet används i princip som ett säljstöd och där går att hitta analyser, kundinfo, tävlingsuppföljningar osv. Hon tillägger dock att intranätet i början inte hade någon funktion men att folk vant sig att leta efter information om tävlingar, statistik och kundinfo vilket bidragit till att det blivit mer

av ett säljstöd. Pam nämner dock att detta varit en resa för vissa eftersom de knappt kunde maila när arbetet började.

Kommunikation har blivit mycket bättre mellan avdelningarna menar Pam och hon tillägger att det tidigare vart mycket vattentäta skott och murar avdelningarna emellan. Enligt henne kan dessa vattentäta skott bidra till att det blir olika informationsöar, suboptimering och revirpinkande om alla inte enas kring ett system. En ”vi och dem” kultur skapas. Pam trycker ännu en gång på vikten av en engagerad ledning i arbetet för att bli kundorienterade.

4.7.3.2 Extern

Enligt Pam jobbar innesäljarna endast med befintliga kunder och förutom att de ringer på utsatta stopptider så ringer de kunder vid kampanjer och tävlingar. Det var dåligt med merförsäljning i början men för att vinna tävlingar måste innesäljaren jobba proaktivt och därför har arbetssättet förändrats. Pam nämner också att de vill använda sig mer av Menigos webbtjänst för att kommunicera med kunderna. Den är enligt Pam grym med sin favoritshoppinglista och att kunderna med endast några knapptryck kan göra sina beställningar. Det går att ringa till specialister för att få rådgivning vid specialordrar. De jobbar mycket med att sälja in egna varor och i systemet hamnar alltid varorna överst och målet är att dessa ska säljas i den mån det går.

Enligt Pam får alla kunder saluhallen, som är Menigo egen kampanjvarutidning, men tyvärr har det blivit så att den riktar sig mer mot storkök och hon tror inte den tilltalar restauranger i första hand. Hon anser att det beror på att tidningen är helt leverantörsstyrd och därför blir det endast stora aktörer som annonserar. Menigo borde vända på det tycker Pam och forma tidningen i samråd med leverantörer såväl som kunder så att den nischas efter den nya vision Menigo eftersträvar.

4.7.4 Dwight

4.7.4.1 Intern

Enligt Dwight har teamledarna på innesälj och säljchefen ett möte varje torsdag där de går igenom viktiga delar att trycka på under veckan. Alla säljare mäts även och det följs upp ständigt, både från Dwight samt hans överordnade. Eftersom både inne- och utesälj sitter bredvid varandra talas dem vid flera gånger om dagen men med logistik och lager blir det mindre och han anser inte det vara tillräckligt. Oftast rör det sig om att någon nere från lagret ringer och skäller på Dwight eller någon av hans kollegor. Kontakten med

logistik berör mest saker som exempelvis sena leveranser, missnöje med chaufförer och om olika turer. Dwight menar att detta inte går att hitta i systemet och det är därför detta tas via personliga möten eller via telefon. Är det så att innesälj snappar upp exempelvis ett nytt nummer brukar de skicka ett mail till transport eller så vidarebefordras denna information till kundtjänst. Enligt Dwight har de inga rutiner gällandes just den biten vilket ibland leder till att endast tillfälliga minnesnoteringar på, till exempel, en post it lapp görs eller att säljaren lagrar det i huvudet.

4.7.4.2 Extern

En vanlig dag börjar enligt Dwight alltid med att säljaren ringer sina kunder och tar order från de kunder som ska vara inne innan kl. nio. Måndagar och torsdagar sticker ut genom att vara mer hektiska då är det mest att göra och alla kunder vill bli uppringda samtidigt. Dagen fortsätter sedan med att säljaren på samma sätt ringer kunder på eftermiddagen och även där vill alla kunder bli uppringda en viss tid. Enligt Dwight har det blivit tuffare efter att centrallagret i Strängnäs kom till då stopptiden för varor därifrån är klockan tre. Detta medför att mellan klockan två och tre är det mycket att göra. Samtalen innefattar ordermottagning, rådgivning, merförsäljning (i den mån det finns tid). Enligt Dwight har många av kunderna en egen innesäljare som de har daglig kontakt med. För att kunder skall slippa vänta finns en storköks- och en restauranslinga där det skapas ett kösystem och enligt Dwight betyder det att den kund som ringer först får vänta minst. Det finns även ett skillssystem, som enligt honom inte riktigt fungerar. I skillssystemet har den person med mest erfarenhet nummer tio i skills, de med mindre har åtta och helt nya säljare har sex. De inkommande samtalen kopplas först till de säljarna med tio i skills och sedan till de med åtta osv. Problemet med systemet är att en säljare kan få alla samtal medan en annan inte får något. Dwight säger dock att tanken med systemet är bra men att vissa kunder studsar mellan de olika säljarna för att sen fastna på slingan.

4.7.5 Jim

4.7.5.1 Intern

Enligt Jim är kommunikationen mellan olika avdelningar värdelös och om det är en stor och komplicerad sak tar han det mellan fyra ögon. Folk, enligt Jim, tenderar att inte ta mail på allvar och man måste därför ta sig tid och prata med dem personligen för att det ska fungera. Jim menar att alla måste förstå att de inte kan gömma oss på kontoren utan måste ut i verksamheten, där det händer.

Specialisterna har avstämningar med inköp och sälj minst tre gånger i veckan och de är nästan dagligen på lagret då alla har ett intresse för vad som kommer in. Enligt Jim har inte centraliseringen av avropet skett klanderfritt. Det finns ofta saldo på centrallagret i Strängnäs men ofta glöms Partille bort. En av anledningarna till att det är på detta viset är just kommunikationsbrist enligt Jim

4.7.5.2 Extern

Jim skulle vilja utveckla specialistsäljkåren kraftigt då denna säljkanal enligt honom är otroligt viktig. I dagsläget får alla som har ett behov av en specialist en sådan och det konceptet har fått enorm genomslagskraft enligt Jim. Det är den säljkanalen som sålt den vita sparrisen, ramslök, och nässlor innan alla andra då kunden litat på deras kompetens. Målet med specialistkåren är enligt Jim att bygga en relation och kontinuitet med kunden och målet är att priset ska komma långt ner i diskussionen. Specialisterna är skolade i köket och de är främst gamla kockar vilket har sina för- och nackdelar. En fördel är att kunderna lättare får förtroende för säljaren när de har samma bakgrund medan nackdelen är att säljtekniken ibland kan behöva finslipas. Jim anser att specialisterna har stor nytta av sin kunskap inom mat och det märks tydligt i kommunikationen mot kund att även den uppskattar det.

4.8 Upplevt kundvärde

4.8.1 Sam

Sam säger att de absolut inte enbart använder Menigo som leverantör. Enligt Sam går inte det eftersom sortimentet hos leverantören inte är fullständigt. För att tillfredsställa restaurangens behov behövs ytterligare ett 10-tal andra leverantörer. Det som brister hos Menigo är framförallt ost- och glass sortimentet som inte håller den kvalitet som önskas. Dock är Sam införstådd att de inte kan specialisera sig på allt, dem kan inte, som Sam säger, ”få ihop lagermässigt”. Priset är tillfredställande och han belyser även att det alltid är förhandlingsbart och att han kan välja att stoppa priserna och på så sätt bara handla dessa produkter då priset är det rätta.

Han är nöjd med sortimentet på färskvaruområdet men framhåller att det som är dåligt är att han på lördagar inte vet vad han köper prismässigt. Det medföljer ingen följesedel så han vet inte vad han betalar för produkterna just den dagen. Han tycker absolut att Menigo känner till restaurangens behov och att kontakten med företaget fungerar på ett tillfredställande sätt. Kontakt med utesäljaren säger han inte förkommer alls, men senare i

intervjun framkommer det dock att det beror på att han missuppfattat vem utesäljaren är och att den kontakten ändå sköts på ett tillfredställande sätt.

Förutom utesäljaren har han kontakt med personal på innesälj minst två gånger i veckan vilket han tycker är tillfredställande. Innesäljaren är lätt att få kontakt med men han framhåller att han antagligen har lättare än ”vanligt” folk som enbart har numret till sin personliga säljare och då denna säljare inte är anträffbar blir kopplade till växeln. Sam däremot har flertalet nummer så han försätter bara ringa till han kommer fram. Om något dock skall kritiseras så är det fredagarna, något som han benämner som en akilleshäl. Många av säljarna är borta på möten och det blir ibland svårt att komma fram. Han är mycket nöjd med den innesäljare han blivit tilldelad, även om han framhåller att det finns säljare med större erfarenhet av restaurangyrket, men ibland slår erfarenhet kunskap menar han. Att jobba med en egen säljare menar han är oslagbart, blir det för många inblandade blir det bara blandad kompot.

Han är mycket nöjd med beställningsstoppet för honom, han skall ha lagt sin beställning vid klockan tio samma dag som varorna skall bli levererade men framhåller att företaget där är väldigt flexibla och ibland, när han har det stressigt, kan ta emot beställningen vid elvatiden. Chaufförerna är något som Sam lyfter fram som något riktigt bra och använder ord som ”han är bäst i stan”. Chauffören har kört för Sam i snart sex år och är som klockan själv. Han har sådan rutin att han ser på restaurangens RC om det är något fel, sådan stor rutin har han.

Vid felhantering och framförallt retur- och reklamationshantering så anser han att det är mer jobb med att ordna med retursedel och skicka tillbaka varan än vad det kostar att behålla den. Så länge inte kostnaden överstiger 500 SEK ser han ingen anledning att skicka tillbaka den. Om någon vara saknas och den är viktig får företaget lösa det säger han men tillägger att det är väldigt ovanligt för honom att det blir fel. Han tillägger att en av styrkorna Menigo har är att de ligger så pass nära Göteborg vilket ger dem en otrolig fördel gentemot många av konkurrenterna. Han menar att det inte bara är positivt då företaget kan komma ut med nya varor då de har gjort fel utan även vice versa. Är felet restaurangens är det bara för Sam att hoppa in i bilen och på tio minuter är han där och kan hämta sina varor, allting löser sig alltid, utan några större problem.

4.8.2 Cliff

Cliff anser att Menigo känner till de behov restaurangen har, de har varit kunder i två år och han säger att det vore konstigt annars. Cliff säger sig vara nöjd med sortimentet men säger att det dock inte är fullständigt. Han skulle vilja köpa fler av sina varor av Menigo men förstår även att det kanske inte är genomförbart. Han beskriver att de spanska

delikatesserna är en brist hos Menigo och han skulle vilja köpa dem här istället för hos ett företaget i Malmöregionen. Cliff nämner även köttssortimentet som något som företaget behöver jobba på att utöka. Han menar att företaget, då de är så stora, skulle kunna erbjuda lite bättre priser då det kommer till det kött som är intressant för honom. Priserna på detta kött är generellt höga men han tycker det är konstigt att mindre leverantörer emellanåt kan erbjuda honom bättre priser trots att Menigo borde kunna utnyttja sina stordriftsfördelar och erbjuda honom bättre priser.

Cliff beskriver att han är tillfredställd med de möten han har med sin utesäljare och han tycker inte att han i dagsläget är i behov utav fler sådana möten. Dock anser Cliff att det finns en utvecklingspotential där och han menar att det inte alltid skadar att träffas då och då enbart för att kolla läget. Det behöver inte alltid ha hänt något utan det kan vara av enbart relationell art.

Enligt Cliff att de har sin egen personliga innesäljare vilket han tycker är kanon då den personen vet vilka behov han har och vilka basprodukter de använder. Det är skönt att inte behöva precisera vilken typ av mjölk vi vill ha hela tiden. Dock, menar Cliff, blir det oftast problem på somrarna då deras vanliga innesäljare har semester. Han har en stående beställning och det borde inte vara så svårt att se vad vi brukar köpa så det inte blir fel tycker han. Tyvärr är det så att under somrarna blir det ofta problem och det märks tydligt. Då kan Cliff få lite allt möjligt och då drabbas både han och Menigo av en massa dubbeljobb och onödigt irritation. Cliff beskriver att det är lätt att komma i kontakt med innesäljarna och när de väl behöver komma i kontakt med dem så gör de det. Han beskriver försäljningen som proaktiv i vissa fall. Dock är det inte på det sättet att de blir uppmärksammade på att just nu är denna varan kanon utan mer om det är någon form av specialerbjudande. När det kommer till beställningsstoppet anser han det inte finnas något att klaga på, beställningarna skall göras en dag i förväg och det är inget han tycker är dåligt på något som helst sätt. Varorna skall packas och köras ut och då han får varorna klockan tolv så förstår han att det inte kan bli bättre.

Då det kommer till leveranserna är det super, de är så gott som alltid i tid. Han beskriver att det i början av samarbetet var lite strul men allt fungerar nu och att strulet berodde på båda parter. Restaurangpersonalen behövde lära sig de nya rutinerna vilket även chaufförerna behövde. Chaufförerna beskriver Cliff som fantastiska personer som verkligen bryr sig om sina kunder och om det skulle vara så att de kanske, just den dagen, är lite försenade så får de reda på det i god tid.

Han beskriver Menigos webbtjänst som något positivt som används av hans kökspersonal då och då beroende på vem som gör beställningarna. Personligen tycker han att det är en tjänst som skall användas, framförallt då det blir lättare eftersom en redan färdig mall kan

användas. Detta är något som kommer att motverka felbeställningar och missuppfattningar. Vad gäller felplock så menar han att det förekommer men att det är oundvikligt. Det hade ju självklart varit kanon om allt var 100 procentigt hela tiden men tyvärr är det så med den mänskliga faktorn att fel är oundvikligt. Cliff menar att det ett fel i sig inte är problemet, det är om det inte rättas till på ett tillfredställande sätt. Det tycker han att det gör på Menigo och det är sällan de står utan en speciell vara till serveringen. Han belyser dock att det även har med säsongen att göra och beskriver sommaren som den tid då det händer oftare än annars. Han beskriver dock ytterligare en gång att när det blir fel så löses det väldigt bra. Om det är något speciellt han anser Menigo bör förbättra så har han inget speciellt att peka på. Det är okej som det är men det kan naturligtvis bli bättre. Detta är en lärandeprocess för båda parter och Cliff försöker hela tiden förbättra sitt sätt att jobba och han tror och hoppas att Menigo även dem gör samma sak.

4.8.3 Norm

Norm är nöjd med Menigo som leverantör, annars hade han inte fortsatt handla av dem. Menigo står sig bra i konkurrensen med de andra leverantörerna menar Norm som tidigare hade ett samarbete med en av Menigo största konkurrenter. Menigo känner väl till Norms behov och han beskriver vidare att då de haft ett samarbete under än längre tid så är båda parter inkörda med rutiner och allt flyter på. Kontakten med utesäljaren sker emellanåt och de träffas ungefär en gång varannan månad. Det anser Norm är tillräcklig och menar att det inte är nödvändigt att träffas bara för att. Norm är nöjd med de prover han får ibland då företaget försöker sälja in en ny produkt och beskriver att ”det är lättare att fysiskt se och känna på en produkt än att enbart få information över telefon.

Kontakt med innesäljaren har Norm dagligen och han tycker innesäljaren är tillräckligt kunnig och snabb med svar om alternativ och dylikt vilket är väldigt bra. Det är mycket viktigt att de är snabba med alternativ om det skulle vara något som inte finns. Vidare berättar Norm att han får merförsäljning om han ber om det men tillägger att han inte är det minsta intresserad av billigt ris. Han anser att innesäljaren är mycket duktig på att fånga upp vad Norm köper och vilka produkter som skulle vara av intresse för restaurangen. Han beskriver dock att det är stor skillnad under sommaren och har alltid varit. Det är enligt honom lite struligt på sommaren och de får inte alltid de märken de är vana vid. Detta är dock något som brukar ordna upp sig efter ett tag och att få fel mjöl en gång är inte hela världen, det får dock inte fortsätta under en längre tid.

Sortimentet hos Menigo är bra på basvarorna men det fattas en del inom kött Sortimentet. Om han skall beställa kött till serveringen av husmanskost så beställer han detta hos Menigo men om det är annan kvalitet av kött använder han sig av andra leverantörer. Frukt och grönt Sortimentet anser han hålla riktigt hög klass.

Antalet leveranser anser han också inte vara något att klaga över, han får frukt och grönt leverans alla vardagar och tre dagar i veckan när det kommer till de andra varugrupperna. Detta var något som Norm krävde för ett samarbete och han är tillfredställd på det sättet Menigo mötte dessa krav.

Webbtjänsten används inte, inte för att han anser att den vara ofullständig utan för att han inte har tillgång till dator. Det är bara då han sitter på sitt kontor som den tillgången finns och därför tas allt över telefon vid beställningar.

Något som Norm tycker Menigo måste förbättra är att verkligen lyfta fram viktiga saker vid de olika evenemang som företaget har. Han beskriver julbordsvisningen som ett evenemang där han blev mycket besviken. Han ansåg denna mässa vara som vilken mässa som helst där fokus snarare låg på att sälja maskiner istället för att, som Menigo uttryckte det, fungera som inspiration inför julbordet. På det hela taget är dock Norm nöjd med samarbetet med Menigo och känner verkligen att de är medvetna om restaurangens behov. Saker kan naturligtvis förbättras menar Norm men hade svårt att precisera vad. Det är en process där det krävs att de båda parterna lär sig varandras behov och sätt att arbeta.

4.8.4 Woody

Woody beskriver samarbetet som bra och att Menigo känner till restaurangens behov. Det har skett en ständig förbättring under de åren som han haft Menigo som leverantör, en förbättring som skett i alla delar av samarbetet. Relationen Woody har med utesäljarna anser han fungera rätt så bra med en öppen dialog om vad han behöver och hur det kommer att se ut i framtiden. Tyvärr, menar han, tar det oftast alldeles för lång tid innan någonting händer, ibland så pass lång tid som sex månader innan det börjar fungera. När restaurangen byter menyer så tar det alldeles för lång tid innan någonting händer. Ledtiden mellan att han tar upp någonting tills att företaget gör något för att förändra är på tok för lång. Problemet menar han är det ibland är lättare att byta leverantör istället för att jaga Menigo allt för många gånger, han blir trött på att försöka gång på gång. Där kan Menigo förlora en stor summa pengar och stora volymer menar han. Woody säger dock att han är nöjd med antalet besök och att tillgängligheten är mycket bra, utesäljaren är bara ett samtal bort.

Woody anser att kontakten med innesäljaren fungerar på ett tillfredställande sätt och att säljaren har en stor kunskap om sortimentet vilket gör att han inte behöver specificera vad han vill ha. Vidare anser Woody att innesäljaren är duktig på att ge honom ny information om produkter och knyter detta till att den relation de har med innesäljaren är

så pass bra vilket gör att säljaren har kunskapen om vad som kan vara intressant för restaurangen. Innesäljaren är inte speciellt proaktiv inom vissa varugrupper men då det kommer till till exempel köttsegmentet sker ibland försäljning proaktivt. Han anser de vara duktiga om han eftersöker någon speciell säsongsvare som kanske kommer in till våren och om han ställer frågan när denna kan tänkas komma in så undersöker dem det. Det brukar endast dröja en dag innan de kommer tillbaka med information om när, hur mycket samt ställer frågan om vilken kvantitet restaurangen är i behov av. Sortimentet anser han vara helt okej.

Då restaurangen började samarbetet med Menigo var de mer inriktade på den offentliga sektorn istället för restaurangerna, något som syntes tydligt i sortimentet. Nu har företaget skapat en arbetsgrupp för att förbättra detta och det märks tydligt att en förbättring skett. Fokus ligger idag mer på restauranger istället för endast den offentliga sektorn. Det är dock fortfarande inte fullständigt utan har vissa brister. Framförallt måste det närproducerade produktsegmentet förbättras enligt Woody. Han är medveten om att sortimentet skall passa alla men mycket av det som finns är inte för dem. Han menar att sortimentet kanske kan antas vara obegränsat men för en restaurang av den kaliber han representerar är det begränsat. Enligt honom har Menigo en profil av att vara det miljömedvetna alternativet och de säger ibland emot sig själva då de erbjuder varor från Sydamerika eller andra delar av världen. För honom skulle det vara kanon om företaget skulle satsa lite mer på klass då det kommer till vissa produktsegment, speciellt köttsegmentet.

Leveranserna fungerar mycket bra menar Woody, de får varor sex dagar i veckan så de har inget att klaga på. Han tillägger dock att även där krävdes det en del finslipning i början men det restaurangen var missnöjd med har Menigo ändrat på. De kommer allt som oftast i tid och det är bra plockat på rullcontainern. Han beskriver vidare att hotellet inte har den mest tillgängliga lastplasten vilket gör att rullcontainrarna inte får väga mer än 120 kilo. Det var framförallt det som behövde lite finslipning i början, det var packat för tungt vilket gjorde att de inte av säkerhets skäl kunde ta emot varorna på ett tillfredställande sätt. Vidare menar Woody att han allt som oftast får det som beställts, det rör sig om en gång varannan månad då något är fel plockat eller inte fanns hos leverantören. När det väl blir fel tycker han det kan vara lite krångligt med retur- och reklamationshanteringen då det ibland tar lite för lång tid innan dessa varor hämtas upp. Han menar inte att det finns någon kontinuitet i den. Färsksvaror hämtas allt som oftast samma dag medan det kan dröja längre för andra varor. Om restaurangen vid leverans skulle sakna något, eller få helt fel vara, som skall användas samma dag anser han att Menigo löser detta på ett tillfredställande sätt. Dock menar han att det är sällan beställningarna läggs så nära in på servering men vid de få tillfällena det görs så löser Menigo det mycket bra.

Chaufförerna är väldigt bra anser Woody men det krävdes även där en del finslipning i början då en chaufför inte fungerade på ett bra sätt. Det är sådant som händer menar han och det viktigaste är att Menigo lyssnade på honom vid det tillfället och löste problemet genom att byta ut chauffören.

På frågan om vad Menigo måste förbättra menar han att de måste bli snabbare på att reagera till de olika trender och önskemål som finns. Vidare menar han att Menigo måste bli bättre på att pusha för nya varor och meddela när dessa kommer in och om han som kock är intresserad. De måste sälja in nya produkter mer än vad de gör i dagsläget. Han beskriver problematiken då en kock oftast jobbar två månader före i tiden med att arbeta fram nya menyer. Menigo däremot jobbar två månader efter i tiden vilket gör en skillnad på 4 månader. Den biten måste förbättra anser han, de behöver tänka två månader i förväg.

4.8.5 Frasier

Frasier säger att relationen med Menigo bara blir bättre och bättre. Han förstår problematiken hos företaget då han är ny som kökschef och inte arbetar på det sätt som Menigo kanske är vana vid. Förbättringar sker hela tiden och han ser ljus på framtiden. Kontakten med företagets utesäljare är ganska så kontinuerlig enligt Frasier, i alla fall med den specialist som håller på med kött. Den säljaren är här emellan åt och pratar och informerar om produkter för sommaren och så vidare. De har träffats två gånger under en tvåmånadersperiod. Kontakten mellan de båda på telefon fungerar även den på ett tillfredställande sätt. Det känns, uttrycker han det, ”som de ringer mig varje dag”.

Kontakten med innesäljaren fungerar bra även den och han anser att säljaren är kunnig i sortimentet överlag. Om det dock skulle vara så att han vill ha mer information om en speciell vara så kopplas han till en innesäljare med specialkompetens vilket han anser vara mycket bra. Kombinationen innesäljare och specialist är kanon tycker han. Det är mycket skönt när de har stor kunskap om produkterna och kan prata om dem. Om det skulle vara så att Frasier's ordinarie säljare skulle vara borta av någon anledning tycker han att det brister lite i kunskapen om hans restaurang. Då måste han precisera sig mer och det tar mycket längre tid än vanligt. Innesäljaren anser han inte vara speciellt proaktiv, något som skulle vara mycket bra om de var då han på det viset slipper ställa frågan om något speciellt hela tiden. I de fall de är proaktiva gäller det enbart om de har någon typ av kampanj som de vill sälja in. Den proaktiva informationen rör inte om en vara är bra för tillfället, snarare att den är billig.

Menigos webbtjänst använder Frasier sällan och då är det inte beställningar som görs utan istället kollar han inventeringslistor. Han har alltid beställt via telefon och menar att problemet med att använda en webbtjänst är den att om en vara inte finns så får man inget alternativ och står helt utan vara. Vid personlig kontakt får han den informationen direkt och risken för att stå utan minskar betydligt. Leveranserna anser han fungerar mycket bra och kommer i tid. Det är inte ofta det blir fel men ibland är kvaliteten inte den rätta då det kommer till framförallt grönsakerna. Annars är det inga problem menar han, packningen är bra och de tyngsta varorna läggs underst. Reklamations- och returhanteringen tycker han fungerar bra men Menigo vill att det skall rapporteras samma dag vilket blir svårt då restaurangen inte har öppet alla de dagar då leverans sker. Att det har varit fel samma dag som serveringen har han inte varit med om ännu men om det skulle ske måste Menigo köra ut det på direkten, om det är de som har gjort fel vill säga. Slutligen skulle han vilja se en förbättring om Menigo har speciella varor, eller billiga varor för den delen också. Att satsa mer på lokala aktörer är något som också eftersöks.

5 Analys

I detta avsnitt kommer analys av det empiriska material vi samlat in, kopplat till vår teoretiska referensram, göras. Analysen utgår ifrån vår utarbetade modell och varje del kommer att analyseras var för sig.

5.1 Strategi

Dimitriadis och Stevens (2008) hävdar att företagen måste ta hänsyn till vad kunderna önskar då de skall utarbeta en strategi. I Menigos fall var kombinationen av pris, relation, service, sortiment och kvalitet alla lika viktiga delar vid valet av leverantör enligt de kunder vi intervjuat. Dock uttrycktes det att relationen till säljaren och att dennes kunskap var av stor vikt i samarbetet och enligt kunderna var en proaktiv säljare ett måste. Alla kunder ansåg vidare att sortimentet måste erbjuda det lilla extra och de produkter som det finns behov av. Detta sortiment utöver det bassortiment som enligt de tillfrågade alla leverantörer har snarlikt. Menigos nya vision pekar på att de skall bli en färskvaruspecialist utöver en att vara en helhetsleverantör.

Företaget vill gå från:

Leverera
Spedition
Sortiment
Grossist

Till:

Garanterat
Relation
Lösningar
Rådgivare

Zablah, Bellenger och Johnston (2004) menar att företagen måste, för att bibehålla relationer, leverera efter kundens önskemål och genom det bibehålla det upplevda kundvärdet. Detta görs bäst i en kundorienterad organisation som skapas genom en strategi utformad efter vad kunden önskar. Deras nya strategi ligger klart i linje med vad kunderna efterfrågar i samarbetet. Det finns dock vissa saker som måste förbättras för att strategin stämma överens med verkligheten, exempelvis sortimentet. Menigos nya strategi är att de ska bli en färskvaruspecialist och alla kunder uttryckte att det fanns brister i sortimentet och då främst på kött och chark sortimentet. Efter intervju med Jim klargjordes att Menigo var medvetna om bristerna i färskvarusortimentet och arbetet med att utveckla och förbättra sortimentet för att möta kundernas krav var i full gång.

Becker, Greve och Albers (2009) beskriver även vikten av att strategin genomsyrar hela organisationen, något som alla våra tillfrågade på företaget var medvetna om. Det fanns

skillnader i förståelsen för den nya strategin bland respondenterna. Dwight visste att företag genomgår en förändring men hade dock inte fått ta del av den strategin. Toby var helt på det klara att företaget hade en ny strategi och att denna gällde hela företaget. Däremot hade, antydde Toby, de inte lyckats kommunicera ut den till hela organisationen. Toby ansåg sälj/marknad vara den drivande faktorn i arbete mot kund och enligt honom berör CRM endast denna funktion. Michael, Pam och Jim visste alla vad den nya strategin innebar och de hade tagit del av den nya foldern.

Ryal (2003) menar att det måste finnas en strategi för hur strategin ska gå från vision till verklighet, den ska visa hur arbetet mot kund ska genomföras för att uppnå målen. En sådan typ av strategi nämndes inte av någon av respondenterna utan vid införandet av den nya strategin låg ansvaret på de olika individerna i organisationen. Det fanns inget uttalat sätt i hur arbetet mot kund i varje specifik situation skall genomföras.

5.2 Organisation

5.2.1 Ledarskap

Chen och Popovich (2003) anser att ledningens engagemang är väsentligt för att implementeringsprocessen ska fungera. Det innefattar dock mer än att Vd:n godkänner ett CRM-projekt, ett kundorienterat perspektiv kräver ledningens engagemang genom hela implementeringsprocessen. Deras uppgift är också att klargöra strategi, vision samt på vilket sätt de olika ledarna inom organisationen ska förmedla de nya rutinerna. Även Becker (2009) menar att deras involvering och stöd är kritisk för en lyckad implementeringsprocess.

Menigos ledning har skapat en övergripande mer kundorienterad strategi och även om projektet är i startgroparna har denna kommunicerats till fyra av de fem respondenterna. Den nya Vd:n har även skickat ut ett brev till alla i personalen där han beskriver hur han vill att nya Menigo ska vara och företaget har tryckt upp en folder som pekar på viktiga kärnvärden. Alla respondenter har upplevt att det är stora förändringar på gång inom organisationen och att det kontinuerligt tas små steg mot en mer kundorienterad organisation. Detta visar att det finns ett engagemang hos ledningen och att de även klargjort en strategi i hur de vill att företaget ska upplevas. Michael anser dock att han och sina medarbetare inte får de resurser som krävs för att på bästa sätt kunna arbeta kundorienterat. Logistikdelen har enligt Michael pressen på sig att kostnadsbespara vilket han också menar är positivt då denna del hela tiden skall effektiviseras och sträva efter att minska sina kostnader. Det är dock så att den nya strategin där fokus ligger på kunden blir svårare att uppnå utan dessa resurser. Det gäller enligt Michael att hitta en balans

mellan dessa båda. Ledningen har än så länge inte visat hur de olika ledarna ska förmedla de nya rutinerna och ingen av de tillfrågade svarade likadant på frågan om strategi och ingen visste hur den skulle förmedlas. Det varierade stort mellan respondenterna, en visste inte alls, en hade hört att det var något på gång och att det fanns en ny strategi, två visste vad strategin betydde men inte hur den skulle genomföras och den med ett brinnande intresse för CRM visste precis vad strategin var men hade inte fått information vad som skulle göras.

Chen och Popovich (2003) menar att avdelningschefer och andra viktiga nyckelpersoner vid avdelningen ska engageras för att kunna fungera som kommunikationskanal för det nya kundorienterade tänket. Ingen av de tillfrågade hade hört om några nyckelpersoner som skulle ansvara för kommunikationen av den strategin. Enligt Chen och Popovich (2003) räcker det dock inte med att utse viktiga nyckelpersoner utan ledningen måste även kontinuerligt utbilda personalen för att motivera, lära upp och ytterligare engagera. Vid intervjun med Toby framkom det att en ”workshop” för lagerpersonalen var inplanerad, denna skulle handla om just strategin, framtidsutsikter och Menigos nya varumärkesplattform. Helt i linje med det Chen och Popovich (2003) beskriver.

5.2.2 Kultur

Om en förändring mot ett mer kundorienterat arbetsätt tas krävs att företagets ledning inte tar allt för lättvindigt på den kulturförändring som kommer att krävas för att implementeringen skall fungera (Finnegan & Currie, 2010). Intervjuerna visar att den gamla mindre kundorienterade kulturen på Menigo är starkt förankrad i deras sätt att arbeta. Pam, Dwight och Jim upplevde viss personal som motsträvig till förnyelse. Det framkom efter intervjuer med Pam och Dwight att ett försök gjordes i syfte att skapa ett öppet kontorslandskap som enligt dem hade gett positiva effekter på arbetsmiljön och säljresultatet. Detta försök röstades dock ner av viss personal som menade att detta inte var bra. Enligt Pam och Dwight vill dessa även inte dela med sig av sina metoder och tekniker vid försäljning. Pam och Dwight menade att detta berodde på kulturen, en kultur som säger att varje person ska sköta sig själv. Den kultur som finns inbjuder inte till samarbete och organisationen ses inte som en enhet utan som flera olika subenheter. Suboptimeringen inom organisationen är något Michael tar upp och nämner att sådan förekommer. Michael beskriver att målsättningen är den att alla avdelningar i organisationen skall vara varandras kunder och att de hela tiden skall sträva efter att serva varandra. Detta mål är dock inte uppfyllt och enligt Michael så förkommer det, tack vare en gammal kultur, ibland suboptimering avdelningarna emellan. I organisationer där traditionen har varit att de olika avdelningarna haft olika mål och arbetat utifrån att enbart

klara dessa och inte tänkt på hela företagets bästa krävs att ledningen i detta fall inte står passiv (Chen & Popovich, 2003).

En lyckad förändring av kulturen är resultatet av bl.a. utbildning av organisationens personal som alla måste invigas i det nya tankesätt företaget har som mål att skapa. För att kulturen i en organisation skall förändras behöver alla i organisationen en ledsagare, en person som med sitt beteende visar hur det skall gå till. Det är då upp till ledningen att via sitt engagemang visa personalen vikten av att sätta kunden i fokus (Finnegan & Currie, 2010). Det finns personer på Menigo som skulle kunna fungera som nyckelpersoner i arbetet med att förmedla ett kundorienterat tankesätt. Dessa personer har båda en stor kunskap inom ämnet och ett brinnande engagemang för frågan. I dagsläget har de dock inte pekats ut som nyckelpersoner och några sådana finns för tillfället inte.

5.2.3 Personal

Företagets anställda är, utan tvekan, nyckeln till framgång med CRM. Det är de som avgör om projektet kommer att fungera eller misslyckas (Chalmers, 2006). Tre av respondenterna har uttryckt att det finns flera i personalen som motsätter sig förändringar och att det skulle bli svårt att invagga dessa personer i de tankesätt en kundorienterad organisation kräver. Teorin säger även att vid en CRM implementering krävs det att ett stort antal individer från flera olika avdelningar måste samarbeta för att nå önskat resultat (Finnegan & Currie, 2010). Det krävs även att personalen lär sig att dela med sig av all den kundinformation de innehar som är intressant för företaget som helhet (Goldenberg, 2004). Alla respondenterna har uttryckt att det finns brister i kommunikationen såväl som i samarbetet avdelningarna emellan. Den information som delas inom organisationen är så gott som obefintlig. Samtliga respondenter menar att det inte enbart beror på rutiner och arbetssätt utan även pga ett sådant tankesätt, där det arbetas proaktivt mot varandra, i princip inte finns. Personalen saknar rutiner och direktiv i hur- och vilken information som skall delas men framförallt så saknar de systemstöd för att kunna göra det. En annan anledning, enligt Pam och Jim, är den att personalen i stor utsträckning saknar förståelse för de andra avdelningarnas arbetssituation. Personalen ser därför inte syftet med att dela eller lagra informationen.

Chen och Popovich (2003) menar att det krävs att ledningen visar sitt engagemang i att personalen utbildas så att de har vad som krävs för de nya arbetsuppgifter en ny strategi innebär. Ledningen måste inse att utbildningen, utöver att den ökar de anställdas kompetens, även ger andra synergieffekter. Utbildningen innebär även att personalens motivation och engagemang ökar samt att motstånd mot förändringar minskar. Våra intervjuer på företaget gav oss informationen om att utbildning sker kontinuerligt, Pam menade att utbildningarna var mycket gedigna. Dwight menade att, även om

utbildningarna skedde ofta och var tillfredställande, så gjordes medparten av dessa efter arbetstid och skedde på frivillig basis. Dessa utbildningarna syftade enbart på att öka personalens kunskap om sortimentet som enligt kunderna är mycket bra. Dock var det så att det knappt förekom någon som helst utbildning i tex sälj teknik och kundvård för företagets sälj och marknadsavdelning. Det är först nu som företaget börjat med utbildningar inom strategi, framtidsutsikter och vision, som tidigare nämnt berörde denna endast lagerpersonalen. Ingen av de tillfrågade kunde svara på om något liknande skulle göras för övriga avdelningar.

Det krävs då att ledningen visar sitt engagemang i att personalen utbildas så de har vad som krävs för sina nya arbetsuppgifter. Ledningen måste inse att utbildningen, utöver att den ökar de anställdas kompetens, även ger andra synergieffekter. Utbildningen innebär även att personalens motivation och engagemang ökar samt att motstånd mot förändringarna minskar (Chen & Popovich, 2003).

5.3 Affärssystem

IT och informationssystem möjliggör och underlättar arbetet med CRM, de skapar en infrastrukturell bas i organisationen. Teknologin stödjer de ansträngningar som görs i syfte att skapa en kundorienterad organisation genom att hantera den data som krävs för att förstå kunden (Akroush et al. 2011). Teknologin ska koordinera aktiviteter inom och utanför avdelningar, automatisera rutinmässiga aktiviteter och utvärdera de olika funktionerna. CRM teknologin ses därför ofta som ett hjälpmedel i arbetet med processer (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004). Alla respondenterna säger sig vara mer eller mindre missnöjda med det systemstöd som Menigo i dagsläget har. Menigo har flera olika system för varje funktion inom organisationen. Dessa olika system är på inget sätt sammankopplade till varandra. Med andra ord kommunicerar inte systemen med varandra utan blir mer som olika öar utan broar. Toby beskriver utesäljarnas systemstöd främst som ett stöd för statistik och rapportering. Vidare beskriver Toby systemen och dess funktioner som fungerande för hans organisations arbetsuppgifter. Systemen hjälper dem att göra olika analyser men Toby beskrev dock inte varför dess analyser var viktiga för företaget i arbetet mot kund. Det nya systemet däremot kommer kunna lagra information om kunder som tidigare inte vart möjligt. Toby beskriver dock att det går att göra en rad olika analyser och att systemet är väldigt komplext. Pam och Dwight anser dock att utesäljarnas system är ett dött dokument som egentligen blir en rapportgenerator och att syftet med det är snarare att föra loggbok över säljarnas kundbesök.

Enligt Zablah, Bellenger & Johnston (2004) ska tekniken erbjuda innovativa metoder för att skapa kommunikativa kanaler mellan företaget och dess kunder samt leverantörer. Pam beskriver ASW, innesäljarnas system, som ett ganska kulturmärkt system som trots

att det enligt henne har många olika funktioner behöver ytterligare funktioner. Det som saknas enligt Pam är ett kundstödsystem då säljarna i dagsläget hittar information om kunder på säljkort. Vidare menar Pam att de behöver ett kundstödsystem som är ihopkopplat med ordersystemet. Dwight använder sig av samma system och anser att systemet inte är tillfredställande. Systemet är alldeles för långsamt och funktionerna är inte alls bra.

Pam nämner också att många kunder blir missnöjda till följd av att lagervaror tar slut och att det först började när centrallagret i Strängnäs öppnade. Därför krävs ett mer utvecklat inköpssystem. Jim uttrycker också sitt missnöje över inköpssystemet som är ålderdomligt och statiskt. Jim skulle vilja se mer parametrar och mer nyttiga funktioner. Nu har det på Jims avdelning också börjat jobba med sann efterfråga vilket behöver registreras vid sidan om då systemet inte stödjer detta. Personalen vill enligt Jim se mer information i systemet, info som hjälper dem att tajta till relationen menar. Michael anser att det saknas väldigt mycket systemmässigt och att de idag använder sig av ett ihop plock av olika system som inte riktigt samverkar. Michael tycker inte att de kan hantera rutter och inte heller kunden på ett tillfredställande sätt. Vidare skapar bristerna i systemet mer arbete för Michael och hans kolleger till följd av dessa.

5.4 Information

Informationsstrategin handlar om insamlingen, hanteringen och användningen av all relevant information som rör kunden. Denna innefattar teknologin och hur den tillsammans med personalen ska fungera. Det rör sig om databaser, datamining, analytiska verktyg och olika typer av applikationer. (Payne & Frow, 2005). Michael menar att det saknas information för att på ett tillfredställande sätt kunna hantera kunden och rutter, det saknas även info som skulle underlätta för dem rent praktiskt. Det rör sig om att det bara finns information om vikter och inte om hur mycket som egentligen ska skickas. Det i kombination med bristen på kundinformation gör att deras arbete blir väldigt tungjobbat och de kan inte serva kunden på ett sådant sätt som de önskar.

Genom att samla kundinfo från företagets alla delar och placera den i en gemensam databas skapas unika möjligheter för att kunna nå tidigare ”onåbar” info. Med all information samlad, går det att på ett mer effektivt sätt hantera och analysera all data och resultatet blir mer exakt (Chen & Popovich, 2003). Det finns även stora problem med lagring av information och den är ofta dåligt uppdaterad. Enligt Michael finns det inga rutiner i vilken information som ska lagras, något som skapar problem i kommunikationen och oftast så får transport reda på saker från fel ände. Michael vill också att företaget lagrar mer mjuka världen, hur kunden egentligen upplever saker och ting. Eftersom det inte finns någon gemensam databas blir den mesta

informationslagringen via mail eller i huvudet på de anställda. Pam menar att de måste börja ta tillvara på de erfarenheter och kunskaper de anställda samlat på sig över åren och i dagsläget lämnar den informationen huset i samma stund som personen. Alla tillfrågade uttryckte att de inte lagras någon information om kunder, Toby menar dock att utesäljarna kommer kunna lagra information i deras nya system. Ingen av de tillfrågade visste om det fanns några rutiner eller direktiv på vilken information som skulle sparas och informationsutbytet skedde oftast via mail. Enligt Michael har detta bidragit till att informationen oftast är fel och den är inte uppdaterad. Dwight uttrycker även han att informationen är dåligt uppdaterad.

Enligt Chen och Popovich (2003) ska informationsstrategin ge direkt tillgång till information med hjälp av teknologi och verktyg. Alla respondenterna uttryckte sitt missnöje över att det inte finns någon kundinformation i systemet. Pam anser att säljaren måste få information om vilken typ av kund, vilken verksamhet, vilken ekonomi och vilket sortiment som är intressant för kunden. Enligt Pam vore det bra om innesäljaren träffade sina kunder för att skapa sig en bild om deras behov. Dwight ville även se mer nyttig information i systemet samtidigt som han ville kunna lagra information för att underlätta det dagliga arbetet. Dwight eftersökte en mall där basvaror kunde sparas något som Pam och Jim också menade skulle vara bra. Alla kunder upplevde stora skillnader vid beställningar under sommaren eller vid sjukdom och det gällde alla varusegment. Det blev oftast mer fel, beställningen tar längre tid, kunden upplever inte säljaren som proaktiv mm. Michael anser också att avtalet bör finnas tillgängligt på varje kund, det avtalet som styr logistikverksamheten, och det finns inget sådant i dagsläget. Avtalet var något som alla ansåg måste finnas då detta används ofta i kommunikation mot kund.

Enligt Dwight och Jim finns det en hel del information om sortimentet i systemet. Men båda uttrycker att det är tidskrävande att söka och Dwight menar att det inte finns tid till det när säljaren sitter med kunden. Vidare nämner Dwight att det är krångligt och lätt att missa saker.

Genom att samla kundinfo från företagets alla delar och placera den i en gemensam databas skapas unika möjligheter för att kunna nå tidigare ”onåbar” info (Chen & Popovich, 2003). Pam menar att det krävs ett IT system för att kunna göra informationen tillgänglig för hela företaget. Enligt Pam finns det i dagsläget flera informationsöar som inte kommunicerar med varandra och det är anledningen till att det inte finns någon kundinformation.

5.5 Kommunikation

5.5.1 Intern

Vid en implementering av CRM krävs det att flera nya delar integreras i organisationen. Integration kopplad till CRM syftar på hur väl information, då främst kundinfo, kommuniceras mellan företagets alla delar (Chen & Popovich, 2003). Alla respondenterna menade att det delas väldigt lite information om kunderna inom organisationen och att den kommunikationen sker via mail eller telefon. Michael menar att informationen som chaufförerna samlar in kommuniceras vidare på ett bra sätt men beskriver dock att det saknar rutiner i hur den interna kommunikationen ska gå till. Även Dwight nämner att det finns brister i vilken- och hur kommunikationen ska gå till vilket leder till att det oftast bara blir minnesnoteringar i huvudet.

Jim menar att kommunikationen är dålig och att mail inte tas på allvar och anser inte att avdelningarna kommunicerar på ett bra sätt. Toby vet inte hur kommunikationen fungerar eller hur den går till, men hoppas att den fungerar. Dock är det antagligen så att mycket information missas att kommuniceras vidare till följd av att den fastnar hos någon. Däremot tror Toby att den information som är nödvändig kommuniceras till rätt person. Enligt Pam har det blivit mycket bättre men hon anser också att alla behöver enas kring ett system för att kommunikationen skall fungera på ett bra sätt.

Madu och Madu (2003) menar att utan en fungerande kommunikation blir inte integrationen övergripande. Istället för att avdelningarna jobbar tillsammans, för att uppnå den nya visionen, blir varje avdelning en egen enhet som endast arbetar för sitt eget bästa. Det krävs att organisationen delar med sig av information och att de inser att alla inom företaget strävar efter samma mål. Pam nämner att det fortfarande är mycket revirtänkande och att det mest sker kommunikation mellan inne och utesälj och att logistik oftast glöms bort. Detta är något som de andra respondenterna också antyder då de menar att det sker en del kommunikation uppe i korridorerna bland sälj men inte till logistik. Alla har nämnt att det saknas rutiner och direktiv angående kommunikationen och enligt dem är det därför svårt att veta vad som skall göras med den information de får.

Enligt Dwight har de möten varje vecka där de följer upp säljresultat, kampanjer och vad som är viktigt att trycka på under veckan. Denna typ av möten har även både Toby och

Jim med sina anställda. Dock förekom detta inte på samma kontinuerliga basis på lagret. Där var det möten lite mer sporadiskt och när tillfälle gavs.

5.5.2 Extern

Det är inte bara den interna kommunikationen som är viktig vid arbete med CRM, det krävs att företaget är på det klara hur de ska kommunicera med kund. Denna process tar strategin och de förändringar som görs inom organisationen och omvandlar dessa till direkta aktiviteter med kunden (Payne & Frow, 2005). Enligt Toby är målbilden för utesäljarna att besöka minst 16 kunder i veckan och hälften av dem ska vara nya. Varje besök har alltid 3 mål utsatta och dessa varierar beroende på syftet med besöket. Oftast handlar besöken om merförsäljning men de kan också göras i syfte att bygga relationer. Alla tillfrågade kunder var nöjda med kontakten som de har med utesäljaren och enligt dem funkar det bra men är inte perfekt. Cliff och Norm tyckte att det var viktigt med en tanke bakom samtalen eller mötet, det skulle inte bara göras för att. Vilka kunder som besöks är, enligt Toby, helt upp till säljaren och det finns inget system för att hitta prospekts eller segmentering.

Enligt Pam jobbar innesäljarna endast med befintliga kunder och de har kontakt via telefon. Dwight beskriver att samtalen innefattar ordermottagning, rådgivning, merförsäljning (i den mån det finns tid) och enligt Dwight har många av kunderna har en egen säljare. I och med att kunderna har en egen säljare och att de placeras i den tidigare nämnda slingan upplever Dwight att kunderna ibland får vänta lite för mycket. Systemet ansågs inte heller tillräckligt för att på ett bra sätt kunna hjälpa kunden. Dwight vill se mer funktioner så att innesäljaren kan lägga fokus på att hjälpa och ge kunden råd. Alla kunder vi frågade var nöjda med sina innesäljare och ansåg att de var kunniga och proaktiva, däremot kunde det bli problem vid sjukdom och under sommaren. Det uttryckte också att det gärna ser mer rådgivning och specialisthjälp från innesäljarna. Pam tycker vidare att webbtjänsten borde användas mer och att den skulle underlätta för säljarna i deras arbete gentemot kund då den har en basmall och favoritshoppinglista. Fyra av fem kunder vi frågade var dock skeptiska till webbtjänsten och de ville hellre beställa över telefon då de inte hade dator tillgänglig under arbetstid.

Kampanjvarutidningen, Saluhallen, är enligt Pam inte till för restauranger och borde göras i samråd med kunderna istället för bara med leverantörer. Pam tycker även att det är viktigt att alla får tidningen och att de borde se över hur den levereras till kund.

Specialistsäljarna som arbetar under Jim har alla tidigare arbetat som kockar och detta är en stor fördel. Även om de saknar säljerfarenhet vägs det upp av deras stora kompetens inom mat. Specialistkåren är något som Jim gärna skulle vilja utveckla och det är på detta sätt Menigo borde arbeta. Det är specialisterna som först säljer de olika säsongsvaorna och de skapar ett förtroende för kunden genom sin kunskap, enligt Jim. En av de kunder vi intervjuade hade en specialistsäljare och var mycket nöjd med den och konceptet.

Michael menar att kommunikationen mot kund ibland kan vara svår då det saknas kontaktuppgifter och att detta skapar irritation hos de anställda. Eftersom Menigo vill kommunicera kvalitet är det viktigt att lagret helar tiden strävar efter att förbättra kvaliteten. Michael anser också att den nya centrala kundtjänsten är bra eftersom det kommer bidra till att den genomsyrar hela verksamheten. Chaufförerna, anser Michael, är logistiks och företagets ansikte utåt och han är väl medveten om hur viktiga de är. Det är dem som träffar kunderna varje vecka och funkar inte det samarbetet blir inte kunden nöjd. Alla kunder som intervjuades var väldigt nöjda med chaufförerna och det fanns inget att anmärka på. Michael menar att kvaliteten varierar och att de stora åkerierna oftast inte håller samma kvalitet som ensamåkarna.

6 Slutsats

Vårt syfte med studien var att studera vilka förutsättningar Menigo har för en implementering av CRM. Nedan följer våra slutsatser med utgångspunkt från våra tre olika forskningsfrågor

Hur ser förutsättningen för Menigo ut vad gäller CRM i dagsläget?

Menigos nya strategi och vision är utformad på ett sätt som gör den bra vid en eventuell implementering av CRM. Den kommunicerar att kunden ska vara i fokus samt att den visar på viktiga delar i arbetet mot kund. Strategin säger att Menigo ska bli en helhetsleverantör samtidigt som de ska kunna erbjuda specialishjälp och ett tillfredställande färskvarusortiment. Fokus ska enligt strategin vara att hjälpa, rådgiva och bygga relationer med kunden och det ska hela tiden finnas en trygghet i samarbetet. Efter intervju med kunder kan vi dra slutsatsen att dessa attribut i strategin stämmer överens med vad kunderna eftersöker hos en leverantör. Alla kunder vill bygga ett samarbete med leverantören och de gillar iden med specialister. Det är helhetskonceptet som är viktigast i valet av leverantör och de helhetskoncept som Menigo vill kommunicera är precis i linje med förväntningarna. Eftersom den nuvarande ledningen ligger bakom strategin är det högst troligt att det finns ett engagemang att verkligen genomföra de förändringar som krävs. De har redan börjat arbetet med att informera de anställda om den nya visionen och intrycket vi fått är att det finns ett starkt engagemang hos ledningsgruppen. Teorin lyfter fram ledningens engagemang som en av de viktigaste delarna i arbetet med CRM, en mer kundorienterad organisation, och utan ett stöd från dem misslyckas förändringarna oftast. Eftersom strategin stämmer överens med vad kunderna vill samtidigt som ledningsgruppen står bakom den ser vi ingen anledning för Menigo att ändra denna. Den fungerar som övergripande vägledning i arbetet med CRM och är tillräckligt tydlig för att alla ska förstå den.

Den nya strategin fungerar enligt oss som tidigare nämnt i arbetet med CRM. Nästa steg i förändringsprocessen är att ändra arbetssätt och kultur med strategin som riktlinje. En sådan förändringsprocess tar tid och kräver stora resurser på ett företag som Menigo där det är en djupt rotad kultur. Vi anser dock att dessa förändringar kan falla sig naturligt i samband med att eventuella stöd till personalen implementeras samtidigt som bättre utbildning och förändringar i rutiner görs. En närmare genomgång på stöden kommer senare i slutsatsen. Vi har efter våra intervjuer förstått att det redan arbetas på ett kundorienterat sätt och att de flesta redan jobbar för kunden. Det finns dock brister i förståelsen om verksamheten och enligt oss bidrar det till att företaget inte jobbar som en enhet utan varje avdelning jobbar självständigt. Utan förståelse för processerna inom organisationen är det svårt att motivera sig till varför man ska göra på ett visst sätt. Ett lyckat exempel på hur förståelse och samarbete skapar framgång är den nyligen omstrukturerade färskvarudelen på Menigo Partille. Där engageras alla involverade från sälj till lager i ett arbete för kunden och dennes bästa. Alla har förståelse för varför det fungerar som det gör och det kommuniceras dagligen mellan de olika funktionerna. Färskvarupersonalen jobbar som ett team och resultatet av det är en hög lönsamhet och väldigt nöjda kunder.

Kommunikationen i organisationen är inte tillräcklig för att en CRM implementering ska lyckas. Den brister enligt oss till följd av saknaden av en informationsstruktur samt den tidigare nämnda suboptimeringen som uppkommit till följd av dålig förståelse. Menigo måste inse att arbetet med en mer kundorienterad organisation och CRM implementering är en heltäckande uppgift som sträcker sig förbi ett CRM system. Det handlar om att förändra arbetssätt och därigenom skapa en mer kundorienterad organisation där den interna kommunikationen är en stor del i CRM implementeringen. Det är denna kommunikation som ser till att rätt information samlas in, att varje avdelning serverar varandra i syfte att på bästa möjliga sätt ge kunden vad den förväntar sig. Med bra kommunikation kommer också förståelse och därigenom också ett samarbete. Vi anser att även kommunikationen kommer bli bättre om rätt stöd implementeras. I kombination med kontinuerlig utbildning om syftet med kommunikation samtidigt som att förståelsen för verksamheten ökar.

Vad behöver Menigo förändra för att möjliggöra en implementering av CRM?

Menigo måste förstå att det inte bara räcker med en strategi nedskrivna på ett papper. Den måste kommuniceras ut i organisationen så att alla i personalen förstår syftet och anledningen med förändringarna. Enligt oss med stöd från teorin borde Menigo utse nyckelpersoner som blir ansvariga för att informera, stötta och driva arbetet med CRM. En uppgift hos nyckelpersonen skulle vara att kontinuerligt påminna och informera om

den nya strategin så att de anställda ser de nya arbetssätten som naturliga. Nyckelpersoner ska utses i alla olika avdelningar och det är viktigt att denna är engagerad och kunnig inom ämnet. Det räcker alltså inte med en nyckelperson i sälj och marknad utan alla funktioner i företaget måste involveras och all personal måste bli delaktiga i processen. Det har i dagsläget börjat med utbildningar i den nya varumärkesplattformen, strategin och målsättning bland lagerpersonalen vilket är bra. Dock skulle vi vilja se en mer övergripande informering där alla i företaget blir delaktiga, vår studie visar att det inte bara är lagerdelen som behöver utbildas i strategin. Vår analys visar att de personer som hade kunskap om strategin var personer som hade tidigare erfarenhet inom CRM och de har länge velat ändra organisationen till en mer kundorienterad. Att dessa personer vet vad strategin innebär och varför den ser ut som den gör ser vi som naturligt och därför är det extra viktigt att dessa personer blir nyckelpersonerna. De andra i personalen får inte glömmas bort då det är dem som behöver informeras allra mest.

För att Menigo ska kunna lyckas i arbetet med sin nya vision krävs det även att de anställda ges de stöd och hjälpmedel för att kunna serva kunden i linje med strategin. I dagsläget utnyttjas inte personalens fulla potential till följd av dålig information och tröga system. Ska Menigo kommunicera samarbete och rådgivning krävs det att personalen kan göra det. Det finns ingen tillgänglig kundinformation i organisationen och det lagras i princip ingen till följd av att möjligheten inte finns. Menigo måste skapa en informationsstrategi som tydligt visar vilka som ska ta del av informationen, vilken information som ska samlas in, hur den ska användas och skapa en struktur där kundinfor flödar i organisationen. Informationen ska lagras i en gemensam databas, den ska kontinuerligt uppdateras samtidigt som att alla funktioner i företaget ska kunna ta del av den. Genom att skapa en struktur där relevant kundinformation är tillgänglig kan fokus istället läggas på att bli den specialist som Menigo vill bli. En tydligt uttalad informationsstrategi bidrar till att information sparas och nyanställda kan direkt få en förståelse för hur kommunikationen ska ske. Vår studie visar att Menigo har stora brister i informationsstrukturen och till följd av det skapas många problem internt såväl som externt. Enligt kunderna är kontakten med innesäljaren av yttersta vikt i deras samarbete med leverantören och därför ser vi det som extra viktigt att innesäljaren får möjligheten att på bästa sätt tillfredsställa kundens behov. För tillfället läggs alldeles för mycket tid på att söka produkter, stansa ordrar och leta information om kunden. Menigo behöver skapa ett kundstödsystem om stödjer säljarna i deras kommunikation gentemot kund och för att skapa en fungerande struktur måste de lyssna på säljarna och förstå deras behov.

Menigos systemstöd fungerar i dagsläget inte som en lagringsenhet för information och det kommer krävas ett systemstöd som gör det. Det är av yttersta vikt att ledningen förstår att det inte är systemet som samlar in information, det är personalen som samlar in och systemet strukturerar och gör informationen tillgänglig. Därför måste det skapas

förståelse för varför man ska samla in information. Ett system löser inte problemet och det är helt utan funktion om det inte används på rätt sätt och man måste förstå syftet med ett CRM system. Menigo måste därför klargöra vilken information som ska finnas tillgänglig, vilken information vi anser nödvändig finns i guiden längre ner.

Det nya säljstödsystemet är enligt oss inte tillräckligt hjälpmedel för att stödja personalen i deras arbete mot kund. Det fungerar som ett rapportsystem och det hjälper mer till att hålla reda på vad säljarna gjort. För att lyckas med en CRM implementering krävs det att ledningen och andra ansvariga reflekterar över syftet med de olika förändringarna och implementeringarna. Vad ska vi ha systemet till och hur kommer det hjälpa oss? Hur ska vi kommunicera till kund och varför? Rapportsystemet är ett tydligt exempel på att det inte alltid finns en tanke bakom valet. Detsamma gäller deras webbtjänst som de utvecklat, ingen av de kunder vi intervjuade var intresserade av att beställa via webben då de ville ha direktkontakt med innesäljarna. Menigo menar i sin tur att webbtjänsten fungerar perfekt för att ha stående beställningar på basvaror och sen kan kunden ha direktkontakt med innesäljaren när det gäller mer ”komplicerade” varor. Vi är övertygade om att webbtjänsten är en utmärkt plattform och att kunden skulle uppskatta konceptet, det krävs dock att kunden får information om syftet med webbeställningar och hur det skulle underlätta för dem. Framförallt anser vi att det måste kommuniceras ut till kund att då basbeställningarna görs på webben kommer mer tid att kunna läggas på rådgivning, vilket våra intervjuer har visat att det finns ett stort intresse för hos de tillfrågade kunderna. Kunderna har även, vid våra intervjuer, uttryckt en rädsla med beställningar på webben till följd av uteblivna varor vid leverans. De har uttryckt att de vid telefonkontakt med säljaren direkt får reda på om en vara är slut vilket medför att de kan ta direkta beslut i huruvida de vill ha en likvärdig ersättningsvara istället. Detta tror de inte sker vid beställningar på webben vilket inte stämmer. Säljaren får direkt information om en vara är slut i det övergripande säljstödet och kan på så sätt ta kontakt med kunden ifråga omgående. Varje beslut som tas ska nog övervägas och syftet ska vara att skapa en mer kundorienterad organisation.

7 Slutdiskussion

Nedan följer en diskussion vad vi anser oss ha bidragit med till forskningen. Sedan följer rekommendationer till Menigo där vi i stora drag ger företaget råd för en eventuell implementering av CRM. Slutligen kommer en diskussion där förslag på vidare forskning tas upp.

7.1 Bidrag till forskning

Vi har med vår studie bidragit med en modell där ytterligare aspekter vid implementeringsprocessen belyses. Utifrån teorin har kommunikation samt informationsstrategi lagts till de redan förekommande grundstenarna strategi, organisation samt teknologi. Detta gör att vårt bidrag till forskningen är teoretiskt och vår modell fungerar som en generell mall för företag vid en implementering av CRM.

Teorin beskriver att företag i arbetet med CRM enbart tror att ett CRM-system kommer bidra till att företaget kommer bli mer kundorienterat. Företagen tenderar till att starta i fel ände vid implementeringsprocessen och istället för att förändra sin organisation till att bli mer kundorienterad börja med att införskaffa ett dyrt CRM-system. Vår studie bekräftar det teorin hävdar att för att lyckas vid CRM-implementering krävs en kombination av det av teorin nämnda delarna. Vidare har vår studie visat att vid implementering av CRM går det inte att helt och hållet att utgå ifrån en specifik mall där det generellt sätt framgår exakt vad som skall göras. Den teori och de modeller som finns angående CRM skall snarare fungera som en informationskälla för att öka förståelsen för CRM som koncept. Varje organisation i sig är unik och dess förutsättningar skiljer sig åt. Företagen måste därför göra egna organisatoriska studier, internt såväl externt, för att hitta och precisera problemområden samt på vilket sätt de skall jobba för att på bästa sätt bli kundorienterade. Samma gäller för systemen och informationen som alla måste skraddarsys efter personalens behov och företagets uttalade CRM-strategi.

Vidare så har vår studie tytt på att i Menigos specifika fall, där det finns en vilja att hos personalen att bli mer kundorienterad, ändras arbetssätten mot mer kundorienterade. Inte bara genom förändringar i rutiner och förbättrad utbildning utan även i samband med implementering av systemstöd och hjälpmedel för att på bästa sätt kunna serva kunden. Teorin framhåller att en kulturförändring är av stor vikt för att implementeringsprocessen skall fortlöpa på bästa sätt. Vår studie visar dock på att det ena inte skall utesluta det andra och att ett systemstöd i kombination med en informationsstrategi även kan hjälpa till med förändringen av organisationens kultur.

7.2 Rekommendationer till Menigo

Förmedla strategin

Det är viktigt att strategin förmedlas i hela organisationen ett arbete som tar tid och det är därför viktigt att skapa rutiner, kontinuiteten och ständigt följa upp processen. En del i det arbetet är att utse nyckelpersoner, utbildningar, möten och ökad förståelse för organisationen samt kunden. I arbetet med strategin bör man även titta närmare på hur färskvarudelen i Partille byggt upp sin verksamhet då denna enligt oss verkar fungera bra vad gäller samarbete avdelningar emellan. Viktigt att poängtera är att denna del inte är fullt utvecklad. Ytterligare en rekommendation som berör färskvarudelen är deras sortiment. Menigo behöver utveckla detta sortiment och då främst produkter som kött och ost. Kunderna uttryckte att det fanns brister inom detta segment och därför behövs att sortimentet utökas för att stämma överens med företagets strategi och kundernas förväntningar.

Förslag på nyckelpersoner kontorsverksamheten Menigo Partille: Christina Tilly och Anders Andersson.

Informationsstrategi

Nedan går det att se en överblick på hur en möjlig informationsstrategi skulle kunna byggas upp, vilka delar som är viktiga och vilken information som skulle vara relevant. Det kommer krävas vidare undersökningar för att mer exakt kunna peka på vilken information som är viktig.



Systemstöd

Vår rekommendation till Menigo vad gäller systemstöd är att de först måste fastställa strategin och hur de ska arbeta för att uppnå denna. Sedan bör det undersöka informationsbehovet och hur de ska kommunicera internt såväl som externt. Menigo bör i sitt val beakta tidigare nämnda delar i valet av system så att detta stödjer de anställda i arbetet gentemot kund. Systemet ska vidare väljas och i viss mån anpassas efter organisationen istället för att organisationen anpassas efter systemet. Behoven och syftet med systemet måste vara helt klart innan Menigo beställer ett sådant och det krävs mer detaljstudier i hur ett system skulle se ut för att kunna utforma ett lämpligt stöd.

Kommunikation

Extern

Alla tillfrågade kunder var nöjda med sin support från både inne- och utesälj det kan givetvis bli bättre och ett systemstöd och rätt information är en väg att gå. Personalen behöver ett stöd för att kunna serva kunden i linje med den nya strategin. Vi rekommenderar Menigo att utvärdera syftet och behovet av webbtjänsten samt kampanjvarutidningen Saluhallen då dessa inte fått den genomslagskraft företaget velat. Hur ska dessa kanaler användas och gentemot vilka kunder?

Intern

Menigo behöver jobba på att utveckla den interna kommunikationen och även här kan ett systemstöd och en informationsstrategi komma att hjälpa dem. Ledningen måste fastslå rutiner och arbetssätt som främjar en fungerande intern kommunikation.

7.3 Förslag på vidare forskning

Vår studie har inriktat sig på en division av ett större företag. Vidare forskning skulle kunna innebära att studera hela företagets organisation och se om de förutsättningar som vår division uppvisat överensstämmer med dem för hela organisationen. Likaså kan vidare forskning även på ett mer övergripande studera vilka förväntningar som företagets

kunder har på företaget samt hur de upplever att företaget motsvarar de förväntningar som ställs. Inte enbart studera kunder i närområdet utan även kunder där transporterna är längre där det är andra åkerier som sköter transporterna.

Annan forskning skulle kunna vara att studera hur det ser ut för andra företag inom grossistbranschen. Går våra slutsatser att generalisera över en hel bransch eller är de enbart applicerbara på Menigo Partille.

8 Litteraturförteckning

Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu-Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International journal of commerce and management*, 21(2), 158-190.

Al-Mashari, M., & Zairi, M. (1999). BPR implementation process an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal*, 5(1), 87-112.

Al-Mudimigh, A. S. (2007). The role and impact of business process management in enterprise system. *Business Process Management Journal*, 13(6), 866-874.

Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207-215.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3 ed.). New Your: Oxford university press Inc.

Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems & Software*, 79(7), 1015-1024.

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672 - 688.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C., & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökningar - en handbok* (2 ed.). Lund: Studentlitteratur AB.

Coviello, N., Brodie, R., & Munro, H. (1997). Understanding contemporary marketing: Development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 501-522.

- Davenport, T. H., & Beers, M. C. (1995). Managing information about processes. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 57-80.
- De Witte, K., & van Muijen, J. J. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 497-502.
- Dimitriadis, S., & Stevens, E. (2008). Integrated customer relationship management for service activities: An internal/external gap model. *Managing Service Quality*, 18(5), 496 - 511.
- Eiriz, V., & Wilson, D. (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 275-291.
- Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153-167.
- Foss, B., Stone, M., & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success - Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68 - 78.
- Goldenberg, B. (2004). People Make or Break a CRM Initiative. *Customer Relationship Management*, 8(3), 22.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407-419.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 322-338 .
- King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421-431.
- Ko, E., Kim, S. H., Kim, M., & Woo, J. Y. (2008). Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, 61(1), 65-74.
- Madu, C. N., & Madu, A. A. (2003). E-quality in an integrated enterprise. *The TQM Magazine*, 15(3), 127-136.
- Martin Olssons Hemsida.
Tillgänglig: <http://www.martinolsson.se/foretaget/> [2012-03-24]

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.

Menigo AB:s Hemsida

Tillgänglig:

<http://issuu.com/menigo/docs/foretagspresentation?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fcolor%2Flayout.xml&backgroundColor=FFFFFF&showFlipBtn=true/> [2012-08-15]

Merriam, S. B. (1988). *Fallstudien som forskningsmetod*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: Its roots and direction. *Journal of marketing management*, 16, 29-54.

Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.

Patton, Q. M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2 ed.). London: Sage Publications Inc.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *The Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.

Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168.

Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.

Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120 - 130.

Roh, T. H., Ahn, C. K., & Han, I. (2005). The priority factor model for customer relationship management system success. *Expert Systems With Applications*, 28(4), 641-654.

Ryals, L. (2003). Making customers pay: measuring and managing customer risk and returns. *Journal of Strategic Marketing*, 11(3), 165-175.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475 - 489.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). Customer relationship management implementation gaps. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 279-295.

Bilaga 1

Hej!

Vi är två studenter, Lukas Ryman och Magnus Andersson, som studerar till civilekonomer vid Högskolan i Borås. Vi är inne på vår sista termin och skall skriva vår D-uppsats inom ämnet marknadsföring. Vår uppsats görs tillsammans med Menigo foodservice där syftet är att Menigos kundrelationer och sättet företaget arbetar gentemot kund ska bli ännu bättre. Din åsikt, som krögare och kund hos Menigo, skulle vara till stor hjälp i vårt arbete.

Vi hoppas att du skulle kunna undvara cirka 30 minuter av din tid till en intervju, där du kommer besvara frågor som berör dina erfarenheter vad gäller Menigo. Dina svar kommer vara anonyma och Menigo kommer inte att kunna härleda dem till dig som kund. Intervjun kommer att spelas in då svaren senare skall transkriberas, allt för att analys av dina och andra kunders svar blir lättare. Materialet kommer efter transkription att raderas.

Tack på förhand

Magnus Andersson och Lukas Ryman

Bilaga 2

Kundnummer

Företaget AB

Adress:
Telefon: (Vem man ringer)
Fax:
Hemsida:
E-mail:
Enhetstyp:
Län:
Kommun:
Region:
Privat/offentlig

Org. Nr:
Bolagsform:

Avtal:

Ekonomisk information:
Omsättning
A,B,C kund
Utveckling (förändring resultat mm.)

Bilaga 3

Frågor till Menigos kunder:

Övergripande Menigo

- Känner du väl till Menigo som företag?
 1. Hur länge har ni varit kund hos Menigo?
 2. Vilka ägare har Menigo?
 3. Hur stort är företaget?
 4. Var finns man representerade i Sverige?
 5. Vad är viktigast för dig när du väljer en leverantör i detta segment?
 - a. Pris
 - b. Relation
 - c. Service
 - d. Personal
 - e. Kvalitet
 6. Vilka är Menigos konkurrenter enligt er?
 7. Tycker du att Menigo känner till dina behov?

Menigo Säljavdelningen

- Har du kontakt med en säljare/key account på Menigo?
 1. Om nej – vore det bra att få en sådan kontakt?
 2. Om ja
 - Hur ofta får du besök?
 - Hur ofta har ni kontakt per telefon?
 - Påverkar denna kontakt era processer på något sätt?
 - Kan Menigo förbättra denna roll?

- Är du nöjd med Menigos sortiment inom färskvarusegmentet?

Menigos kundtjänst/innesälj

- Är det lätt att komma i kontakt med Menigo?
- Har du en "egen" färskvarusäljare utöver din vanliga innesäljare?
 - i. Om nej vore det en fördel?
 - ii. Varför?
- Är det lätt att beställa?
- Får du information om nya produkter & tjänster?
- Är din/dina säljare proaktiva?
- Använder du dig av Menigos webbtjänst
 - a. Om ja är den lätt att använda?
 - b. Vad skulle du vilja utveckla i den?
 - c. Kan du tänka dig att helt övergå till webbeställning och få säljsupport på annat sätt?

Menigos leverans till kund

- Är du nöjd i stort med leveranserna?
 - rätt tid
 - rätt innehåll
 - produktkvalitet
 - chaufförens uppförande
 - leveranstider gällande udda/specialsortiment?
- Hur fungerar rutinerna vid fel leverans?

Finns det något mer du vill tillägga?

- Vad kan enligt er Menigo förbättra?
- Vad anser ni vara viktigast i erat samarbete med Menigo?

Bilaga 4

Frågor Ute/Inne-sälj samt färskvaruchefen

Hur är ni organiserade?

- *Hur ser ert dagliga arbete ut?*
- *Vad är ert tankesätt kring arbetssättet?*

Hur ofta träffar ni kunderna?

- *Om olika för olika kunder, varför?*

Vad är målet med besöken?

Vilka restauranger träffar/pratar ni med?

- *Hur prioriterar ni?*
- *Alla?*

Vilken kunskap har Menigos säljare om sortimentet?

- *Hur får säljaren kunskap om sortimentet?*
- *Hur används kunskapen?*

Utbildas säljarna?

- *Hur?*
- *Vad?*

Vilket systemstöd använder ni?

- *Hur fungerar det?*
- *Är du nöjd med systemet?*

Vad finns i systemet?

Vilken information har ni om era kunder?

- *Var finns den?*

Samlar ni in information om era kunder?

- *Lagrar ni den eller inte, isf hur?*
- *Tar andra del av informationen, vilka?*

Hur är tillgängligheten av info i hela organisationen?

Jobbar ni uppsökande?

Hur hittar ni era prospekts?

Kategoriserar ni kunderna?

- Hur?

Gör ni analyser av köpbeteenden bland kunderna?

-Vad de köper och inte köper? Hur ofta? Vilka som köper vad? Osv.

-Hur görs den?

På vilket sätt segmenteras kunderna?

-Om nej, varför inte?

Kommunicerar ni med andra avdelningar på Menigo?

- Hur?

- Vad?

Reklamationshantering

-Hur fungerar den?

-Finns det info om fel och analyseras denna?

-Vilken info finns det?

Sparas vanliga ”basprodukter” i systemet?

-Exempelvis ett visst märke av mjölk som kunden vill ha

Vad upplever du vara problematiskt inom ditt affärsområde?

Skulle du vilja förändra något?

Vet du något om Menigos nuvarande vision?

Bilaga 5

Logistikchef

Hur ser er organisation ut?

- Vilka är enligt dig de viktigaste delarna inom ditt område?

Vad upplever du vara problematiskt inom ditt affärsområde?

Vilket system använder ni er av?

- Vad finns i systemet?

- Är du nöjd med systemet?

Vilken information har du och dina anställda om kunderna?

- Anser du den vara tillräcklig för att hantera kunden på ett tillfredställande sätt?

Samlar ni in information om era kunder?

- Lagrar ni den eller inte, isf hur?

- Tar andra del av informationen, vilka?

Hur är tillgängligheten av info i hela organisationen?

Vad vet du och hur vet du det om kunden?

Har ni kontakt med kunder?

- Hur ser denna kontakt ut?

Hur ser du på reklamationshanteringen?

- Hur fungerar den?

- Finns det info om fel?

- Vilken info finns det?

- Analyseras denna?

Kommunicerar ni med andra avdelningar på Menigo?

- Hur?

- Vad?

Hur mycket kommunicerar era chaufförer med kunderna?

- Fångarna ni upp denna information

- Hur?

Skulle du vilja förändra något i logistikverksamheten?

Vet du något om Menigos nuvarande vision?

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen Handels- och IT-högskolan (HIT)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

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

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



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.HIT@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/HIT